



INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVICE LEADERSHIP BEHAVIORS AND PERFORMANCE OF SCHOOL MANAGERS

Metin ŞİMİK* Mehmet Selim DOĞAN Servet AYDIN*** Mehmet Hadi ŞEKER******

*Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği, Müdür Yardımcısı, met6386@hotmail.com, orcid:0000-0002-9914-2919

**Dicle Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü, Müdür Yardımcısı, selimdogan_22221@hotmail.com, orcid:0000-0002-9572-2174

***Dicle Üniversitesi, Siirt Eğitim Fakültesi, Fen Bilgisi Eğitimi Öğretmenliği, Müdür Yardımcısı, serveraydin47@gmail.com, orcid:0000-0001-5300-4134

****Dicle Üniversitesi, Siirt Eğitim Fakültesi, İlköğretim Matematik Bölümü Bölümü- Müdür Yardımcısı, hadiseker34@gmail.com, orcid:0000-0001-7127-1076

Received Date: 10.09.2022

Revised Date: 22.10.2022

Accepted Date:03.11.2022

Copyright © 2022 Metin ŞİMİK, Mehmet Selim DOĞAN, Servet AYDIN, Mehmet Hadi ŞEKER. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

One of the most important factors affecting the output of the education system is the psychology of the teacher and the teacher's commitment to the educational institution, responsibilities and commitment to the profession. If teachers have a good psychology and high organizational commitment, this can have a positive effect on their teaching activities. One of the variables affecting teacher psychology is the principal's leadership behaviors towards teachers. Research is important here. The aim of this study is to investigate the effect of school administrators on servant leadership behaviors. Literature scanning model was used in the research. As a result of the research, it was concluded that school administrators have a weak positive effect on servant leadership. The study concluded that school administrators' servant leadership behaviors affect teachers' normative commitment more than other dimensions of organizational commitment. In addition, it was concluded that teachers' perceptions of servant leadership generally did not differ according to teacher demographic variables, but organizational commitment differed according to teacher demographic variables. It has been determined that there are statistically significant differences in the independent variables used in the teacher performance research according to the servant leadership behaviors of school administrators and teacher perceptions. In general, it was determined that there is a positive and moderately significant relationship between the servant leadership of school administrators and the performance of teachers. As a result of the regression analysis, it was concluded that school administrators' servant leadership behaviors significantly predicted teachers' job performances. In general, it was concluded that the servant leadership behaviors of school administrators explained 18% of the variance of teacher performance.

Keywords: Leader, Servant Leadership, School Administrators, teacher performance, Teacher

OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Eğitim sisteminin çıktısını etkileyen en önemli faktörlerden biri de öğretmenin psikolojisi ve öğretmenin eğitim kurumuna olan bağlılığı, sorumlulukları ve mesleğe olan bağlılığıdır. Öğretmenler iyi bir psikolojiye ve yüksek örgütsel bağlılığa sahipse bu durum öğretim etkinliklerine olumlu etki edebilir. Öğretmen psikolojisini etkileyen değişkenlerden biri de müdürün öğretmenlere yönelik liderlik davranışlarıdır. Burada araştırma önemlidir. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada literatür tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik üzerinde zayıf bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretmenlerin normatif bağlılığını örgütsel bağlılığın diğer boyutlarından daha fazla



etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının genel olarak öğretmen demografik değişkenlerine göre farklılık göstermediği, ancak örgütsel bağlılığın öğretmen demografik değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen algılarına göre öğretmen performansları araştırmasında kullanılan bağımsız değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliği ile öğretmenlerin performansları arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş performanslarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna varılmıştır. Genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmen performansına ait varyansın %18'ni açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Hizmetkâr Liderlik, Okul Yöneticileri, öğretmen performansı, Öğretmen

1. GİRİŞ

Hizmet sağlayıcıların önceliği, çalışanlarını dinlemek ve onlarla uzun vadeli güçlü ilişkiler geliştirmektir. Bu, yöneticilerin çalışanlarının becerilerini, ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlamalarına ve karşılığında potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarına olanak tanımaktadır. Hizmetkar liderlik, liderlerin çalışanlarına hizmet etmelerini, onların aldıklarından daha fazlasını vermelerini ve kendi ihtiyaçlarından çok çalışanlarının ihtiyaçlarına hizmet eden bireyler olmalarını ister. Bu nedenle diğer yönetim yaklaşımlarından temel farkı, daha odaklı ve çalışanlara hizmet etmeyi esas alan bir anlayış sunmasıdır (Sözgün, 2021: 2).

Günümüzde insan merkezli ve daha etik liderliğe yönelik mevcut talepler ışığında, hizmetkar liderliğin kurumların ihtiyacı olan bir liderlik stili olarak önemli görülmektedir (Muller, Smith ve Lillah (2018:46). Hizmetkâr liderler, hizmet verme davranışlarına işgörenlerin doğrudan katılımını teşvik ederek ve istenen davranışları modelleyerek hizmet kültürünü etkilemektedir (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014: 161). Araştırmalar, hizmetkâr liderlerin hizmet odaklı, fedakar ve ikna edici özellikleri nedeniyle örgüte bağlılıklarını, yenilikçi davranışlarını ve liderlere olan güvenlerini etkileyerek onları güçlendirdiğini göstermiştir (Krog ve Govender,2015). Hizmetkar liderlerin, işgörenler arasında işbirliğini ve üretkenliği artırma yeteneğini sahip olduğu için, bu durumun örgütün rekabet avantajı kazanmasına ve sürdürmesine yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Hunter vd., 2013: 316).

Hizmetkar liderlik davranışı okul yöneticileri, öğretmenlik hizmetini bir rol model olmanın yanı sıra bir yaşam felsefesi haline getirerek okul etkililiğini ve verimliliğini artırabilir ve böylece öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşması ve eğitim kurullarının öğrenciye bilgiyi kavratması, öğretmenlerin performansına bağlıdır. Öğretmenin performansının yüksek olması eğitim kurumlarının etkililiğini artırır. Öğretmen performansı üzerine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlere örnek olarak çalışma koşulları, motivasyon düzeyi, stres gibi birçok faktör sayılabilir. Öğretmen performansı üzerinde en etkili olan faktörlerden biri de okul yöneticisinin liderlik stildir (Sözgün, 2021: 3). Cummings ve Schwab (1973) çalışmalarında, iş görenlerin performansını etkileyen en önemli değişken olarak liderlik olduğunu ileri sürmüş iken benzer şekilde Walumbwa ve arkadaşları (2010: 517) da yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütlerde olumlu sonuçlar doğurduğu ve bu olumlu sonuçlardan bir tanesinin de çalışanların yüksek performansı olduğunu açıklamışlardır. Burke ve arkadaşları (2006) ise hizmetkâr liderliğin çalışanların performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıklamışlardır. Tokmak (2018: 959) ise hizmetkâr liderlik davranışlarının kurum başarısında etkili olduğunu, işgörenlerin kuruma bağlılıklarında önemli bir rol oynadığını açıklamıştır. Dolayısı ile performans düzeyi ile kurumdaki liderlik stili arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Performans değerleri iyi olan öğretmenlerin eğitimde hem niteliksel hem de niceliksel iyi bir çıktıya sebep olacakları söylenebilir. Dolayısı ile öğretmen performansı öğretme ve öğrenme süreçleri ile ilgili etkinliklerin sonuçlarını etkileyeceklerdir (Fitria, 2018). Eğitim



