

OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI¹

TEACHER PERCEPTIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON SERVANT LEADERSHIP

Aynur SUÇİÇEĞİ²

Erkan KIRAL³

Başvuru Tarihi: 24.05.2023 Yayına Kabul Tarihi: 08.12.2023 DOI: 10.21764/maeuefd.1301480
(Araştırma Makalesi)

Özet: Araştırma, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin öğretmenlerin algılarını ortaya çıkarmak amacıyla betimsel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırma 473 öğretmenle yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında “Kişisel Bilgi Formu” ve “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel ve kanıtlamasal istatistik teknikleri kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin öğretmenlerin algısı, en yüksek düzeyde güven, en düşük düzeyde alçak gönüllülük boyutlarındadır. Genel hizmetkâr liderlik algısı çok yüksektir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları, öğretmenlerin medeni durumuna, yaşına, görev durumuna, okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemiş ancak cinsiyetine, eğitim durumuna ve görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin alçak gönüllülük boyutundaki algıları kadın öğretmenlerden yüksektir. Lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin otantiklik boyutundaki algıları lisansüstü mezunu öğretmenlerden yüksektir. Lisede görev yapan öğretmenlerin güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri, alçak gönüllülük boyutlarında ve genel hizmetkâr liderlik bağlamında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları ortaokulda görev yapan öğretmenlerden düşüktür. Otantiklik ve etik davranma boyutlarında ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerden de düşüktür. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin korunması, lisans mezunu öğretmenlerin otantik liderlik algılarının yüksek çıkmasının nedenlerinin araştırılması gibi çeşitli öneriler sunulmuştur.

Abstract: The research was designed in a descriptive survey model to present teachers' perceptions of school administrators' on servant leadership. The research was conducted with 473 teachers. “Personal Information Form” and “Servant Leadership Scale” were used to collect the data. Descriptive and inferential statistical techniques were used in data analysis. Teachers' perceptions of school administrators' servant leadership are at the highest level of trust and at the lowest level of humility. The general perception of servant leadership is very high. Teachers' perceptions of school administrators' servant leadership did not differ significantly according to teachers' marital status, age, job status, and tenure but differed significantly according to their gender, educational status, and school level. Male teachers' school administrators' perceptions of servant leadership in the humility dimension are higher than female teachers. The perceptions of the school administrators of the teachers with a bachelor's degree in the authenticity dimension of servant leadership are higher than those of the teachers with a graduate degree. The perceptions of school administrators on servant leadership in the dimensions of empowerment, trust, school-environment relations, humility and general servant leadership of teachers working in high school are lower than teachers working in secondary schools. It is also lower than the teachers working in primary and secondary schools in the dimensions of authenticity and ethical behavior. At the end of the research, various suggestions were offered such as maintaining the servant leadership levels of school administrators and investigating the reasons for the high authentic leadership perceptions of undergraduate teachers.

Anahtar Kelimeler: *Hizmetkâr, liderlik, okul yöneticisi, öğretmen.*

Key Words: *Servant, leadership, administrator, teacher.*

¹ Bu makale, ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanan yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

² Bilim Uzmanı Öğretmen, MEB, a.sucicegi@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6407-4223

³ Sorumlu yazar, Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, erkankiral74@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1120-7619

Giriş

Son yıllarda dünyada meydana gelen gelişmeler toplumların hızlı bir dönüşüm sürecine girmelerine neden olmuştur. Bu dönüşüm sürecinde toplumları yönetenler, mevcut yönetim ve liderlik biçimlerini kimi zaman tamamı ile değiştirmişler, kimi zaman ise farklı yönetim ve liderlik biçimleri ile mevcut durumlarına takviyeler yapmışlardır. Pek tabiidir ki bu dönüşüm sürecinde toplumların içinde buldukları duruma, olaylara ve kültürlere göre farklı liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır. Her alanda olduğu gibi liderlik alanında da en iyisine ulaşma isteği (Kıral, 2020a, 2021b) ve diğer liderlik kuramlarına getirilen eleştiriler (Başaran, 2018; Hunt ve Fedynich, 2018) modern liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle 21. yüzyılda liderliğe ilişkin o kadar farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır ki bunların hepsi liderliğe ilişkin arayışın hangi boyutlara geldiğinin önemli göstergesi niteliğindedir. Bugün modern olarak adlandırılan liderlik kuramlarından biri de hizmetkâr liderliktir. Artık kimi toplumlar için kendilerinin hizmet edecekleri liderler değil de onlara hizmet eden, yol gösteren ve rol modeli olan hizmetkâr liderler önemli hale gelmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik Greenleaf (1970) tarafından ortaya atılmış, daha sonra gelen Laub (1999) ve Spears (1995) gibi araştırmacılar ondan ilham alarak kendi bakış açılarını ve modellerini çalışmalarına yansıtmışlardır. Hizmetkâr liderliğin odağında başkaları, başkalarının çıkarları ve başkalarına hizmet etme anlayışı bulunmaktadır (Stone, Russell ve Patterson, 2004). Greenleaf'e göre hizmetkâr lider her şeyden önce hizmetkârdır. Onun hizmet etme isteği ve bu doğal duygusu sonucu ortaya çıkan bilinçli seçimi onu liderlik etmeye yönlendirmektedir (1977). Hizmet etme ve liderliğin birleşiminden doğan hizmetkâr liderlik, başkalarına hizmet etme; gönüllü olarak, kişinin iç sesinin eyleme dönüşmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu duygunun ortaya çıkardığı liderlik kişinin bilinçli seçimi sonrası sergilenmektedir (Bass, 2000). Bahsi geçen hizmet etme anlayışı kölelik anlamına gelmemekte, aksine liderin diğer insanlara adanmışlığını temsil etmektedir (Fındıkçı, 2013). Bu paralelde hizmetkârlık kişinin kendini başkalarına adayıp, yaptığı işten zevk alması ve tüm bunları da karşılık beklemeden yapması şeklinde ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderlik, bireyin kendi menfaatlerinin ötesine geçme anlayışını benimseyen liderlik türüdür. Liderin örgütsel hedeflerden çok çalışanları ile ilgilenmesi, hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından farklı kılmaktadır (Dierendonck ve Nujiten, 2011). Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin daha etik ve insan odaklı bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Kıral (2021a) hizmetkâr liderliği, liderin amacını gerçekleştirmek için takipçilerine hizmet ettiği kapsamlı bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu liderlikte kişisel bencillik ve arzular dışarıda bırakılmakta,

çalışanın gelişmesine önem verilmekte ve onun ihtiyacına odaklanılmaktadır. Hizmet etmenin başat olduğu hizmetkâr liderlik yaklaşımında kişinin lider olarak ortaya çıkmasını sağlayan durumlar; onun içinde bulunduğu ortamda etrafındaki insanlara yardım etmesi, onların hedeflerine ulaşmasına vesile olması ve tüm bu yaptıklarını herhangi bir karşılık beklemeden canı gönülünden yapması şeklinde olabilmektedir. Hizmetkâr lideri asıl yüceltense tüm bu olup biten iyi şeylere rağmen kendini geride tutması ve ortada görünmemesidir. Hizmetkar liderin hizmetteki önceliği, görünürlükteki sonralığı onu lider yapmaktadır. Hizmet etme anlayışını yaşam biçimi haline getiren hizmetkâr lider, bu anlayışı önce etrafındakilere, sonra örgütüne, örgütün çevresine ve nihayetinde bulunduğu toplumun geneline yayılan genel bir kültür haline getirmeyi amaçlamaktadır. Önce insan ve mükemmel hizmet anlayışı ile hareket eden hizmetkâr lider için, etrafındaki insanlar önemlidir. Hizmetkâr lider etrafındaki insanlara mükemmel hizmeti sunmanın toplumun tüm kesimlerini etkileyeceğine, domino etkisi yaratacağına ve toplumları refaha götüreceğine inanmaktadır. Hizmetkâr lider, insanı değer olarak görmektedir. Hizmetkâr lider kendinden çok takipçilerini düşünmekte, onları önemsemekte ve onlara en iyi hizmeti sunmayı kendine amaç edinmektedir. Nitekim kendini önemli ve değerli hisseden, gereksinimleri karşılanmış çalışanlar, örgütsel ve toplumsal hedeflerin gerçekleşmesi için tüm güçlerini işe koşabilirler. Böylece onlar da hizmetkar lider olarak kendi çevrelerinde hizmetkâr liderlik sergilemeye başlayabilirler. Öyle ki hizmetkâr liderlerin; çalışanları güçlendiren, etkili iletişim becerisine sahip, güven duygusu oluşturabilen, vizyon sahibi, etik davranmayı ilke edinen, alçak gönüllü, gerçek benliğini yansıtan ve okul çevre etkileşimini sağlayabilen kişiler olduklarını söylenebilir.

Hizmetkâr liderlik farklı araştırmacılar (Barbuto ve Wheeler, 2006; Çoban, 2019; Dennis ve Bocerna, 2005; Dierendonck ve Nujiten, 2011; Göçen ve Kaya, 2019; İçinak, 2018; Kıral, 2021a; Laub, 1999; Marakçı, 2020; Patterson, 2003; Yavuz, 2020) tarafından farklı boyutlar halinde incelenmiştir. Söz konusu araştırmacıların her biri hizmetkâr liderliğin ne şekilde olduğuna ilişkin farklı bakış açısı sunmuşlardır. Hizmetkâr liderliğe ilişkin kapsamlı bir bakış açısı ortaya koyan Kıral (2021a) ise hizmetkâr liderliği; güçlendirme, etkili iletişim, güven, vizyon, okul çevre ilişkileri, otantiklik, etik davranma ve alçak gönüllülük boyutlarında ele almıştır. Kıral'ın hizmetkâr liderlik boyutlandırmasının kullanıldığı bu araştırma kapsamında *güçlendirme* boyutu liderin; çalışanları gözlemlenme, yeteneklerini fark etme, onların öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olabilme yeterliği; *etkili iletişim* boyutu liderin; çalışanlarla iletişim esnasında beden dilini, empatiyi, etkili konuşmayı ve etkin dinlemeyi aktif olarak kullanabilme yeterliği; *güven* boyutu liderin; çalışanların kendilerini kabul edilmiş

hissettikleri, hata yapmakta rahat davranabildikleri, sorumluluklarının farkında oldukları, yetkilerini kullanabildikleri, sırlarını açıklayabildikleri bir atmosferi oluşturabilme yeterliği; *vizyon* boyutu liderin; çalışanlar ile birlikte ulaşmak istedikleri hedefi belirleme, hedefe ulaşmak için gerekli önlemleri içinde bulunulan duruma göre değerlendirme ve çalışanları hedefe ulaştırabilme yeterliği; *okul çevre ilişkileri* boyutu liderin; girdilerini aldığı, çıktılarını verdiği toplumdaki değişimleri göz önünde bulundurarak okul ve toplum için en iyi hizmeti sunma yeterliği; *otantiklik* boyutu liderin; gerçek benliğini çalışanlarına yansıtması, olduğu gibi görünme yeterliği; *etik davranma* boyutu liderin; görevlerini yerine getirirken neyin iyi, neyin doğru olduğu noktasında evrensel etik ilkeleri göz önünde bulundurma yeterliği; *alçak gönüllülük* boyutu liderin; ortaya çıkan bir başarının kendisinin değil tüm çalışanlarının katkısının olduğunun farkında olma ve bunu nasıl ifade edeceğini bilme yeterliği şeklinde ele alınmıştır. Kırıl (2021a) çalışmasında önce hizmet sonra liderliğin gelmesi gerektiğini ifade etmiştir. Kişinin yaptığı hizmetlerin takdir görüp, onun lider olarak benimsenmesine yol açacağını savunmuştur. Hizmetkâr liderliği benimseyen kişinin örgüt ve çalışan için olumlu olan ne varsa bunu en iyi şekilde yapması, önce kendisinin çaba sarf etmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Onun hizmet aşkının zaman içerisinde herkes tarafından kabul görüp, onun varlığına ihtiyaç duyulacağını işaret etmiştir. Kırıl'a göre (2021b) hizmetkar liderlerin insanlara en iyiyi yani mükemmel hizmeti sunmaları onları aranır kılabilmektedir. Hizmetkâr lider, eşref-i mahlûk olan insana hak ettiği en iyi hizmeti sunmak için tüm gücü ile çalışabilir. Hizmetkar liderin insan odaklı hizmet anlayışı insanların takdirini kazanabilmekte, onların kendilerini değerli hissetmelerine vesile olabilmektedir. Pek tabiidir ki bu durumda değer gören insanlar da kendilerine yakın hissettikleri bu kişiyi lider olarak kabul edebilmektedirler. Hizmetkâr lider her şeyin en iyisinin insanlar için olduğunu bunun da yine insanlar tarafından en iyi şekilde yerine getirilebileceğini bilmekte ve ona göre insanlara hizmeti yaşamının merkezine alabilmektedir.

Görüldüğü gibi ilgili araştırmalardan ve açıklamalardan da anlaşılacağı gibi hizmetkâr liderlik son dönemde görece oldukça dikkat çeken, pek çok araştırmaya konu olan, insan odaklı ve onu değerli kılan bir yaklaşımdır. Özellikle insanlar için bu kadar önem arz eden bir liderlik anlayışının en önemli girdisi insan olan okullarda uygulanması okulların niteliğini daha iyi yerlere getirebilir. Okul paydaşlarına hizmet etme anlayışını merkeze alan okul yöneticileri sergileyecekleri hizmetkâr liderlik ile okullarını buldukları yerin en iyi okulu haline getirebilirler. Yaşamın her alanında olduğu gibi insanlar eldeki imkânlar ölçüsünde en iyi hizmeti sunan örgütleri tercih etmektedirler. Nitekim bu durum bir örgüt olan okullar için de

geçerlidir. Bu noktada okul yöneticilerinin insan odaklı hizmet etme anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı davranışlarına yansıtma önemli hale gelmektedir. Okul yöneticilerinden, öğretmenlerin çıkarlarına öncelik vermeleri, mutlu olmalarını önemsemeleri, sevgi ile onlara yaklaşmaları, sorumluluk ve yetkiler vererek öğretmenleri güçlendirmeleri, samimi davranışlarıyla güven ortamı oluşturmaları kısacası öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine yönelik hizmet etme anlayışına sahip olmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin karşılığı, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarında saklıdır. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları karşısında kendilerini değerli hissedilen öğretmenlerin de üst düzey performans sergileyerek, okulların verimliliğini ve etkililiğini arttıracakları söylenebilir. Diğer yandan hizmet etmeyi yaşam tarzı haline getiren okul yöneticileri bu anlayışlarını diğer insanlara da aşılı olarak rol model olabilir, böylelikle değişen dünyada ahengi ve başarıyı yakalayabilirler. Okul yöneticilerinin öğretmenleri önceleyen, onlar için iyi olan her ne varsa bu yönde mükemmelleştirilmiş hizmeti sunma çabasında olmaları, öğretmenlerde değerli oldukları hissini ve hizmet etme duygusunu oluşturabilir. Böylelikle öğretmenlerin üretkenlikleri artabilir ve okulların etkili okullara sonrasında da mükemmel okullara evrilmesine yol açabilir. Bu nedenlerle öğrencilerin daha nitelikli eğitim almasında temel rol oynayan unsurlardan biri olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik durumlarının öğretmenlerin algılarına göre ortaya çıkarılması önemlidir. Öyle ki elde edilen sonuçlara göre politika yapıcılar ve uygulamacılar eğitimin niteliğinin artırılması için gerekli önlemleri alabilirler. Nitekim bu araştırmanın amacı da; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin ortaya çıkarılması ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1- Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri;

- (a) güçlendirme,
- (b) etkili iletişim,
- (c) güven,
- (ç) vizyon,
- (d) okul çevre ilişkileri,
- (e) otantiklik,
- (f) etik davranma,
- (g) alçak gönüllülük boyutlarında ve

(h) genel olarak nedir?

2- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri öğretmenlerin;

(a) cinsiyetine,

(b) medeni durumuna,

(c) yaşına,

(ç) eğitim durumuna,

(d) görev durumuna,

(e) buldukları okuldaki çalışma süresine ve

(f) çalıştıkları okul kademesine göre değişmekte midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, nicel araştırma türlerinden biri olan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeliyle çalışmaya konu edilen olay, kişi ya da nesnelere kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlayarak, mevcut durumlarının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Karasar, 2020). Bu çalışmada da kamu okulları olan ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algı düzeyleri ve bu düzeylerin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği betimlenmeye çalışılmıştır. Çalışma için etik kurul izni Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğü, eğitim araştırmaları etik kurulunun 15/12/2020 tarihli ve 2020/10-1 sayılı kararı ile alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında Antalya ili Manavgat ilçesinde kamu ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu ilçede 61 ilköğretim (%48.80), 41 ortaokul (%32.80) ve 23 (%18.40) lise olmak üzere toplam 125 kamu okulu bulunmaktadır. İlkokullarda 669 (%31.00), ortaokullarda 805 (%37.20) ve liselerde 686 (%31.80) öğretmen olmak üzere toplam 2160 öğretmen bulunmaktadır.

Araştırmada tabakalı ve oranlı örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, örneklem hesaplama tablosundan yararlanılmıştır (Can, 2019). Araştırmanın 2160 öğretmenden oluşan ulaşılabilir evreninin $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde 341 öğretmen ile temsil edilebileceği tespit edilmiştir. Ancak özellikle pandemi dönemi süreci de göz önünde bulundurularak veri toplama esnasında geri dönüşlerde yaşanabilecek olası sorunlar nedeni ile örneklemin %20 fazlası alınmasına karar verilmiştir. Çalışmada öncelikle Antalya ili Manavgat ilçesinde öğretmenlerin çalıştığı okul kademelerinin (ilkokul, ortaokul ve lise) her biri birer tabaka olarak değerlendirilmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi ile her okul kademesindeki öğretmen sayısı belirlenmiştir. Sonra her tabakadan oranlı örnekleme yöntemi ile aynı oranda öğretmenin örnekleme dâhil edilmesine dikkat edilmiştir. Okul kademesine göre örnekleme olması gereken örneklem miktarları; ilkokul kademesinde 127, ortaokul kademesinde 152 ve lise kademesinde 130 olup, toplamda 409'dur.

Verilerin toplanacağı dönemde okullarda eğitim öğretim pandemi nedeni ile uzaktan eğitim şeklinde yapıldığı için veri toplamada yaşanacak sıkıntıları göz önünde bulundurarak, söz konusu okul kademelerindeki okulların tamamına gidilmiş ve okul yöneticileri ile görüşülmüştür. Okul yöneticilerine yapılacak araştırma ve veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiştir. Okul yöneticileri vasıtası ile okuldaki iletişim kanalları (whatsapp, mail vb.) kullanılarak, hazırlanan online veri toplama aracının öğretmenlere gönderilmesi sağlanmış ve veri toplama aracını doldurmaları için bir aylık bir süre verilmiştir. Sürenin sonuna gelindiğinde toplam 503 veri toplama aracının gönüllü öğretmenler tarafından doldurulduğu tespit edilmiştir. Nitekim veri miktarının belirlenen süre içerisinde toplanması gereken miktardan fazla olması, araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliği açısından da araştırmaya önemli bir katkı sağlamıştır. Öyle ki evrene ne kadar yaklaşılsa araştırmanın genellenebilirliği o oranda yüksek olmaktadır. Araştırmada toplanan 503 veri toplama aracından veri analizi sırasında aşırı değerlere sahip 30 adet veri toplama aracı veri analizinden çıkartılarak, veri analizleri 473 veri toplama aracıyla yürütülmüştür. Veri toplama aracından elde edilen katılımcılara ait özellikler aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 265'i (%56) kadın, 208'i (%44) erkek; 82'si (%17.3) bekar, 391'i (%82. 7) evli; 122'si (%25. 8) 35 yaş ve altında, 196'sı (%41. 4) 36-45 yaş aralığında, 155'i (%32. 8) 46 ve üzeri yaş aralığında; 434'ü (%91. 8) lisans, 39'u (%8. 2) lisansüstü mezunu; 155'i (%32. 8) sınıf öğretmeni, 318'i (%67. 2) branş öğretmeni; 302'si (%63. 8) 5 yıl ve daha az, 102'si (%21. 6) 6-10 yıl arası, 69'u (%14. 6) 11 yıl ve üzeri bulunduğu okulda görev yapmakta; 155'i (%32. 8) ilkokul, 163'ü (%34. 5) ortaokul ve 155'i (%32. 8) lisede görev

yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı ile veriler toplanmıştır. Söz konusu veri toplama aracına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir:

Kişisel Bilgiler Formu: Kişisel bilgiler formunda; ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin; cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, görev durumu, okuldaki çalışma süresi ve görev yaptıkları okul kademesine ilişkin veri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır.

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarını ortaya çıkarmak için Kırıl (2021a) tarafından geliştirilen “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği 5’li Likert tipi ile derecelendirilmiştir. Ölçek her bir boyutta dörder madde olan güçlendirme, etkili iletişim, güven, vizyon, okul çevre ilişkileri, etik davranma, otantiklik ve alçak gönüllülük olmak üzere 8 alt boyuttan ve toplam 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan durumuna (çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek) göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyi değerlendirilmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ifade edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlık katsayılarının; ölçeğin geneli ve boyutlar için .73 ile .94 arasında değiştiği ifade edilmiştir. Ölçek hizmetkâr liderliği ortaya çıkarmak için hali hazırda öğretmenler üzerinde Kırıl (2021a) tarafından yapılan çalışmada uygulandığı için tekrar geçerlik çalışması yapılmamıştır. Ancak bu araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık katsayısının genelde .98; güçlendirme boyutunda .92; etkili iletişim boyutunda .89; güven boyutunda .91; vizyon boyutunda .94; okul çevre ilişkileri boyutunda .92; otantiklik boyutunda .80; etik davranma boyutunda .94 ve alçak gönüllülük boyutunda .87 olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu değerler Kırıl’ın çalışmasındaki değerleri desteklemektedir. Bununla birlikte Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı’nın ölçeğin bütününde ve alt boyutlarında .80 ile 1.00 arasında olması, her bir alt boyutun ve ölçeğin güvenilirlik derecesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir (Tavşancıl, 2019).