uygulamalarının kalitesini ve öğrenci başarısını artıran en önemli faktörlerden biri öğretmendir. Bu açıdan öğretmenlerin gelişiminin takibinin yapılması ve öğretmenlere yüksek performansın teşvik edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Kaplan ve Demir, 2020). Özgenel'e göre okullar geleceğin inşasını ve küresel düzeni sağlar. Okulların kalitesi ise büyük ölçüde öğretmen ve okul liderinden etkilenir (Özgenel, 2021: 129). Özgenel ve Aktaş'a göre ise, öğretmen performansında okul yöneticilerinin liderlik stilleri büyük bir etkiye sahiptir. Öğretmen performansı, okul yöneticisinin performansından etkilenmesi dolayısıyla okul yöneticisinin sergilediği davranışlardan ve liderlik tarzlarından hangilerinin öğretmen performansına olumlu etki ettiğinin bilinmesi önem arz etmektedir (Akçakoca ve Bilgin, 2016:6). Öğretmen performansı eğitimde istenilen hedeflere ulaşmada en önemli koşullardan biridir. Okulun gelişimini sağlamak için okul yöneticileri öğretmen performansını artırmanın yolunu bulmaları çok önemlidir (Sözgün, 2021: 3).

Tüm bu bulgular ve yapılan alanyazın taraması neticesinde, hem okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla hem de öğretmen performansı ile ilgili birçok farklı değişkenlerle ilişkili olarak araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Ancak alanyazında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çok fazla araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak, farklı sektörlerde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan birçok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Örneğin, örgüt yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışının, işgörenlerin yaratıcılığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işe bağlılıklarını ve işgörenlerin performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Sözgün, 2021: 4).

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve Yöneticilik

İyi yöneticilik, kalite ve karlılık gibi kilit alanlarda düzen ve istikrar getirir. Öte yandan yönetim, değişimle başa çıkmakla ilgilidir. Son yıllarda iş hayatında rekabet ve belirsizlik artmıştır. Hızlı teknolojik değişimler, artan uluslararası rekabet, pazara sunulan üründen fazla talep bu belirsizliği yaratan başlıca nedenlerdir. (Baltaş, 2007: 106). Yönetici ve lider benzer kavramlar olsa da aralarında önemli farklılıklar vardır. Yönetici ve lider eşanlamlı değildir. Yönetici vasıflarına sahip olmayan liderler varsa, yöneticilik vasıflarına sahip olmayan liderler de vardır. Bu aşamada, hiyerarşinin düzeyi ne olursa olsun, yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Büyüktatlı, 2015: 17).

Liderlik tartışmaları 1977'de Harvard Business Review'da yayınlanan Yöneticiler ve Liderler: İki farklı mı?" Ünlü makalesiyle yola çıkan yönetim teorisyeni Abraham Zaleznik, "Evet, ikisi farklıdır" demektedir. Zaleznik'e göre yöneticiler aynı işi defalarca yaparken, lider bir yenilikçidir. İyi bir liderin aynı zamanda yönetici olması gerektiğini, ancak yöneticinin mutlaka lider anlamına gelmediğini de dile getirmiştir (Kaya, 2002: 5).

Yönetim, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için planlama, örgütlenme, uygulama, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle ilgili kavramların, ilkelerin, teorilerin, modellerin ve tekniklerin sistematik ve bilinçli uygulamasıyla ilgili tüm faaliyetleri ifade eder. Liderler ise onları şirketin uzun vadeli beklentilerine göre geliştirilen vizyon altında birleştirir ve örgüt kültürünü beraberinde getirir. Özetle liderlik, örgüt üyelerinin şirketin stratejisini uygulamak için yeni bir davranış modeline uyum sağlamasını sağlayan bir yetenek biçimidir.

Lider kavramı tanımlanmaya çalışılırken lider ile yönetici arasındaki fark açıklanır. Yöneticiler politikayı korumaya çalışır, liderler politika yapar. Yöneticiler ağaçları düşünür; liderler geniş düşünür. Bir bakıma liderler ormanla ilgilenir (Büyüktatlı, 2015: 16-17). Yöneticilerin karmaşıklığı yönetme şekli, planlama ve bütçelemeden geçer. Bu hedeflere ulaşmak için ayrıntılı adımlar ve kaynaklar planlarlar. Liderler ise şirketin yönünü belirlemekte, gelecek için bir vizyon oluşturmakta ve bu vizyonu gerçekleştirmek için gerekli olan değişim



stratejilerini belirlemektedir. Böyle bir çerçevede yöneticiler, yönetim planlarını uygulamak için organizasyonel ve insan kaynaklarını kullanır (Baltaş, 2007: 107). Eğitim yönetimi ve okul yönetimi alan araştırmacıları okul liderliğini ve diğer liderlik biçimlerini yıllarca inceleme konusu yapmışlardır. Araştırma yoğunluğunun temel nedeni liderliğin öğrenci başarısında ve eğitimin kalitesini artırmada büyük etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin her birinin bir eğitim lideri şeklinde eğitilmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Okul yönetiminin beceri ve nitelikleri, eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmesi, insan ve maddi kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmesi, öngörülen politika ve kararları uygulayabilmesi, ilerleyebilmesi, değişebilmesi okul gelişimi için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik göstermesi gerektiği konusunda görüş birliği sağlanmıştır (Cemaloğlu, 2013: 133).

Pek çok araştırmacı, okul yöneticisinin etkili bir okulun oluşturulmasında, yönetilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikirdir. Liderlik becerilerinde bulunan okul yöneticilerinin daha başarılı okullar meydana getirecekleri ifade edilmektedir. Nitekim bu durum okul yöneticilerine ne kadar önemli sorumlulukların yüklendiğini göstermesi bakımından da büyük önem arz etmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011: 45-46). Mevcut okul yöneticileri, çeşitli hizmet içi eğitim programlarında eğitilmeli ve bazı liderlik becerilerinin kazandırılması gerekmektedir. Tüm insan kaynakları yoğunlaştığı için, etkili okulların yetkin liderlere ihtiyacı vardır. Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmenlere emirler vererek yol göstermeyi ve yönlendirmeyi amaçlayan geleneksel liderlik kavramı çoktan geçerliliğini kaybetmiştir. Tecrübeli, yetenekli, yenilikçi, problemlerden korkmayan, kişiler arası ilişkilerde duyarlı, yaratıcı okul yöneticilerine ihtiyacımız bulunmaktadır (Türkmen, 2016: 15).