Verilerin Analizi

Araştırmada bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, yaş vb.) durumları, frekans ve yüzde ile; öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları ortalama ve standart sapma ile; öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarının bağımsız değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip, göstermediği ise parametrik fark testleri (t-

testi ve ANOVA) uygulanarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bulgularda merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın, basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre araştırma analizinde kullanılan veriler normal dağılım göstermektedir (Can, 2019). Bu nedenle araştırmada parametrik fark testleri kullanılmıştır. Ortalama puanlarının karşılaştırılmasında eta-kare (η^2) ve Cohen d (d) değerlerine bakılmıştır. Eta kare etki büyüklüğü için, .01 (küçük), .06 (orta) ve .14 (geniş) değerleri ve Cohen d etki büyüklüğü için ise .2 (küçük), .5 (orta) ve .8 (geniş) değerleri kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2020). Ölçekten elde edilen değerlerin 1.00 – 1.79 olması çok düşük; 1.80 – 2.59 olması düşük; 2.60 – 3.39 olması orta; 3.40 – 4.19 olması yüksek ve 4.20 – 5.00 olması çok yüksek olarak yorumlanmıştır.

Bulgular

Ortaya çıkan bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak sırası ile aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Boyutlar Bazında ve Genel Olarak İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin öğretmen algı düzeylerinin boyutlar bazında ve genel betimsel istatistikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
Güven		4.36	.746	1
Etik Davranma		4.36	.751	2
Vizyon		4.32	.761	3
Etkili İletişim	473	4.31	.696	4
Okul Çevre İlişkileri		4.28	.719	5
Güçlendirme		4.19	.821	6
Otantiklik		4.12	.699	7
Alçak Gönüllülük		3.93	.825	8
Genel Hizmetkâr Liderlik		4.23	.668	

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları güçlendirme, otantiklik ve alçak gönüllülük boyutları dışındaki diğer boyutlarda ve genelde görece çok yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarının; cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, görev durumuna, buldukları okuldaki çalışma süresine ve görev yaptıkları okul kademesine göre incelenmesi sonucu elde edilen bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 2

Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Okul Kademesine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Bulgular

Boyut/ Değişken	Cinsiyet		Eğitim Durumu		Okul Kademesi	
	t	p	t	p	F	p
Güven	.342	.733	.627	.531	3.408	.034*
Etik Davranma	.623	.534	1.526	.128	6.149	.002*
Vizyon	.601	.548	1.005	.315	1.623	.198
Etkili İletişim	.752	.452	.904	.366	2.519	.082
Okul Çevre İlişkileri	.616	.538	1.472	.142	3.424	.033*
Güçlendirme	1.617	.107	1.414	.158	4.419	.013*
Otantiklik	1.334	.183	2.350	.019*	7.099	.001*
Alçak Gönüllülük	2.101	.036*	1.869	.062	5.521	.004*
Genel Hizmetkâr Liderlik	1.148	.252	1.397	.163	4.983	.007*

* p<.05

Tablo 2’de görüleceği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algı düzeyleri boyutlar bazında ve genel olarak; cinsiyet, eğitim durumu ve okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin cinsiyetine göre alçak gönüllülük boyutunda [$t_{(471)}= 2.101, p<.05$] erkeklerin puan ortalaması, kadınların puan ortalamasından daha yüksektir. Söz konusu farkın etki büyüklükleri ($\eta^2= .009$) ve ($d= .19$) küçük düzeydedir. Alçak gönüllülük boyutundaki değişimin yaklaşık %1’i cinsiyete bağlı olup, kadın ve erkek öğretmenlerin puanları arasındaki fark .19 standart sapmadır. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre otantiklik boyutunda [$t_{(471)}= 2.350, p<.05$] lisans mezunlarının puan ortalaması, lisansüstü mezunlarının puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Söz konusu farkın etki büyüklükleri ($\eta^2= .011$) ve ($d= .41$) küçük düzeydedir. Otantiklik boyutundaki değişimin yaklaşık %1’i eğitim durumuna bağlı olup, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin puanları arasındaki fark .41 standart sapmadır.

Okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algı düzeyleri; güçlendirme [$F_{(2-470)}= 4.419; p<.05$]; güven [$F_{(2-470)}= 3.408; p<.05$]; okul çevre ilişkileri [$F_{(2-470)}= 3.424; p<.05$]; otantiklik [$F_{(2-470)}= 7.099; p<.05$]; etik davranma [$F_{(2-470)}= 6.149; p<.05$]; alçak gönüllülük [$F_{(2-470)}= 5.521; p<.05$] boyutlarında ve genel hizmetkâr

liderlik [$F_{(2-470)}=4.983$; $p<.05$] bağlamında anlamda bir farklılık göstermektedir. Gerek boyutlar bazında gerekse genel olarak ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacı ile Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Ortaokul öğretmenlerinin; güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri ve alçak gönüllülük boyutlarındaki ve genel hizmetkâr liderliğine ilişkin puan ortalamalarının, lise öğretmenlerinden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirme boyutu için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .018$) bulunmuştur. Güçlendirme boyutundaki değişimin yaklaşık %1.8'i öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır. Güven boyutu için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .014$) bulunmuştur. Güven boyutundaki değişimin yaklaşık %1.4'ü öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır. Okul çevre ilişkileri boyutu için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .014$) bulunmuştur. Okul çevre ilişkileri boyutundaki değişimin yaklaşık %1.4'ü öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır. Alçak gönüllülük boyutu için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .023$) bulunmuştur. Alçak gönüllülük boyutundaki değişimin yaklaşık %2.3'ü öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır. Genel hizmetkâr liderlik için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .021$) bulunmuştur. Genel hizmetkâr liderlikteki değişimin yaklaşık %2.1'i öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin otantiklik ve etik davranma boyutlarındaki puan ortalamalarının, lise öğretmenlerinden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otantiklik boyutu için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .029$) bulunmuştur. Otantiklik boyutundaki değişimin yaklaşık %2.9'u öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır. Etik davranma boyutu için hesaplanan etki büyüklüğü küçük ($\eta^2= .025$) bulunmuştur. Etik davranma boyutundaki değişimin yaklaşık %2.5'i öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine bağlıdır.

Tablo 3

Medeni Durum, Yaş, Görev Durumu ve Okuldaki Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Bulgular

Boyut/ Değişken	Medeni Durum		Yaş		Görev Durumu		Okuldaki Çalışma Süresi	
	t	p	F	p	t	p	F	p
Güven	.796	.427	1.463	.233	.321	.748	1.658	.192
Etik Davranma	.380	.704	1.296	.275	1.202	.230	.205	.815
Vizyon	.090	.929	.578	.562	.383	.702	.850	.428
Etkili İletişim	.177	.859	.482	.618	.631	.528	.652	.522
Okul Çevre İlişkileri	.337	.736	1.094	.336	.816	.415	.655	.520
Güçlendirme	.798	.425	.480	.619	.587	.557	.132	.877
Otantiklik	.266	.790	.306	.737	1.646	.101	.092	.912
Alçak Gönüllülük	.313	.755	1.191	.305	.731	.465	1.381	.252
Genel Hizmetkâr Liderlik	.006	.995	.937	.393	.679	.497	.429	.651

Tablo 3’de görüleceği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algı düzeyleri boyutlar bazında ve genel olarak; medeni durum, yaş, görev durumu ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin en yüksek güven sonra sırası ile etik davranma, vizyon, etkili iletişim, okul çevre ilişkileri, güçlendirme, otantiklik ve son olarak da alçak gönüllülük algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları güçlendirme, otantiklik ve alçak gönüllülük boyutları dışında görece çok yüksek düzeydedir.