2.2. Eğitimde Liderlik

Eğitim lideri; okulun iç ve dış unsurlarının müfredatın uygulanmasına odaklanmasını sağlayan, okulun misyonunu tanımlayan, öğrenme kaynakları ve öğrenme ortamlarının düzenlenmesinden sorumlu olan, okuldaki iletişimi ve okuldaki atmosferi geliştiren kişidir. Çünkü en kötü müdür, sürekli odasında oturan, çevreyi kontrol etmeyen, okulu ve çevresini bilmeyen müdürdür. Eğitim liderliğinin temel hareket noktası, eğitimin istenilen yönde geliştirilmesidir. Bu yönetim tarzında amaç, okul ortamını tamamen eğitici ve üretken bir ortam haline getirmektir (Öztaş, 2010: 34). Öğretim liderliği, bir okulun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olabilir. Okullarda öğretim liderliğine önem verilerek ve öğretim liderliği rollerine gerektiği ölçüde önem verilerek öğretimin kalitesi artırılabilir. Bu nedenle okulların mevcut durumdan arzu edilen ideal duruma nasıl taşınabileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Bu süreçte okul liderleri, eğitim liderliği kavramının net bir şekilde anlaşılmasını sağlamayı taahhüt eder. Daha sonra bu liderlik rolünü başarılı bir şekilde yerine getirmek için hangi liderlik niteliklerine ve davranışlarına ihtiyaç duyulduğuna karar vermek gerekir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 267). Bir eğitim lideri olarak bir okul yöneticisinden beklenen, öğretmenleri yeni öğretim stratejilerini denemeye, personel kalitesini ve yeni programları geliştirmeye ve personel tutumlarını değiştirmeye teşvik etmesi beklenen davranışlardan biridir. Tüm bunları başarmak için, okul müdürlerinin hem eğitim lideri hem de müdür olması gerekmektedir. Okul liderliği bakış açısıyla, müdürün okulda beklenen sonuçları elde etmek için gerçekleştirmesi gereken davranışların yanı sıra kendisi dışında başkalarını da etkilemek için gerçekleştirmesi gereken davranışları içermektedir (Öztaş, 2010: 35).

Eğitim liderleri, yapılacak olan işin teknik tarafını bilmeli, aynı zamanda insanlarla nasıl verimli çalışacağını da bilmelidirler. Ayrıca, okul yöneticilerinin okul yasalarına, yönetmeliklerine, idari süreç ve uygulamalarına, müfredat içeriğine, program değerlendirme ve geliştirmeye aşına olmaları okul müdürleri için bir zorunluluktur (Şişman, 2002: 24-26). Okul



müdürlüğünde liderlik; sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi ve ardından bunları çözme becerisini gerektirir. Çünkü lider, büyük planların mimarı ve başlatıcısıdır. Bu planları sadece liderler yürütür. Unutulmamalıdır ki, her şeyden önce bir okul müdürü, bazı özel donanımla ile donatılmışsa, eğitim lideri olabilmektedir (Öztaş, 2010: 35).

2.3. Hizmetkâr Liderlik

Küreselleşme olgusu ile birlikte organizasyon yapılarından iş modellerine, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Duygu ve insan sevgisinden yoksun bir elektronik robot ortamından, insan ilişkilerinin ve insan sevgisinin egemen olduğu bir ortama geçilmesi düşünülmektedir. Bu süreçte, nefsin ve evrenin kanunlarını terk edip, akıntıya karşı kürek çekmek, eşyaya ve insana hükmetmek gibi insan olmayı öğrenmekten ve bunun sorumluluğunu almaktan başka bir şey olmaya çalışmak artık başarılı bir sonuç vermeyecektir. Bu nedenle yöneticiler, emir veren ve emirlerinin yerine getirilmesini bekleyen bir liderden çok, ekibiyle birbirinin aynası olan, onların gelişimine katılan ve onlara hizmet eden liderler haline dönüşümü sağlanmalıdır (Bakan ve Doğan, 2012: 3). İlk olarak 1970 yılında Greenleaf tarafından ortaya atılan “hizmetkar liderlik” kavramının özü, öncelikle hizmet etme arzusunda yatmaktadır (Yavuz, 2020: 38). Greenleaf’e (1977) göre, hizmetkar liderler, başkalarının birincil ihtiyaçlarının daha çok farkındadır ve bunları karşılamak adına daha çok çaba sarf ederler. Hizmetkar liderlik süreci; öte yandan insanı, varlıklar âleminde en ileri ve en itibarlı varlık olarak görmektedir. Bu nedenle menfaati için insana, tabiatına yönelir. Konusu ne olursa olsun, kişinin maddi ve sosyal refahı için gereken her şeyi yapma kararlılığını ve arzusunu gösterir. Hizmetkâr liderlik süreci ise bilgi kaynaklarını insanların ve insanlığın yararına dönüştürmektedir. Bu kaynakları ön yargısız değerlendirmeye çalışır (Büyüktatlı, 2015: 27).

Hizmetkâr liderlik, insanları yöneten kişilerin üstlendikleri rollerinde köklü değişiklikler gerektiren yeni bir liderlik biçimidir (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Hizmetkar liderlerin meyzetleri, bir kişinin yüksek ahlakı veya genellikle nezaket ve ahlaki erdemleri olarak tanımlanır. Hizmetkar liderler, bir vizyon yaratır, takipçilerinin güvenini kazanır ve başkalarını etkileyebilmektedirler. Statü ve bireysel güce sahip olmalarına rağmen, hizmet etme arzusu bir motivasyon kaynağıdır. Hizmetkâr liderlik, kişisel gelişimi ve okul gelişimini desteklemeyi organizasyonun diğer tüm ihtiyaçlarının üzerinde tutar ve arzulanan eğitim hedeflerine ulaşmak için tüm kalbiyle çalışır (Büyüktatlı, 2015: 27).

Hizmetkâr liderlikte temel amaç, ortak iyiye ulaşmak, hedeflere ulaşmak ve astları geliştirmek için astlara hizmet etmektir. Kul özveride bulunur, kendini düşünmez ve hizmette yaptıklarından karşılık beklemez. Ömrünü müritlerine adar. Takipçilerinin dertlerini veya mutluluklarını kendi mutlulukları şeklinde görmektedirler. Ortaya çıkan bu durum takipçilerin moral ve motivasyonlarını etkilemede büyük rol oynamaktadır (Çok, 2014: 39). Hizmetkâr liderler, takipçilerine toplum için çalışma ve toplumun değerlerine katma değer sağlama bilincini aşılarlar. Kısacası hizmetkâr liderlerin amacı, hizmet kültürü yaratmak ve yaymaktır (Çok, 2014: 39).

İlk olarak, hizmetkar lider, sevgi yolunda yürüyen, gönlü olan bir kişidir. Bu liderler; insanlığa bağlı, başkasını kendine tercih eden, kendini sınırlarını aşan, bencilliği terk eden, ahlaklı, dürüst, hoşgörülü, inanç ve kültürel değerlere bağlı, her türlü aşırılıktan kaçınan, içerik ve uygulamada insani değerlere duyarlı, çeşitlilik ve dönüşüm sunan, bilgi odaklı, hem zihnen hem de bedenen uyum içinde olan, akılları ve önderlikleri ile ağırlık merkezinde olan kişilerdir (Fındıkcı, 2012: 349). Hizmetkâr bir liderin gruba verdiği değer, kendi kişiliğine verdiği değerden daha önemlidir.

Hizmetkar liderlerde kişisel egolar veya kişisel arzulara yer bulunmamaktadır. Bununla birlikte hizmetkar liderlerde örgüt üyelerinin ihtiyaçları sürekli olarak kendi özel ihtiyaç ve isteklerinden önde gelmektedir. Bundan dolayı eğitim ve öğretim kurumlarında hizmetkar



liderliğe başvurulması son derece uygun olmasının yanında, başarıyı daha da arttıracığından dolayı büyük öneme sahiptir (Akyüz,2014: 12). Hizmetkar liderlik, özverili bir benlik duygusuna sahip olanlar için kolaydır. İnsan ilişkilerinde karşdakine şans vermek gerekir. Çünkü bu mutluluk temelde birçok sorunu çözebilmektedir. Örneğin, onları dinlemek ve fikirlerini vurgulamak benlik saygısını artırırken, onları eleştirmek ve yargılamak benlik saygısını zedelemektedir (Vinod ve Sudhakar, 2011: 456).

Hizmetkar liderler, insanları varlıklar dünyasındaki en gelişmiş ve en değerli varlıklar olarak görürler. Bu nedenle kendi menfaati dışında insana, tabiata yönelir. Konusu ne olursa olsun, maddi ve toplumsal refahı için gereken her şeyi yapma kararlılığı ve çabası gösterir. Hizmetkâr liderlik süreci ise bilgi kaynaklarını insanların ve insanlığın yararına dönüştürmektedir. Bu kaynakları ön yargısız değerlendirmeye çalışır (Fındıkçı, 2012: 45). Waddell'in araştırmasına bakıldığında, takipçilerin az konuşan, teşviklerde bulunmayan liderlere hizmetkar lider şeklinde ifade edildiklerini belirlemiştir (Sayılı ve Baytok, 2013: 144).

Hizmetkar lider düşüncesinden hareketle; karar alma sürecinde gücün paylaşılması, toplumsal farkındalık yaratılması ve iş hayatında bütünleşik çalışma mantığı yatmaktadır (Sağlam, 2017: 19). Doğru bir liderlik anlayışı, öncelikle başkalarına yardım etme bilincinden doğmaktadır. Hizmetkar liderliği benimseyen liderler, hizmet etme gayesi ile hareket eden liderlerdir. İnsanlara yardım etme söz konusu olduğunda ilk ortaya çıkan gönüllüler, hizmetkar liderlerdir. İşinden pek gurur duymaz ve örgütün başarısı için kimsenin yapmak istemediği "angarya" sayılan şeyleri kolayca yapar. Hizmetkar liderin olduğu bir organizasyonda, kimsenin ruhu olmadan işler yolunda gider. Onun için çalışanlarla şikayet veya karşılaştırma söz konusu bile olamaz (Yılmaz, 2013).

Hizmetkâr liderlik, iş dünyasında yakaladığı başarının ardından eğitim sektöründe de tanınmaya başlamıştır. Bass (2000: 33) hizmetkâr liderliğin takım ruhuna dayalı olduğunu, astları karar alma sürecine dahil ettiğini, değerli ve etik olduğunu, örgütteki insanların gelişimini arttırdığını belirtmekte ve bu liderlik modelinin kuşkusuz eğitim kurumlarında önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Hizmetkâr liderlik ilkelerinin eğitim örgütlerinde de uygulanabileceği göz önüne alındığında, bu tür liderlik son yıllarda daha yaygın hale gelmiştir (Sendjaya ve Sarros, 2002: 5744). Araştırmalar, liderliğin öğrenci başarısını etkilediğini belirlemiştir. Nitekim liderlerden beklenen, okuldaki öğrencilerin başarılarından sorumlu olmalarıdır. Okullarda etkili liderlik gereklidir çünkü liderlik öğrenci sonuçlarını etkilemektedir (İçinak, 2018: 35). Günümüz okul yöneticilerinin pek çok alanda önemli bilgi ve becerilere sahip olması beklenen bir durumdur. Örneğin, yöneticiler bir eğitim organizasyonunun müfredat, değerlendirme, öğretim, kaynak tahsisi, yasal sorunlar, personel sorunları, mesleki gelişim, öğrenci hizmetleri vb. gibi çeşitli boyutlarını anlamalıdır. Güçlü bilgi ve altyapıya ek olarak, okul yöneticilerinden okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri, okullarına ve öğrencilerine önem vermeleri beklenmektedir (Deal ve Peterson, 1998).

Blanchard (2007), hizmetkar liderliği yönetim dünyasında uygulamak için en uygun zamanın geldiğini ve bunun arkasındaki mantığın, insanlığın günümüzün değişen dünyasında karşılaştığı sorunlara daha derin bir amaç ve anlam araması olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, etrafındakilere hizmet etmeyi seven hizmetkâr lider, onları bu sevgi ve istekle etkili bir şekilde dinler; liderlik ettikleri insanlara karşı güçlü bir empati kurma yeteneği; astlarını görevlerini yerine getirmeleri ve geliştirmeleri için eğitmek; astlarının sorunlarının ve mutluluklarının, organizasyonda olup bitenlerin farkında olan; astlarını zorlama olmadan örgütsel kararlara ikna edebilme; organizasyonla ilgili bazı konularda astların ufkunu açmak; yarattığı konsept ile astlarına etraflarında olup bitenlere bakmayı öğretir. Kendisine değil astlarına öncelik veren; ben değil biz diyen; kişinin kendi çıkarlarından çok astlarının çıkarlarını



gözeten; sorumlu, örnek, değişken; astların gelişimini sağlamayan; toplumda birlik ve beraberliği, bütünlüğü yaratan liderdir.

2.4. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Günümüz dünyasında muazzam değişim hızıyla anlamını kaybeden insani değerler bir bakıma hizmetkar liderliğin günümüzdeki insanlar için ne kadar büyük önem taşıdığını göstermesi bakımından büyük öneme sahiptir. Ailede, okulda, iş hayatında, siyasette, yönetimin tüm alanlarında hızla artan insan ihtiyaçlarına hizmet etme anlayışı ile ömür boyu çalışma; kendini başkalarının iyiliğine, mutluluğuna ve gelişimine adanmış hizmetkar liderlere büyük sorumluluk düşmektedir (Türkmen, 2016: 40). Hizmetkâr liderler, “ben” duygusunu ortadan kaldıran ve kendi ihtiyaçlarının yerine başkalarının ihtiyaçlarını düşünen kişilerdir. Bireysel bencillikten arınmış, takım çalışması ve işbirliği ortamı yaratmış, asıl görevi insanı geliştirmek olan hizmetkar liderler için de eğitim kurumları oldukça uygun sayılabilir (Akyüz ve Eren, 2013: 198). Eğitim liderleri, tüm okulu bir takım olarak görmeli ve eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında diğer okul unsurlarıyla işbirliği yapmalıdır. İşbirlikçi bir ortam ve bu ortamı benimseyen öğretmen ve yöneticiler, öğrencilerin hoşgörüsü, işbirliği, sevgi, saygı ve dürüstlük gibi pek çok davranışı öğrenmelerine yardımcı olmaktadır (Türkmen, 2016: 40).