Okul yöneticilerinin güven düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “çok yüksek” düzeyde algılandığı araştırmalar (Cerit, 2008; Kıral, 2021a) yanında, “yüksek” düzeyde algılandığı araştırmalar (Duman, 2018; Kıral ve Başaran, 2018b; Sarıkaya, 2019) ve “orta” düzeyde algılandığı araştırma da (Göçen ve Kaya, 2019) bulunmaktadır. Bu paralelde yöneticilerin işle ilgili yeterli donanıma ve problem çözme becerilerine sahip olmalarıyla, adil, dürüst, tutarlı davranışlarıyla güven ortamını okullarında yarattıkları söylenebilir. Bu tutumun öğretmenlerin kendilerini huzurlu ve güvende hissetmeleriyle birlikte moral ve motivasyonlarının artmasına dolayısıyla performanslarının ve verimliliklerinin de olumlu yönde etkilenmesine aracılık edebileceği düşünülebilir. Kıral ve Başaran’a göre (2018c) okulda bireyler arasındaki güvenin yüksek olması okul iklimini ve okul başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin etik davranma düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “çok yüksek” düzeyde algılandığı araştırma (Kıral, 2021a) yanında, “yüksek” düzeyde algılandığı

araştırmalar da (Kaya, 2020; Odabaşıoğlu, 2020; Ünsal, 2018) bulunmaktadır. Buna göre genel olarak okul yöneticilerinin okullarında etik davrandığı söylenebilir. Etik davranma algısının çok yüksek düzeyde olması yöneticilerinin doğru sözlülüğünden, cesur davranmalarından, gerçekçi olmalarından, toplumun etik değerlerine saygılı olmalarından ve tarafsız duruşlarından kaynaklı olabilir. Nitekim hizmetkâr lider olarak okul yöneticisi, davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa eder (Cerit, 2008). Yöneticilerin etik davranışları, öğretmenlerin de etik davranışlar sergilemelerini, okulun toplumda saygınlık kazanmasını, iletişim ve güven duygusunun artmasını sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin vizyon düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “çok yüksek” algılandığı araştırma (Kıral, 2021a) yanında, “yüksek” algılandığı araştırmalar (Çali, 2019; Marakçı, 2020) ve “orta” düzeyde algılandığı araştırma da (Göçen ve Kaya, 2019) bulunmaktadır. Yöneticilerin yüksek düzeyde vizyoner liderlik sergilemeleri, okullarda değişim ve dönüşümün başlatılması ve arzulanan hedeflere ulaşma noktasında etkili olabilir.

Okul yöneticilerinin etkili iletişim düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “çok yüksek” düzeyde algılandığı araştırma (Kıral, 2021a) yanında, “yüksek” düzeyde algılandığı araştırmalar da (Akan ve Mehrdad, 2019; Ünsal, 2018) mevcuttur. Etkili iletişim düzeyinin çok yüksek çıkmasının nedeni öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim düzeylerinin bilgi beceri ve tutum yönünden uygun bulmalarından kaynaklı olabilir. Okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, paydaşlar arası ilişkilerin kurulmasını, okulların etkililiğini ve eğitim kalitesinin yükselmesini sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin okul çevre ilişkileri düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “çok yüksek” düzeyde algılandığı araştırma (Kıral, 2021a) yanında, “yüksek” düzeyde algılandığı araştırmalar (Öztürk, 2015; Terci, 2008), “orta” düzeyde algılandığı araştırmalar (Abdurrezzak, 2015; Yagız, 2016) ve “düşük” düzeyde algılandığı araştırmalar da (Akgün, 2005; Yelok, 2006) bulunmaktadır. Bu sonuç bağlamında yöneticilerin, okul ile çevre arasında iyi ve uyumlu ilişkiler kurarak, okulun eğitim ve öğretim görevini yerine getirmesi ve başarıya ulaşması noktasında hassasiyet gösterdikleri düşünülebilir. İlaveten okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğinin okul dışına ulaşarak topluma değer kattıkları söylenebilir. Öyle ki hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün diğer paydaşlarını da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflemektedirler (Sanı vd., 2013).

Okul yöneticilerinin güçlendirme düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “yüksek” düzeyde algılandığı araştırmalar (Çoban, 2019; Göçen ve Kaya, 2019) yanında, “orta” düzeyde algılandığı araştırmalar (Cerit, 2007; Duman, 2018) ve “çok yüksek” düzeyde algılandığı araştırma da (Kıral, 2021a) bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin güçlendirme algılarının yüksek düzeyde çıkması okul yöneticilerinin okullarında yetki ve sorumlulukları paylaşmalarından, öğretmenlerin performanslarını en üst düzeyde sergilemelerine imkân vermelerinden, karar verme ve uygulama sürecinde cesaretlendirici tutuma teşvik etmelerinden, öğretmenlerin desteklendiği okul kültürünü oluşturmalarından kaynaklı olabilir. Nitekim okul yöneticilerinin güçlendirmeye yönelik tutumları; öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini arttırmalarını, risk alarak ve inisiyatif kullanarak hareket etmelerini, yaptıkları işleri anlamlı bulmalarını ve okulun geleceği için alınan tüm kararlara katılabilmelerini sağlamaktadır (Kıral ve Çetin, 2018).

Okul yöneticilerinin otantiklik düzeyinin bu araştırma ile benzer şekilde “yüksek” düzeyde algılandığı araştırmalar (Özerten, 2018; Başaran, 2018) yanında, “çok yüksek” düzeyde algılandığı araştırma da (Kıral, 2021a) bulunmaktadır. Bu sonuç okul yöneticilerinin olduğu gibi görünen, dürüst, güvenilir kişiler olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir. Otantiklik algı düzeyinin yüksek çıkması okul yöneticilerinin ilişkilerde şeffaf davranmalarından, formal davranışlar yerine özgün davranışlar sergilemelerinden kaynaklı olabilir. Çelik (2015) araştırmasında, otantik liderlik özelliklerini sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerini tanıyan davranışlar içerisinde, objektif, öğretmenlere karşı mesafeli olmayan, dengeli, anlayışlı ve öğretmenlerin fikirlerine açık ve onların sorunlarıyla ilgili kişiler olduklarını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin genel alçak gönüllülük düzeyinin yüksek olarak algılanması Ünsal’ın (2018) ve Yavuz’un (2020) araştırmalarının bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırma kapsamında yöneticilerin kendilerinden çok paydaşların kişisel çıkarlarını ön planda tuttukları ve önceliği başkalarına verdikleri düşünülebilir. Öğretmenlerin alçak gönüllülük algılarının yüksek olması, yöneticilerin bencil olmamalarından, saygılı ve ilgili davranmalarından kaynaklı olabilir. Yöneticilerin alçak gönüllü olmaları hem paydaşların gelişimi ve mutluluğu hem de okulun çıkarları açısından okul iklimine önemli katkılar sağlayabilir. Bununla birlikte öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin alçak gönüllülük düzeyinin diğer boyutlara göre görece düşük olduğu söylenebilir. Benzer şekilde İş ve Balcı (2017) araştırmalarında da öğretmenlerin en düşük düzeyde alçak gönüllülük algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin genel hizmetkâr liderlik düzeyi “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç Kıral’ın (2021a) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarında hizmetkâr liderliğin temel ilkelerini okullardaki uygulamalar aracılığıyla pratikte hayata geçirdiklerini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda (İş ve Balcı, 2017; Kuanprasert ve Phetsombat, 2019; Marakçı, 2020; Ünal, 2020) mevcut araştırmadan farklı şekilde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliği “yüksek” düzeyde yerine getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Al-Mahdy, El-Harhi ve Salah-El-Din (2016), Çali (2019) ve Doğan (2015) ise araştırmalarında okul yöneticilerinin “orta” düzeyde hizmetkâr liderlik sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut sonuca göre, okul yöneticilerinin paydaşlarına destek verdikleri, onların gelişimini destekleyici etkinliklere açık oldukları, etkili iletişim kurdukları, paylaşılan bir vizyon oluşturdukları, okullarda güven ortamı yarattıkları, okul ve toplum etkileşimini önemsedikleri, kendi benliklerini sergiledikleri, etik değerlere bağlı kaldıkları ve alçak gönüllü oldukları söylenebilir. Ortaya çıkan bu sonuç bağlamında, okul yöneticilerinin kişisel çıkarlarından ziyade okulun ve paydaşlarının çıkarlarını öncelendikleri, hizmetkâr lider olarak okul başarısının ve etkililiğinin artırılmasında olumlu katkılar sunabilecekleri söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları alçak gönüllülük boyutu dışında diğer boyutlarda ve genel hizmetkâr liderlik bağlamında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin alçak gönüllülük düzeyine ilişkin algıları kadın öğretmenlerden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetinin onların okul yöneticilerine ilişkin alçak gönüllülük algılarını küçük düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde cinsiyetin hizmetkâr liderlik algısında belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koyan araştırmalar (Göçen ve Kaya, 2019; Ünal, 2020; Von Fisher ve De Jong, 2017) olduğu gibi; cinsiyetin hizmetkâr liderlik algısında etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar da (AlMahdy, Al-Harhi ve Salah El-Din, 2016; Çoban, 2019; İçinak, 2018; Yavuz, 2020) mevcuttur. Erkek öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının genel olarak kadın öğretmenlerden daha yüksek (İş ve Balcı, 2017; Doğan, 2015); mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda erkek öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek (Çoban, 2019); etkili iletişim, etik davranma, alçak gönüllülük boyutları ve genelde okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin erkek öğretmenlerin algıları kadın öğretmenlerden daha yüksek (Kıral, 2021a); güçlendirme boyutu ve genel hizmetkâr liderlikte erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden daha yüksek (Marakçı, 2020) algıya sahip olduğunu ortaya koyan araştırmalar bu araştırmanın bulgularını

destekler niteliktedir. Al-Mahdy, Al-Harhi ve Salah El-Din'in (2016) araştırmasında tam tersi bir sonuç çıkmış ve duygusal iyileştirme, terfi ve işin doğası boyutlarında kadın öğretmenlerin lehine; Yavuz'un (2020) araştırmasında empati, adalet, dürüstlük boyutlarında ve genel hizmetkâr liderlik bağlamında kadın yöneticiler lehine anlamlı bir fark çıktığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada alçak gönüllülük boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini daha olumlu bulmaktadırlar. Bu farkın okul yöneticiliğinde erkeklerin çoğunlukta olması sebebiyle okul yöneticilerinin erkek öğretmenlerle iletişim ve hizmet odaklı davranışları daha rahat gösterebilmelerinden, kadın öğretmenlerle daha az iletişim ve iş birliği içinde olmalarından, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha seçici ve daha duyarlı olmalarından ve okul yöneticilerinin kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderliğe ilişkin beklentilerini karşılayamamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim kadınlar erkeklere nazaran daha alçak gönüllü, nazik, hassas ve şefkatli olarak daha çok hayatın niteliğine önem veren özellikler göstermektedirler. Kadınlar kendi aralarında, erkekler de kendi aralarında daha fazla etkileşim ve iletişimde bulunmaktadır. Erkek yöneticiler, okul saatleri dışında da erkek öğretmenlerle farklı aktivitelerini (spor, sosyal aktiviteler vb.) sürdürmekte ve arkadaşlık ilişkilerini sağlamlaştırmaktadır. Bu durumda kadın öğretmenler, informal iletişim sürecinin dışında kalmaktadırlar (Temel, Yakın ve Misci, 2006).

Araştırmada medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları hem genel hizmetkâr liderlik bağlamında hem de boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Alan yazın incelendiğinde bu çalışmanın bulguları, medeni durumun hizmetkâr liderlik algısında etkili olmadığını ortaya koyan bazı araştırmalarla (Çali, 2019; Çoban, 2019; Marakçı, 2020) tutarlılık gösterirken; medeni durumun hizmetkâr liderlik algısında etkili olduğunu ortaya koyan bazı araştırmalarla (Tokmak, 2018; Yavuz, 2020) çelişmektedir. Göçen ve Kaya (2019) sevgi, güven ve fedakârlık boyutlarında bekarların lehine; Kırıl (2021a) vizyon boyutunda bekar öğretmenler lehine; Tokmak (2018) vizyon boyutunda evli öğretmenler lehine; Yavuz (2020) ise alçak gönüllülük boyutu hariç diğer boyutlarda ve genel hizmetkâr liderlik bağlamında evli yöneticiler lehine anlamlı fark tespit etmişlerdir. Bu çalışmada öğretmenlerin medeni durumunun, onların hizmetkâr liderlik algılarını etkilemediği ifade edilebilir.

Araştırmada yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları hem genel hizmetkâr liderlik bağlamında hem de boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Alan yazın incelendiğinde, bu çalışmanın bulgularıyla benzer şekilde yaşın hizmetkâr liderlik algısında belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koyan

araştırmalar (Alonderiene ve Majauskaite, 2016; İş ve Balcı, 2017) olduğu gibi; yaşın hizmetkâr liderlik algısında etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar da (Çali, 2019; Kıral, 2021a; Tokmak, 2018; Wen-Shun, Show-Sau ve Ho-Tang, 2016) mevcuttur. Kıral (2021a) yaşı büyük öğretmenlerin alçak gönüllülük algılarının, yaşı küçük olanlardan daha yüksek; Tokmak (2018) yaşı küçük olan öğretmenlerin güçlendirme ve vizyon algılarının, yaşı büyük olanlardan daha düşük; Wen-Shun, Show-Sau ve Ho-Tang (2016) yaşı büyük olanların hizmetkâr liderlik algılarının yaşı küçük olanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yaşının onların hizmetkâr liderlik algılarını etkilemediği ifade edilebilir.

Araştırmada görev durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları hem genel hizmetkâr liderlik bağlamında hem de boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Alan yazın incelendiğinde, araştırma bulgularını destekler şekilde görev durumunun hizmetkâr liderlik algısında belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koyan araştırmalar (Doğan, 2015; Kıral, 2021a; Ünsal, 2018) bulunmaktadır. Farklı şekilde Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) tarafından yürütülen araştırmada görev türü değişkeninin katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarını etkilediği bulunmuş, öğretmenlerin, yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik yeterlik algıları yönetici olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görev durumunun, onların hizmetkâr liderlik algılarını etkilemediği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları hem genel hizmetkâr liderlik bağlamında hem de boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Benzer şekilde Kıral (2021a) okuldaki çalışma süresinin belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Çoban (2019) affetme boyutunda buldukları okuldaki çalışma süresi 1-2 yıl arası ve 3-4 yıl arası olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının, okuldaki çalışma süresi 7-8 yıl ve 9-10 yıl arasında olan öğretmenlerden daha düşük; buldukları okulda 7-8 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresinin, onların hizmetkâr liderlik algılarını etkilemediği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları sadece eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Lisans mezunu öğretmenlerin okul