Hizmetkâr liderlikte liderin örgüt içindeki ve dışındaki gelişmelerden haberdar olması önemlidir. Eğitim söz konusu olduğunda, yöneticinin okulun güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması zorunludur. Hizmetkar liderliğin, eğitim yöneticilerinin liderlik ve eğitim hizmetlerindeki eksiklikleri gidermek, örgüt içindeki sorunları tespit edip çözüm bulmak, öğretmen yetiştirmede yeni eğilimleri benimsemek ve dolayısıyla okulu geliştirmek için gerekli bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Yöneticinin liderlik rolü, eğitimdeki değişiklikleri dikkate alarak tüm öğretmenleri ve eğitime bakış açılarını içeren mükemmel bir eğitim vizyonu oluşturmaktır (Karapostal, 2014: 48). Crippen’e (2005) göre okul liderleri, öğretmenlerin öğrenci ve öğretim etkinliklerinden öğrenme, aileler, öğretmenler ve yöneticiler arasında demokratik çalışma ilişkileri ve yurttaşlık değerleri aşılama, öğrenmeyi uygulama ve korumadan sorumludur (Cerit, 2005: 5). Hizmetkar liderliği uygulayan okul liderleri; hizmet ettikleri okul ortamını iyileştirme ve öğrencilere daha iyi hizmet verme gücünü bulurlar. Öğrenci başarısı ve istenilen eğitim hedefleri için büyük bir tutkuyla çalışırlar (Türkmen, 2016: 41).

Eğitim kurumlarındaki liderlerin sahip olması gereken özellikler ile hizmetkar liderlerin sahip olması gereken özellikler arasında pek çok ortak nokta vardır. Hizmetkar lider empati kuran, iyi bir dinleyicidir. Kendisinin ve takipçilerinin farkında, bireysel bencillikten arınmış, vizyoner ve örgüt içi işbirliğini destekleyen bir liderdir. Örgütten çok bireyi ön plana çıkaran, çalışanların bireysel gelişimlerine katılmayı, ihtiyaçlarına cevap vermeyi ana amaç olarak gören ve bu şekilde örgüt performansını iyileştirebileceğini iddia eden bir yönetim yaklaşımıdır. Kişilerin bireysel bencilliklerinin ötesine bakmalarını gerektiren hizmetkâr liderlik, eğitim örgütlerini yönetmek için ideal yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir (Akyüz, 2014: 36). Çünkü okul yönetiminin çıkış noktası, eğitilmiş yurttaşlar ile öğretmenlere, öğrencilere ve velilere ve topluma hizmet etmektir (Türkmen, 2016: 41).

Eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı, ek idari görevler ve öğretmen sayısının çokluğu, okul yöneticilerinin öğretmenlerle birebir ilgilenecek gelişimlerini desteklemelerini, rehberlik etmelerini ve eğitmelerini zor duruma sokmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 199). Ancak hizmetkar liderliğin yeniden canlandırıldığı okullarda, gelişen nitelikli bir yönetici-öğretmen ilişkisi, birbirine yardım etme, üretken sorun çözme ve saygı temelli ilişkiler kurma gibi pozitif davranışlar üretmektedirler.

Türk eğitim sisteminin bürokratik yapısı gereği, okul liderlerinin yasal ya da otoriter gücüne dayalı yönetim, hizmetkar liderlik felsefesiyle uyuşmamaktadır. Hizmetkâr liderin tercihi, onları bir şeyler yapmaya zorlamak yerine, çalışanları dinlemek, empati kurmak,



geliştirmek, ikna etmek, ekipler oluşturmak ve insanları geliştirmek, bir şekilde etkilemektir. Bu tercih aynı zamanda eğitim yöneticisinin çalışanlara yaklaşımı olmalıdır. Bu, eğitim ortamının ikliminin baskı ve otoriteden bağımsız olmasını sağlar ve kişilerarası etkileşim ve iletişimin vurgulandığı demokratik bir ortam yaratır. Hizmet odaklı bir eğitim lideri, öğretmenlerin kendilerini daha özgür, daha bilinçli ve daha sağlıklı görmelerine, kurumlarının kendilerine değer verdiğini ve kişisel gelişimlerine katılımlarını önemsediklerini hissettirmelidir. Çalışanlar bu davranışları takip ederek daha motive ve üretken olurlar, örgütsel faaliyetlere ve kararlara katılabilirler ve sorunlara çözüm arayabilirler (Türkmen, 2016: 41-42).

2.5. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Hizmetkar liderlik, insanları etki altında bırakmasının yanında, kişisel ego ve ihtiyaçların da ötesinde bir görüşe sahiptir. Bundan ötürü hizmetkar liderliğin en temel görevi insanları geliştirebilmeye yönelik olduğundan bu anlayışın eğitim kurumlarında da kullanılması büyük önem taşımaktadır (Akyüz, Eren, 2013: 198). Hizmetkar liderlik bireyleri ön plana çıkarır. Bu nedenle eğitim kurumlarının amacı bireyin gelişimi olduğundan, eğitim kurumları yöneticilerinin hizmetkar liderliğe sahip olmaları gelecek nesiller için önemlidir (Sönmez, 2014: 21). Hizmetkar liderler, insanları geliştirir ve onların çalışıp yetişmelerine yardımcı olur. Hizmetkâr liderlik, liderlerin çalışanlarının hizmetkâr olmalarını, aldıklarından fazlasını vermelerini ve kendilerinden çok çalışanlarının ihtiyaçlarına hizmet etmelerini gerektirir (Akyüz, Eren, 2013: 198). Bu nedenle hizmetkâr liderlik, hizmet odaklı tutumuyla diğer yönetim yöntemlerinden ayrılmaktadır. Hizmetkar liderlik olgusuna başvuran liderler, konumları ve bireysel güçlerine göre değil, hizmette bulunma isteklerinden dolayı liderlik etmeye çalışmaktadırlar. Hizmet felsefesi, çalışanlarla işbirliğini, ekip ortamını geliştirmeyi ve işbirliği yoluyla bencilliği aşan açık iletişimi yaratmayı sağlar (Taylor, 2002: 401).

Hardin (2003), yüksek bireysel büyüme ve okul gelişimi arzusunun, hizmetkar liderlikte diğer tüm örgütsel ihtiyaçlardan önce geldiğini belirtmektedir. Bencilliğin kabul edildiği bir ortamdan daha çok insanın vermeye istekli olduğu bir ortam yaratarak, eğitim gününün büyük bir kısmını önemsiz konularla geçirmekten ve daha arzu edilen eğitim problemleriyle uğraşmaktan kaçınılır (Akyüz, Eren, 2013: 198). Hizmet etme, fikirler, inançlar, öğretmenler, öğrenciler, aileler okul yöneticilerinin çalışmalarının merkezinde yer almaktadır. Başkalarına hizmet etmek önemli olsa da, okulu uyumlu bir toplum olarak şekillendirmeye yardımcı olan fikir ve değerlere hizmet etmek çok önemlidir.

Hizmetkâr liderler, insanların gelişmesine ve yetişmesine olanak sağlarlar. Hizmetkâr liderlik, izleyicilerine elinden gelenin fazlasını vererek ve onların ihtiyaçlarını kendilerinkinin önüne koyarak hizmet etmekle ilgilidir. Hizmetkar liderliği diğer liderlerden ayıran en önemli özellik hizmet anlayışı ve tutumudur. Hizmetkar liderler, yasal yetkileri ile değil, hizmet anlayışıyla ekibe liderlik ederler. Okullarda hizmetkar liderler, okulun tasarımı için fikir ve değerlere hizmet ederler. Okul temelli hizmetkar liderlik sergileyen müdürler, eğitim ortamında okullarına ve öğretmenlerine sundukları hizmetlere ağırlık vermelidirler. "Ben müdürüm, herkes bana hizmet etsin." Düşüncesindeki okul müdürlerinin sahip olduğu okullar iyi gidiyor olsa bile, sorunlar bir noktada yine de ortaya çıkacak ve büyüyecektir (Sönmez, 2014: 21).

Hizmetkâr liderlikte, bireysel gelişim ve okul gelişimi, örgütün diğer ihtiyaçlarından önce gelir. Böylece, okulu iyileştirerek, insanlar bir tür bireysel yükselme sağlarlar. Böyle bir atmosferde, bencilliğin olmadığı ve insanların içten gelerek samimi bir ortam oluşturduğu bir durum öğretmeye yönelik bir yoğunlaşma meydana getirir (Hardin, 2003: 64). Okulda hizmetkâr liderlik sergileyen okul müdürleri, kişinin gelişiminin okulun diğer hedeflerinden daha önemli olduğunu bilmelidir. Çünkü okulun eğitim faaliyetinin işleyişi öğretmene bağlıdır. Her yönden gelişim çağına ayak uyduran bir öğretmenin öğrettikleri ile eğitimde çağın gerisinde kalmış ve kendini geliştirmeyen bir öğretmenin öğrettikleri arasında büyük farklar vardır.



2.6. Okulda Hizmetkâr Liderlik

Liderlik, grup liderlerinin liderlik yeteneğini anlayabilmek ve belirli durumlara uygun davranışlarını liderlik ile eşleştirmekten çok daha fazlasıdır. Okullarda liderler okul müdürleri olarak görülmektedir. Okul liderliğini geliştirmenin en kapsamlı yöntemleri; Okulları dönüştürmek için liderleri seçmek, seçtikten sonra yetiştirmek, liderlik durumlarını düzenlemektir (Çetin, 2021: 46). Okullarda liderlik kavramı çok karmaşık hale gelmektedir. Okullarda liderlik gelişimi için en iyi uygulamalar; liderleri eğitmek, yeni liderlik durumları yaratmak, koşulları düzenlemek ve okulları dönüştürmektir. Bursalıoğlu (2012), okulu yöneten kişinin kendisine verilen görevleri başarıyla tamamlayabildiğini ve yönetim alanında ön koşulları yakalayıp kazanabileceğini belirtmiştir. Bu anlayışla okul yönetimi, tüzel bir yapı olan ulusal düzeyde onaylanmış öğretmenlik uygulamasının amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bu yasal sorumlulukların yerine getirilmesinde okullar kar amacı güden bir işletme olarak yönetilemez. Bu ifadeler dikkate alındığında, okul yönetimi hem iç paydaşlar hem de çevre ile ilgili olarak geleneksel yönetim tarzı yerine yeni ve önerilen bir yönetim tarzı olan hizmetkar liderlik tarzı ile hizmet sunmalıdır (Yalçın ve Karadağ, 2013; akt. Doğan, 2012).

Hizmetkar liderlik, insanlarla ilgilenmeyi ve insanları etkileyerek ihtiyaç ve taleplerinin ötesinde desteklemeyi gerektiren bir liderlik tarzıdır (Çoban, 2019: 29). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik kavramı, asıl görevi kişisel gelişimi sağlamak olan eğitim kurumlarının yönetiminde gerektiğinde kullanılabilir bir liderlik anlayışı olarak ifade edilebilir (Akyüz ve Eren, 2013). Okul yöneticisinin görev tanımının ve okul yönetimi işlevlerinin temelinde, personele, onların fikirlerine, inançlarına ve öğrencilerin ailelerine hizmet etme düşüncesi yer alır (Taylor, 2008). Bakan ve Doğan (2012), örgütlerin başarısının ancak insani gelişme vizyonuna sahip, bilgiyi ve insanı merkeze koyan, dürüst, sabırlı ve merhametli liderler tarafından gerçekleştirilebilmesinden geçtiğini savunmuşlardır. Yöneticilerin en önemli görevi, özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere verilen hizmetin kalitesinin belirlenen koşulları karşıladığını doğrulamak, öğretmenler ve öğrencilerin aileleri ile sağlıklı ilişkiler kurmaktır (Kaya, 2013).

Bursalıoğlu (2012) okul yöneticisinin liderlik ile ilgili belirlenen rolleri başarı ile yürütebilmesinin, yönetim alanında yetişmiş ve okul müdürlüğünde aranılan nitelikler kazanmış ve okul müdürlüğü için istekli olması ile mümkün olacağını belirtmiştir. Bu bağlamda, okul yönetimi ve idarecileri, bakanlıkça belirlenen eğitim-öğretim hedeflerinin uygulanmasından sorumludur. Okul yöneticileri bu sorumluluklarını yerine getirirken okulu yönetmeye talip bir işletmeci gibi davranamazlar. Buradan hareketle okul yönetimleri iletişim kanallarını açık tutarak gerek okul içinde gerekse okul çevresiyle iletişimde klasik hale gelmiş olan liderliklerden farklı olarak yeni ve bu yıllarda öne çıkmış olan hizmetkâr liderlik modeli ile okul yöneticiliğini tercih etmesi gerekmektedir (Yalçın ve Karadağ, 2013).

Çalışmalarında mevzuatları ve hizmetkâr liderlik prensiplerini kendine rehber olarak seçen, öğrenci başarısını, öğrenci gelişimini merkeze alarak okullarda çeşitli düzenlemeler yapan, okulun ihtiyaçlarına göre planlar ve programlar hazırlayarak bulunduğu okulların yönetim yapısını olumlu yönde değiştiren, okulların çevresiyle bütünleşerek sürekli işbirliği içinde olması için çaba sarf eden okul müdürleri modern yönetim anlayışını benimsemiştir. Bir okul yöneticisinin okul müdürü olarak ve okul yönetiminin çalışmasının temellerinde okul paydaşlarına hizmet etme anlayışı vardır. Bu hizmet etme önemlidir fakat daha önemli olan anlaşmış bir toplum olarak okulun fikirlerine ve değerlerine hizmet etmektir (Çetin, 2021: 46-47). Bakan ve Doğan (2012) örgütlerin başarılı sağlamları başta iş görenlerdir bunun yanı sıra tüm insanlığın gelişimi için çaba sarf eden, vizyon sahibi, bilgi ve insan odaklı, sabırlı, dürüst, merhametli liderler sayesinde mümkün olabileceğini açıklamıştır.