yöneticilerinin otantiklik düzeyine ilişkin algıları, lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim durumunun onların okul yöneticilerine ilişkin otantiklik algılarını küçük düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde eğitim durumunun hizmetkâr liderliğe ilişkin algıyı etkilemediğini gösteren araştırmalar (Çali, 2019; Ünal, 2020; Ünsal, 2018) olduğu gibi; benzer şekilde eğitim durumunun hizmetkâr liderlik algısında etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar da (İçinak, 2018; Kıral, 2021a; Marakçı, 2020) bulunmaktadır. İçinak (2018) vizyon boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek; Kıral (2021a) etkili iletişim boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin lisansüstü eğitimi olan öğretmenlerin algılarının, lisans eğitimi olanlardan daha yüksek; Marakçı (2020) güçlendirme, vizyon boyutlarında ve genel hizmetkâr liderlik bağlamında yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarının lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek algıya sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantikliğine ilişkin algıları daha olumlu düzeydedir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin yöneticilerinden beklentilerinin artmış olmasından, yöneticilerinin olduğu gibi davranması gerektiği beklentisinden, yapmacık, yüzeysel rol yapma davranışlarının farkındalığından dolayı yöneticilerinin otantik hizmetkâr liderliklerini düşük algılamış olabilirler. Öyle ki okul yöneticileri samimi davranışlar sergileyerek kendi gibi olmayı, ilişkilerinde şeffaf ve dürüst davranabilmeyi başarabildiği ölçüde öğretmenlerce otantik hizmetkâr lider olarak algılanabilirler (Kıral ve Başaran, 2018d).

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları; güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri, etik davranma, otantiklik, alçak gönüllülük boyutlarında ve genel hizmetkâr liderlik bağlamında anlamda bir farklılık göstermekte iken; etkili iletişim ve vizyon boyutlarında ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Lise öğretmenlerinin güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri, alçak gönüllülük ve genel hizmetkâr liderlik algıları ortaokul öğretmenlerinden; otantiklik ve etik davranma algıları ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden daha düşük bulunmuştur. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesinin onların okul yöneticilerine ilişkin güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri, etik davranma, otantiklik, alçak gönüllülük ve genel hizmetkâr liderlik algılarını küçük düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde benzer şekilde okul kademesinin hizmetkâr liderlik algısında etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar (İş ve Balcı, 2017; Ünsal, 2018) bulunmaktadır. İş ve Balcı (2017) araştırmalarında alçak gönüllülük boyutu dışında özgecil davranış, empati, adalet, dürüstlük

boyutlarında ve genel hizmetkâr liderlikte ilkökul öğretmenlerinin yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algı düzeylerinin ortaokul ve lise öğretmenlerinden daha yüksek; Ünsal (2018) ise sadece dürüstlük boyutunda ilkökul öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik algılarının lise öğretmenlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan İçinak (2018), Kıral (2021a) ve Yavuz (2020) ise araştırmalarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesinin hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarını etkilemediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırma bulgularına göre lise öğretmenlerinin güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri, alçak gönüllülük ve genel hizmetkâr liderlik algılarının ortaokul öğretmenlerinden; otantiklik ve etik davranma algılarının ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinden daha olumsuz olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle okul kademesi yükseldikçe öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algıları azalmaktadır. Okul kademesi arttıkça öğrenci yaş aralığının artması, öğretmen sayılarının fazlalığı, okul yöneticilerinin öğretmenleri daha yakından tanıma şanslarının azalması, kurum içinde iş birliği ve iletişimin azalması, iç ve dış paydaşların etkileşiminin giderek azalması ve yöneticilerin öğretmenlerle branşlarının farklılaşması okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin lise öğretmenlerinin algılarının diğer kademelerde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha düşük olmasının nedenleri arasında sayılabilir.

Elde edilen sonuçlara göre şu öneriler sunulabilir: Okul yöneticileri mevcut hizmetkâr liderliklerini sürdürmelidir. Ayrıca diğer boyutlara göre görece düşük çıkan alçak gönüllülük boyutu ile ilgili okul yöneticileri özeleştirici yapma, öğretmenlerin fikirlerine başvurma, kararlarında onlara danışma ve başarılarını ödüllendirme gibi uygulamalarla öğretmenlerde olumlu bir algı oluşturabilirler. Kadın öğretmenlerin alçak gönüllülük algılarının görece düşük çıkmasına ilişkin okul yöneticileri kadın öğretmenlere yönelik davranışlarında daha fazla iletişim ve iş birliği içerisinde olabilir, onları önceleyen, kendini dışarıda tutan hizmet odaklı davranışları ile kadın öğretmenlerin algılarını değiştirebilirler. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin otantiklik algılarının görece düşük çıkmasına ilişkin okul yöneticileri otantiklik düzeylerini farklı özgün davranışlar sergileyerek (ilişkilerde şeffaf davranma, duygu ve düşüncelerinde samimi olma ve bunu olduğu gibi yansıtma, açık bir iletişim tarzı benimseme ve benliğini paylaşma vb.) öğretmenlerle arasında yakınlık duygusu oluşturarak bu gruptaki öğretmenlerin algısını değiştirebilirler. Lise öğretmenlerinin güçlendirme, güven, okul çevre ilişkileri, alçak gönüllülük ve genel hizmetkâr liderlik algılarının ortaokul öğretmenlerinden; otantiklik ve etik davranma algılarının ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinden görece düşük çıkmasına ilişkin daha fazla iş birliği, iletişim ve etkileşim, öğretmenlerin algılarını olumlu yönde değiştirebilir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin; nitel ve karma araştırma

yöntemleri kullanılarak, farklı il, ilçe ve bölgelerde, farklı bağımsız değişkenlerle, tek bir okul kademesinde derinlemesine, resmi okullar ile özel eğitim kurumlarının yöneticilerinin hizmetkâr liderliği karşılaştırmalı olarak ele alınarak araştırmayı destekleyen çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Abdurrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Akan, D., ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9 (1), 287-300.
- Akgün, S. (2005). *İlköğretim okullarının çevreleri ile ilişkileri (Sakarya ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30 (1), 140-164.
- Al-Mahdy, Y. F. H., Al-Harhi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15 (4), 543-566.
- Balay R., Kaya, A., ve Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 230-248.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7 (3), 17-40.
- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (Yirmi sekizinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2019). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (Sekizinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33 (33), 88-98.

- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56, 547-570.
- Çali, N. (2019). *İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26, 249-267.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fındıkcı, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant As Leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. New York: Paulist Press.
- Göçen, A., ve Kaya, A. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, 6. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi* içinde, Sözlü Bildiri, 1-3 Kasım 2019, Şanlıurfa.
- Hunt, T. & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea, *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 20-26.
- İçinak, A. (2018). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.