2.7. Hizmetkâr Liderlik ve Okul Yönetimi

Okulların sosyal ve açık bir sistem olma özelliği (Aydın, 2005: 161) olması, toplumdan katkı almaları açısından öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumlarına zamanında gelmeleri ve kendilerinden istenilen beklentiler yerine getirmeleri büyük öneme sahiptir. Ancak öğretmenlerin eğitim, öğretim ve liderlik gibi alanlarda özellikle sınıf ortamında yıl boyunca görev yaptığı ve görevleri diğer örgütlerde çalışanlara göre daha kesin olarak tanımlanamayan okullarda samimi bir görev duygusuyla araştırma yapılması gerekmektedir.

Hizmetkâr lider, kendisini çevresine adanmış, kendisini derin kölelikten kurtarmış ve kendi yetki alanında olumlu bir katkı yapma konusunda tutkulu olan kişidir. Bu bakımdan hizmetkar liderlik, bencilliğin ve maddi değerlerin ön plana çıktığı bir çağda, çevresine hizmet etmek ve onları insani değerlere ve anlamlara odaklanarak beslemekle ilgilenir. Hizmetkar lider, duygularını ve yaşamını çeşitli kişilik özelliklerine entegre ederek örgütte güçlü bir hizmet odaklı kültür oluşturur (Fındıkçı, 2012: 350). Günümüzde birçok alanda olduğu gibi eğitimde de empatik ve duygusal düşünme, güven, etkili iletişim, fedakarlık, yardımseverlik, tevazu ve şefkat fark yaratabilmektedir.

Hizmetkâr liderlik, insanları kişisel bencilliklerinin ve ihtiyaçlarının ötesinde önemser ve onları büyük etki altında bırakır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik, asıl görevi insan yetiştirmek ve geliştirmek olan eğitim örgütlerinin yönetiminde kullanılabilecek bir kavramdır (Öter, 2021: 36). Hizmetkar liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına ve gelişimlerine odaklanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla hizmetkar liderlik yöneticileri, okulları paylaşma, başkalarının ihtiyaçlarını karşılama ve başkalarına yardım etme anlayışlarında baskın hale getirebilirler. Meydana gelen bu durum neticesinde hem yöneticiler hem de öğretmenler okul içinde ve okul dışında önem arz etmeyen işler için zaman ayırmasını engellediği gibi, tüm çalışanların eğitim hizmetlerine ve nihayetinde daha faydalı görevlere adanmasını da teşvik etmektedir (Cerit, 2008: 554). Hizmetkar liderlik anlayışının hakim olduğu okullarda, okulun hem gelişimi hem de başarıya katılma tutkusu diğer farklı ihtiyaçların üzerinde tutulmakla birlikte, istenilen eğitim hedeflerine ulaşmak için bütün çalışanlar özverili bir şekilde çalışır (Öter, 2021: 36-37).

Günümüz okul müdürlerinin en büyük sorunlarından biri, zamanlarının büyük bir bölümünü bürokratik idari işlere, iç ve dış yazışmalara, evrak işi gibi işlerdir. Hizmetkâr liderliği teşvik eden müdürler, etkili iletişim becerileriyle ilgilenen öğretmenlerle yetkin ilişkiler geliştirebilmektedir. Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki sağlıklı iletişimin yanı sıra okul ortamındaki hizmetkâr liderlik kavramının öğretmenler üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu etki sayesinde öğretmenler mesleki görevlerine ek olarak, birbirlerine yardım etme, sorun yaratmak yerine çözüme sorumluluğu alma, kaynakları paylaşma, okul geliştirme etkinliklerine katılma, durumları gözlemlenebilir gibi gönüllü davranışlar geliştirebilmektedirler (Akyüz, 2012: 111-112). Bununla birlikte hizmetkar okul müdürleri öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına aktif olarak katılırsa; beklentileri karşılanan ve ihtiyaçları karşılanan öğretmenler görevlerine daha fazla motive olabilir ve motivasyonlu bir şekilde işlerine odaklanabilirler. Bu durum okul örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlamaktadır (Öter, 2021: 37).

Liderin kişiliği, davranışlarına ve kadrosuna yansıyan hizmet etkileri ile şekillenen hizmetkâr liderlik, okulun belirlediği hedeflere ulaşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Öğretmenleriyle iyi iletişim kurabilen, onları değerlendirebilen, sorunlarını çözebilen, görevle ilgili olsun ya da olmasın ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamaya çalışan, mutlu ve mutsuz anlarında yanlarında olan, alanı paylaşma ve birlikte zaman geçirme fırsatları sağlayan, çalışanlarını düşünerek etkinlikler düzenleyen, gerekli duygusal ve fiziksel ortamı oluşturmaya çalışan hizmetkar liderlik, okul örgütünü ve öğretmenle ilgili değişkeni olumlu yönde etkilemesi ve güçlendirmesi beklenmektedir (Öter, 2021: 37).



İş ve eğitim kurumlarında hizmetkar liderlik ve çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenlere ilişkin araştırma bulguları; yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları ile örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde araştırmalar, yöneticilerin hizmetkar liderliği ile çalışanların örgütsel güveni, tatmini, yaratıcılığı, örgütsel bağlılığı, performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Tükenmişlik ile stres düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim ve öğretim etkinliklerinde öğretmenin rolünü ve önemini bilen ve kendilerini birer hizmetkar olarak gören okul müdürlerinin, öğretmenlerin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilecekleri sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulmasına örgütsel davranış ve örgütsel performans açısından katkılarının dikkate alınması, hizmetkar liderliğin okullara tavsiye edilmesi gereken bir liderlik olduğu söylenebilir (Öter, 2021: 38).

2.8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

Eğitim, bir çocuğun doğumundan temel eğitimin başlamasına kadar geçen yılları kapsayan ve çocukların daha sonraki hayatında nasıl bir birey olacağını belirleyen önemli bir zaman dilimini ifade etmektedir (Sözcün, 2021:23). Kritik öneme sahip olan çocuğun gelişimini etkileyen pek çok çevresel etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden biri olan öğretmen faktörü çocuğun gelişiminde belki de en kritik noktada bulunmaktadır. Bu açıdan öğretmenlerin kendilerinden beklenen performansı göstermesi beklenir. Bu bağlamda, birçok okul yöneticisi eğitsel amaçlara ulaşmak ve öğretmenlerin performansını en üst düzeye çıkarmak için büyük çaba göstermektedir. Öğretmen performansını üst seviyelere çıkarmak ve eğitsel hedefleri gerçekleştirmek için okul müdürünün benimsemiş olduğu liderlik stili önemli bir değişkendir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmenlerin moralini ve performansını etkileyen onun liderliğidir. Benimsediği liderlik yaklaşımı öğretmenin performansının belirleyici şekilde etkilemektedir (Korkmaz,2005: 401).

Alinyazın taraması sonucunda, okul yöneticisinin liderlik davranışları ve öğretmen performansı arasında doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olan birçok araştırma yapılmıştır. Buna ilaveten, destekleyici müdür davranışlarının, öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin, okul yöneticilerinin eşitlikçi ve tutarlı davranışlarının ve yöneticinin sağladığı etik iklimin öğretmen performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı ile öğretmen performansı arasında pozitif yönde, hizmetkar liderlik ile öğretmen iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki ve öğretmen-yönetici ve öğretmen ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine okul yöneticilerinin liderlik stillerinden öğretmen performansını etkilendiği ortaya çıkmıştır. Okçu ve Çoğaltay (2019:603) ve Bektaş Marakçı (2020) tarafından yapılan araştırmalarda ise, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Özel kolej yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarından hareketle, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile işgörenlerin performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve işgörenlerin performansında hizmetkâr liderlik davranışlarının etkili olabileceği öngörülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda ise örgüt performansını da arttırdığı saptanmıştır. Buna ilaveten, alinyazına da okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin performansı arasında meydana gelen ilişkinin belirlenmesine yönelik alinyazına da yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmaması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymakta ve alinyazına katkı sağlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir (Sözcün, 2021: 25).



3.SONUÇ

Öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen okul yönetiminde hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin genel olarak performans düzeyini nasıl ve ne yönde yordadığını ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen performansının geneli arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken, okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarından özgecil davranışlar dışındaki, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük değişkenlerinin öğretmen performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu, hizmetkâr lider toplamının ise öğretmen performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bir bakıma, öğretmenlerin okul yöneticilerine olan hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin artması, aynı zamanda öğretmenlerin de daha iyi motive olarak performanslarını arttırdığı ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmen performansına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %18'sini açıklamaktadır. Öğretmen performansı puanındaki %82'lik değişimin ise modele dâhil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanabileceği söylenebilir.

Buna göre, okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışları sergiledikçe okulöncesi öğretmenlerin performans düzeylerinin de artabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle, okul yönetiminin kendi çıkarlarından çok öğretmenlerinin çıkarlarını ön planda tutması, öğretmenlere güvenmesi ve dürüst davranması, hatalarını affetmesi, gönlünü kazanması ve güven göstermesi durumunda öğretmenlerin problem çözüme daha istekli olabileceği görülmektedir. Çalışma çerçevesinde elde edilen bu sonucun önceki dönemlerde yapılmış olan araştırmaların sonuçları ile uyumlu olmaktadır. Buna ilaveten, Özgenel, Mert ve Parlar (2020) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin etkili liderlik özelliklerinin öğretmenlerin performanslarını anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Muller, Smith ve Lillah (2018: 46-62) tarafından yapılan bir araştırmada, hizmetkar liderliğin örgütteki hem iş görenlerin performansını hem de öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaya karşı performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özgenel ve Aktaş (2020)'ın yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin uyguladığı liderlik stili ne olursa olsun, öğretmen performansının bu stilden etkilendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Okçu ve Coğaltay'ın (2019: 1759-1773) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin başvurduğu hizmetkâr liderlik davranışları ile birlikte öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaptığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin lider kimliği ile birlikte hizmet odaklı liderlik davranışlar sergilemesi ve bunun bilincinde olması sağlıklı bir eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla da öğrenci başarısı için büyük önem arz etmektedir.

REFERENCES

- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 8, 2.
- Aydın, İ. (2005). Okul çevre ilişkileri, Y. Özden (Ed.) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı içinde, 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). 'Hizmetkâr Liderlik'. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.



- Baltaş, A. (2007). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3).
- Beştaş Marakçı, D. (2020). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Blanchard, K. (2007). A focus on leadership: Servant leadership for the 21st century. New York, NY: Wiley.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (17. Baskı), Ankara: Pegem A.
- Büyüktatlı, M. (2015). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. Özdemir S. (Ed.), Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama (ss: 131-185). Ankara: Pegem Akademi,
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547-570.
- Cummings, L. L. and Schwab, D. P. (1973). Performance in organizations: Determinants & appraisal.(6.baskı).Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Çetin, S.M. (2021). Ortaokul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, O. (2019). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, (Yüksek Lisans), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çogaltay, N. & Karadağ, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 603-646.
- Çok, C. (2014). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, (Yüksek Lisans), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Deal, T. E., Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fındıkçı, İ. (2012). Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Hardin, F. (2003). Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study, *Dissertation Abstracts International*, 64(3), 3033365.
- Helvacı M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61.
- Hoy, W. K. Ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Ve Uygulama, Çeviri: Turan, S., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. and Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organisation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.



- İcinak, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi, (Yüksek Lisans), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Karapostal, İ. O. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaya, Ç. (2002). Liderler: Liderliğe Giden Yollar, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kaya, Ö. (2013). Özel Eğitimde Roller Ve Sorumluluklar, (Editör, Sezgin Vuran), Özel Eğitim, 3. Baskı, Ankara: Maya Akademi Yayıncılık.
- Korkmaz, M.(2005).Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi.Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,43(43), 401-422.
- Krog, C.L., and Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. SA Journal of Human Resource Management, 13(1), 1-12.
- Liden, R. C., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment.The Leadership Quarterly, 19, 161-177.
- Muller, R., Smith, E. and Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in The Eastern Cape. International Journal of Business And Management Studies,10(1), 46-62.
- Okçu, V. ve Çoğaltay, N. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki.International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 5(26), 1759-1773.
- Öter, Ö. (2021). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Okulların Örgüt Sağlığı Ve Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, (Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3.
- Özgenel, M. (2021). The effect of quality of life work on organizational commitment: a comparative analysis on school administrators and teachers.Elementary Education Online, 20(1), 129-144.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi.Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi,3(2), 1-18.
- Öztaş, N. (2010). Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlam, M.H. (2017). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışları, (Yüksek Lisans), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayılı, H., Baytok, A. (2013). Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9 (2), 5744 DOI: 275645021.
- Sönmez, B. (2014). Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği), (Yüksek Lisans), Zirve Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.



- Sözcün, E. (2021). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Okulöncesi Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans), Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Taylor, T. (2008). ‘‘The Servant Leadership Of John Wooden’’. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pepperdine University, Malibu.
- Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. and Jinks, M. (2007). ‘‘Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders’’, International Journal of Leadership in Education, 10(4): 401–19.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,32(4),959-978.
- Türkmen, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği), (Yüksek Lisans), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Vinod, S. And Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 2, No: 11, pp. 456-467.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A.and Oke, A.(2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. Journal of Applied Psychology, 95(3), 517- 529.
- Yalçın, M. & Karadağ, E. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü: bir yapısal eşitlik modellemesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-5.
- Yavuz, H. (2020). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Ve Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans), Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.