- İş, E., ve Balcı, S. (2017). Okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarının öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (50), 1307-9581.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. Kavramlar İlkeler Teknikler* (Otuz altıncı basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, O. (2020). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kıral, B. (2019). Eğitim Yönetiminde Öğretmen Güçlendirme., N. Cemaloğlu ve M. Özdemir. (Editörler), *Eğitim Yönetimi* içinde (627-664) (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Kıral, B., ve Çetin, M. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (26), 311-329.
- Kıral, E. (2020a). Excellent leadership theory in education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4 (1),1-30.
- Kıral, E. (2020b). Excellent leadership of school administrators: a cross-cultural investigation. 2219 Yurt Dışı Doktora Sonrası Araştırma Burs Programı desteklenen Proje. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı. Ankara.
- Kıral, E. (2021a). Hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirme çalışması: Öğretmenler üzerinde bir uygulama, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 83-99.
- Kıral, E. (2021b). Eğitimde Mükemmel Liderlik., İ. Pehlivan. (Ed.), *Prof. Dr. Ali Balcı'ya Armağan* içinde (235- 247). Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Kıral, E., ve Başaran, R. (2018a). Academic Leadership. *In Vocational Identity and Career Construction in Education*. Edited by Fidan, T. IGI Global. Pp. 238-257.
- Kıral, E., ve Başaran, R. (2018b). Güven ölçeğinin Türkiye örneğinde psikometrik özellikleri: Öğretmenlerde bir uygulama, *9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu* içinde, Sözlü Bildiri, 01 – 04 Kasım 2018, Antalya, Türkiye.
- Kıral, E., ve Başaran, R. (2018c) Kıskançlık ile güven arasındaki ilişki, *II. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi* içinde, Sözlü Bildiri, 13-15 Eylül 2018, Kuşadası, Türkiye.
- Kıral, E., ve Başaran, R. (2018d). The relationship between organizational jealousy and trust, *In: II. International Educational Research and Teacher Training Congress*, September, 13-15 Eylül 2018, Kuşadası, Türkiye.
- Kıral, E., ve Deliveli, K. (2019). Yönetim Süreçleri., N. Cemaloğlu ve M. Özdemir. (Editörler), *Eğitim Yönetimi* içinde (161-216). Ankara: Pegem Akademi.

- Kuanprasert, K., ve Phetsombat, P. (2019). The relationship between servant leadership of school administrator and job motivation of teachers under saint maria academy. *Asian Political Science Review*, 3 (2), 89-95.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization; Development of the organizational leadership assessment (OLA) model*. Dissertation abstracts international, 60 (02), 308A.
- Marakçı, D. (2020). *İlkokullarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. F. (2015). *Okul-Çevre ilişkilerinin sınıf öğretmenlerinin görüşleri açısından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Patterson, K. A. (2003, August). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. *Servant Leadership Research Roundtable*, The School of Leadership Studies, Regent University, 23 Ağustos 2020 tarihinde https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf adresinden alınmıştır.
- Sanı, Ü., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 63-82.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Temel, A., Yakın, M., ve Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 27-38.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- 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.
- Toprakçı, F. (2019). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirme Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Von Fisher, P., & De Jong, D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4 (2), 53-84.
- Wen-Shun, H. , Show-Sau, T., & Ho-Tang, W. (2016). Relationship among principal servant leadership, school organizational climate and teachers' job involvement of elementary school. *European Journal of Research in Social Sciences*, 4 (7), 2056-5429.
- Yagız, S. (2016). *İlkokulların etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yavuz, H. (2020). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yelok, F. (2006). *Genel liselerde görevli öğretmenlerin etkili okula ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Extended Abstract

Purpose

Servant leadership is an approach that has attracted a lot of attention recently, has been the subject of many kinds of research, is people-oriented, and makes people valuable. The implementation of this leadership approach, which is important for people, in schools where the most important input is human, can increase the quality of schools. School administrators,

who put the understanding of serving school stakeholders at the center, can make their schools the best school in their place with the servant leadership they will display. As in all areas of life, people prefer organizations that offer the best service within the available means. This is also true for schools, which are an organization. At this point, it becomes important for school administrators to have a human-oriented understanding of service and to reflect this understanding in their behaviors. The fact that school administrators put teachers first and strive to provide excellent service in this direction, whatever is good for them, can create a feeling of value in teachers. Thus, the productivity of teachers can be increased and schools can be one step closer to evolving into effective schools. For these reasons, it is important to reveal the servant leadership status of school administrators, which is one of the factors that play a fundamental role in students' receiving a more qualified education, according to teachers' perceptions. So much so that according to the results obtained, policymakers and practitioners can take the necessary measures to increase the quality of education. This research aims to reveal the servant leadership levels of school administrators according to teachers' perceptions and to examine them in terms of various variables.

Method

The descriptive survey model was used in this study. The target population of the research consists of 2160 teachers working in public schools. Stratified and proportional sampling methods were used. The “Servant Leadership Scale” developed by Kiral (2021) was used as a data collection tool. The scale consists of 8 dimensions and a total of 32 items. It was ensured that the online data collection tool was sent to the teachers by using the communication channels at the school through the school administrators. The data collection tool was filled out by 503 volunteer teachers. During the data analysis, 30 data collection tools with extreme values were excluded from the data analysis. Descriptive and inferential statistical techniques were used in the analysis of the data.

Results

It was found that teachers had the highest level of trust, then ethical behavior, vision, effective communication, school-environment relations, empowerment, authenticity, and humility, respectively. It has been determined that general servant leadership perceptions are very high. Teachers' perceptions of school administrators' servant leadership did not differ significantly according to teachers' marital status, age, job status, and working time at school, but differed

significantly according to their gender, educational status, and school level. The perceptions of school administrators on the humility dimension of servant leadership by male teachers were higher than female teachers. It has been determined that the perceptions of the school administrators of the undergraduate teachers in the authenticity dimension of servant leadership are higher than those of the graduate teachers. The perceptions of school administrators on servant leadership in the dimensions of empowerment, trust, school-environment relations, humility, and general servant leadership of teachers working in high school are lower than teachers working in secondary schools. It is also lower than the teachers working in primary and secondary schools in terms of authenticity and ethical behavior.

Discussion and Conclusions

Teachers have the highest level of trust and the lowest level of humility perception regarding the servant leadership levels of school administrators. Teachers' trust in school administrators can be evaluated positively. Since the high level of trust among school stakeholders affect positively the school climate and school success. School administrators keeping themselves in the foreground can be evaluated negatively. So much so that, as servant leaders, school administrators are expected to be humble people who value teachers, and prioritize their interests and successes. The general servant leadership level of school administrators is very high. This result can be interpreted as the fact that teachers put into practice the basic principles of servant leadership in the behavior of school administrators through practices in schools.

Teachers' perception levels of school administrators' servant leadership did not show a significant difference according to marital status, age, job status, and working time at school. According to the findings, it can be stated that these variables do not affect teachers' perceptions of servant leadership. In the humility dimension, male teachers find the servant leadership levels of their administrators more positive than female teachers. It can be said that this difference stems from the fact that school administrators can show communication and service-oriented behaviors more easily with male teachers since men are in the majority in school administration. According to the educational status variable, the perceptions of undergraduate teachers about the authenticity level of school administrators are higher than those of graduate teachers. They may have perceived their administrators' authentic servant leadership low due to the increased expectations of postgraduate teachers from their administrators and the awareness of administrators' superficial role-playing behaviors. According to the school level variable of the teachers, the high school teachers' perceptions of empowerment, trust, school-environment

relations, humility, and general servant leadership are among the secondary school teachers; perceptions of authenticity and ethical behavior are lower than those of primary and secondary school teachers. According to these results, it can be said that the servant leadership perceptions of high school teachers are lower than those of primary and secondary school teachers, that is, negative. At the end of the research, various suggestions were presented, such as maintaining the servant leadership levels of school administrators, investigating the reasons for the high perception of authentic leadership by undergraduate teachers, working with different variables, and revealing servant leadership by asking school administrators.

ETİK BEYAN: "Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır ve veriler toplanmadan önce Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurulu'ndan 15.12.2020 tarih ve 2020/10-1 sayılı etik izin alınmıştır. Karşılaşılacak tüm etik ihlallerde "Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yayın Kurulunun" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim.