

EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 14 / Sayı: 28 / Güz 2023

JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 14 / No: 28 / Fall 2023

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özellikleriyle Girişimcilik Becerileri İlişkisinin Analizi

Analysis of the Relationship Between School Administrators' Servant
Leadership Traits and Entrepreneurial Skills

Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)

İsmail BOZDAĞ

Mehmet Ali AKIN

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özellikleriyle Girişimcilik Becerileri İlişkisinin Analizi

İsmail BOZDAĞ¹

Mehmet Ali AKIN²

DOI:10.58689/eibd.1390400

Öz: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerilerinin ilişkisini öğretmen algılarına göre belirlemektir. Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımı kullanılarak yapılan, ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Mardin ili Kızıltepe ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 3382 öğretmenden oluşmuştur. Örneklemi ise, kolay ulaşılabilir örneklem tekniği ile belirlenen 348 öğretmenden oluşturulmuştur. Veri toplama aracı, demografik özellikler formu, hizmetkâr liderlik ölçeği ile girişimcilik beceri ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri yeterli olarak görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmazken; hizmet yılı değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri yeterli düzeyde görülmemektedir. Öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmazken; yaş ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki genel ve alt boyutlara ilişkin korelasyon pozitif yönde ve orta düzeyde bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticileri, hizmetkâr liderlik, girişimcilik becerileri

Geliş Tarihi: 13.11.2023; Kabul Tarihi: 09.12.2023

Kaynakça Gösterimi: Bozdağ, İ. & Akın, M. A. (2023). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özellikleriyle Girişimcilik Becerileri İlişkisinin Analizi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(28), 357-385

1 Okul Müdürü, Dikmen Ortaokulu. e-posta: ismbzdg@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-1071-8118

2 Doç. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. e-posta: akina7215@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9387-0149

Giriş

Yöneticilerin değişen koşullara uyum sağlamaları ve örgütlerine de bu konuda öncü olmaları artık bir tercih değil bir zorunluluktur. Bu nedenle okul yöneticilerinin yasal çerçevede stabil hareket ederek okullarını yönetmekte zorlanmaları beklenen bir durumdur. Buna binaen iyi bir yöneticinin, liderlik özelliklerini kuşanarak kurumunu yönetmesi, değişime ayak uydurmasına da önemli katkıda bulunabilecektir. Lider yönetici, yasal yetkileriyle birlikte etkilene gücünü de kullanarak paydaşlarını etkileyebilmelidir.

Hizmetkâr Liderlik kavramını ilk kullanan ve bu kavramı bilinir kılan Robert Greenleaf'tir (Zahn, 2011). Ona göre, hizmetkâr lider, öncelikle hizmet etmeyi seçen ve liderlik rolünü hizmet etme anlayışıyla yerine getiren bir kişidir. Greenleaf, hizmetkâr liderliği, liderlik rolünün sadece yönetici pozisyonu veya bir statü sembolü olmadığını, aynı zamanda hizmet etme yolunu da içerdiğini belirtir. Böylece, liderlik, hizmet üretmenin bir yolu olarak görülür ve liderler, hizmet üretmek için liderlik rolünü benimseyen kişiler olarak tanımlanır (Greenleaf, 2002). Spears'a (1996) göre hizmetkâr liderlik, çalışanları karar sürecine katan, iş birliğini önceleyen ve hizmet etme bilincini esas alan bir liderlik yaklaşımıdır. Laub'a (1999) göre hizmetkâr liderlik, birlikte çalıştığı insanların çıkarlarını, kendi şahsi çıkarlarına tercih eden bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır. Patterson (2003) ise hizmetkâr liderlik kavramını dönüşümcü liderlik kavramının devamı olarak görür. Ona göre hizmetkâr liderlik, faziletlerle ilgilidir. Hizmetkâr liderlik kavramının özünü ahlaki sevgi olarak açıklar. Ahlaki sevgi ile liderlik etmeye çalışan lider önce çalışan personele, sonra çalışan personelin kabiliyetlerine ve sonuç olarak da kuruma nasıl daha fazla katkıda bulunabileğine odaklanır. Dinçer ve Bitirim'e (2007) göre, hizmetkâr liderlik, günümüz çağdaş liderlik yaklaşımlarının özelliklerini bir yaşam tarzı haline getirip merkezine "önce insan" ve "hizmet odaklı olma" felsefesini yerleştiren bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlikte dikkat çekilen hizmetkârlık anlayışı, bireyin karşılık beklemezsizin kendisini başkalarına hizmet etmeye adanması ve başkalarının gereksinimlerini gidermesidir (Bakan & Doğan, 2012).

Yukarıda genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılan hizmetkâr liderlik, bütün örgütlerin ve özellikle okulların ihtiyaç duyduğu bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir. Çünkü okullarda eğitim hizmeti üretenler de bu hizmetlerden faydalananlar da insanlardır. Okullarda "önce insan" ve "hizmet odaklı olma" anlayışıyla okulların yönetilmesi, okulların varlık amaçlarını gerçekleştirmelerinde birçok kolaylığı beraberinde getirecektir. Hizmetkâr lider bire bir iletişim ile çalışma arkadaşlarının amaçlarını, arzularını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini tespit etmeyi ve bunları gidermeyi birinci öncelik olarak görür. Çalışma arkadaşlarının bütün bu beklentilerini karşılaması beklenen hizmetkar liderlerin, aynı zamanda girişimcilik özelliklerini de güçlü bir şekilde sergilemeleri önemli bir

beklenti halini alır. Çünkü çalışma arkadaşlarını bütün boyutlarıyla tanımak, eksiklerini tespit etmek ve bunları gidermeye dönük çalışmalar yapmak girişimci olmayı zorunlu kılmaktadır.

Girişimcilik kavramı, 20. yüzyılın ortalarından itibaren inovasyon kavramı ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır (Başar, Altın & Doğan, 2013). Literatürde girişimcilik kavramı: “Başlangıç, keşif, yaratma, yeni girişim, yenilik, fırsat arama, risk, risk yönetimi, belirsizlik, kâr arzusu, kişisel kazanç arzusu, arzu, bağımsızlık, üretim, yönetim, değer yaratma, değişim yaratma, sahiplenme için “sorumluluk ve strateji oluşturma” gibi kavramlarla ilişkilendirilerek açıklamıştır (Arıkan, 2004).

Demokrasinin, ekonomik kalkınmanın ve refahın sağlanmasında girişimcilik becerisinin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Top, 2006). Ayrıca, çok hızlı bir şekilde değişen ve dönüşen dünyadaki yenileşmeleri yakalayabilmek ve hatta bunlara yön verebilmek girişimci olmayı bir tercih değil bir zorunluluk haline getirmektedir. Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da girişimcilik özellikleri önemli görülmektedir. Pek çok örgüt gibi, okullar da kuruluş amaçlarını gerçekleştirerek verimliliği arttırmak, rekabetle baş edebilmek, gelişim ve değişime uyum sağlayabilmek için yeniliği yönetebilen ve girişimci özellikleri olan yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Girişimci okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulları değişen, dönüşen dünyaya hazırlamaları ve bu sancılı süreci sağlıklı planlamaları, doğru uygulamalar yaparak tüm çalışanlarını, özellikle de öğretmenlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemeleri beklenmektedir.

Hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerilerinin okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler olduğu ve bunlar arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Literatürde hizmetkâr liderlik ve girişimcilik becerileriyle ilgili ayrı ayrı yapılan birçok araştırma bulunduğu halde, okullar bağlamında bu iki beceri arasındaki ilişkiyi analiz eden araştırma sayısı görece azdır. Bundan hareketle araştırma, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerisi ilişkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ne düzeydedir?
2. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin girişimcilik becerileri ne düzeydedir?
4. Yöneticilerin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

5. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Yöntem

Araştırmanın modeli

Bu çalışma, öğretmen algılarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerileri arasındaki değişimi ya da değişimin derecesini incelemektedir. Bu bağlamda ilişki bir araştırma olma özelliği taşımaktadır. Karasar'a (2012) göre ilişki bir araştırma modelinde ise araştırmacı, en az iki değişken arasındaki değişimi ya da değişimin derecesini incelemektedir.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim-öğretim yılı Mardin İli Kızıltepe İlçesindeki resmi okullarda görev yapan 3382 (29.08.2022 tarihli öğretmen sayısı) öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışmada örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile evrende yer alan öğretmenlerin %10'u olarak seçilen 348 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılara ait demografik veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Verileri

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	107	30.7
	Erkek	241	69.3
Yaş	21- 30	97	27,9
	31- 40	159	45.7
	41- 50	79	22.7
	51 ve üstü	13	3.7
Eğitim Durumu	Lisans	298	85.6
	Lisansüstü	50	14.4
Hizmet Yılı	1- 5	94	27.0
	6- 10	65	18.7
	11- 15	66	19.0
	16- 20	68	19.5
	21 ve üstü	55	15.8

Tablo 1'e göre örneklemdaki katılımcıların toplamı 348'dir. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların %30.7'si kadın ve %69.3'ü erkek; yaş değişkenine göre katılımcıların %27.9'u 21- 30 yaş aralığında, %45.7'si 31-40 yaş aralığında, %22.7'si 41-50 yaş aralığında ve %3.7 ise 51 ve üstü yaş aralığında; eğitim durumu değişkenine göre katılım-

cıların %85.6'sı lisans ve %14.4'ü ise lisansüstü mezunu; hizmet yılı değişkenine göre katılımcıların %27'si 1- 5 yıl aralığında, %18.7'si 6- 10 yıl aralığında, %19'u 11- 15 yıl aralığında, %19.5'i 16- 20 yıl aralığında ve %15.8'ise 21ve üstü yıl aralığında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Veri toplama araçları

Araştırmada, veri toplama araçları olarak “Demografik Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin yorumlanmasında Tablo 2’de verilen seçenekler ve sınırlar kullanılmıştır.

Tablo 2. Ölçekleri Yorumlamada Kullanılan Alt-Üst Sınırlar

Seçenekler	Ortalama
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79
Katılmıyorum	1.80-2.59
Kararsızım	2.60-3.39
Katılıyorum	3.40-4.19
Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00

Hizmetkâr liderlik ölçeği

Araştırmada, Van Dierendonck ve Nuijten’ in (2011) geliştirdiği ve Duyan’ın (2014) Türkçe’ye uyarlamasını yaptığı Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (kendisinden e-posta yoluyla izin alınmıştır). Ölçekte, yedi alt boyut ve 26 madde bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinde yer alan maddelerin ait oldukları boyutlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Boyutlar	Sorular
1. Güçlendirme	1,2,3,4,11,18 ve 24
2. Geride Durma	5,12 ve 19
3. Hesap Verilebilirlik	6,13 ve 20
4. Affetme	7, 14 ve 21
5. Cesaret	8 ve 15
6. Tevazu	9,16, 22, 25 ve 26
7. Sorumlu Yöneticilik	10,17 ve 23

Ölçek değerlendirilirken seçeneklere 1’den 5’e kadar puan verilmiş ve puanlar yükseldikçe öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde hizmetkâr liderlik özelliklerinin arttığı varsayılmıştır.

Güvenilirlik analizi ölçeğin maddeleri arasındaki içsel tutarlılığını ölçer ve genel olarak seviyesinin üzerindeki Cronbach’s Alpha değerleri kabul edilebilir içsel tutarlılık gös-

termektedir (Bayram, 2009). Bu araştırmada kullanılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliği, ölçeğin genelinde yüksek bir değer olan $\alpha=0.93$ olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin alt boyutlarından güçlendirme ($\alpha=0.93$), tevazu ($\alpha=0.85$), sorumlu yöneticilik ($\alpha=0.85$) ve geride durma ($\alpha=0.82$) alt boyutları da yüksek güvenilirlik değerlerine sahiptir. Ancak, Hesap verebilirlik ($\alpha=0.74$), Cesaret ($\alpha=0.77$) ve affetme ($\alpha=0.78$) alt boyutları ise kabul edilebilir güvenilirlik değerlerine sahip çıkmıştır. Bu nedenle, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin bu araştırmada kullanılması için güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir. Çünkü Cronbach's Alpha değerinin $\alpha=0.70$ ve üstü olma durumu bir ölçme aracının güvenilirliği için yeterli düzey olarak değerlendirilmektedir (Bayram, 2009; Nunnally, 1978).

Girişimcilik ölçeği

Ağca (2004) tarafından geliştirilen ve Çelik (2013) tarafından okul yöneticilerine uyarlanması yapılan Girişimcilik Ölçeği, çalışanların, yöneticilerini genel girişimcilik becerileri açısından değerlendirdiği 27 madde ve altı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan soruların ait oldukları boyutlar Tablo 4'te gösterilmiştir:

Tablo 4. Girişimcilik Boyutları

Boyutlar	Sorular
1. Başarı Gerekisini	1,14,19 ve 24
2. Belirsizliğe Tolerans	2,6,10, 15 ve 26
3. Kendine Güven	3,7,11,16 ve 21
4. Yenilik	4,8,12,17 ve22
5. Risk Alma Eğilimi	5,9,20 ve 25
6. İçsel Kontrol Hissi	13,18,23 ve 27

Ölçek değerlendirilirken seçeneklere 1'den 5'e kadar puan verilmiş ve puanlar arttıkça öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yönetiminde girişimcilik becerilerinin varlığının arttığı varsayılmıştır. Ölçekteki 2, 4, 6, 11, 14, 15, 16, 22, 25, ve 27. sorular ters maddelerdir ve analizlerde buna dikkat edilmiştir.

Girişimcilik becerileri ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0.61$ olarak bulunmuştur (Çelik, 2013). Bu araştırmada ise Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha değeri) ölçeğin genelinde yüksek bir değer olan $\alpha=0.90$ olarak bulunmuştur. Ancak alt boyutlardan başarı gerekisini ($\alpha=0.59$), kendine güven ($\alpha=0.54$), yenilik ($\alpha=0.47$), risk alma eğilimi ($\alpha=0.58$) ve içsel kontrol hissi ($\alpha=0.48$) değerindedirler. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarından belirsizliğe tolerans ($\alpha=0.75$) yüksek güvenilirlik değerlerine sahiptir. Bu durum alt boyutlardaki soru sayısının az olması veya soruların ölçülen kavramı yeterince iyi yansıtmaması gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Bu sebeple özellikle alt boyutlardaki bulgular yorumlanırken bu hususa dikkat edilmiştir. Ölçeğin genel Cronbach's Alpha değerinin $\alpha=0.90$ olmasının

dan dolayı ölçme aracının güvenilir olduğu değerlendirilmiş ve ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Verilerin toplanması ve analizi

Verilerin toplanması için Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Veriler, Mardin İlinin Kızıltepe ilçesine bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Veri toplama aracı Google Form üzerinden hazırlanmış ve okul müdürleri aracılığıyla WhatsApp, Telegram vb. teknolojik iletişim araçlarıyla öğretmen gruplarında dağıtılmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar anlık olarak elektronik forma işlenmiştir. Araştırmacı Google form üzerindeki verileri Excel ortamından SPSS ortamına aktarmıştır. Yeterli veriye ulaşıncaya veri toplam işi sonlandırılmıştır.

Veri analizi için, parametrik veya parametrik olmayan analiz yöntemlerinin kullanılması gerekip gerekmediğini belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık analizine ait veriler Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Hizmetkâr Liderlik ile Girişimcilik Ölçeklerine Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçek	Boyut	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkâr Liderlik	Güçlendirme	1,038	,978
	Geride Durma	-,607	-,087
	Hesap Verebilirlik	-,933	1,630
	Affetme	,562	-,039
	Cesaret	-,438	-,216
	Tevazu	-,725	,864
	Sorumlu Yöneticilik	-1,202	1,681
	Ölçeğin Geneli	-,824	1,900
Girişimcilik	Başarı Gereksinimi	-,731	1,946
	Belirsizliğe Tolerans	-1,061	1,968
	Kendine Güven	,512	1,894
	Yenilik	-,484	1,463
	Risk Alma Eğilimi	-,033	1,144
	İçsel Kontrol Hissi	-,377	2,471
	Ölçeğin Geneli	-,559	1,932

Verilerin tek değişkenli normallik varsayımının incelenmesinde, çarpıklık ve basıklık değerleri +1.96 ile -1.96 arasında olduğundan, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır (Can, 2013). Bu nedenle, araştırmada yalnızca parametrik testler kullanılmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda, p (anlamlılık) değerleri <0,05 olan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Veri analizi için, frekans tabloları, yüzde dağılımları, tanımlayıcı istatistikler, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, iki grup ortalamaları arasındaki farkları incelemek için t-testi ve ikiden fazla grup ortalamaları arasındaki farkları incelemek için ANOVA kullanılmıştır. Farkın kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Ayrıca, araştırmada algılanan hizmetkâr liderliğin büyüklüğü ile girişimcilik becerileri arasındaki doğrusal ilişkilerin derecesini ve yönünü incelemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Etik Onay: Bu araştırma için Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 07.09.2022 tarih ve 2022/10-6 nolu kararı ile etik izin alınmıştır.

Bulgular

Araştırmanın bulguları verilirken, araştırmanın amacı ve alt amaçlarının sırası dikkate alınarak veriler ayrı ayrı verilmiştir.

1- Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

Araştırmanın birinci sorusuna (Öğretmen algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ne düzeydedir?) ilişkin bulgulara Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algıları

	Ölçek/ Boyut	N	\bar{x}	SS	Düzyey
HİZMETKÂR LİDERLİK	Güçlendirme	348	3,8362	,90408	Katılıyorum
	Geride Durma	348	3,5690	,99793	Katılıyorum
	Hesap Verebilirlik	348	3,7787	,76709	Katılıyorum
	Affetme	348	2,5881	,96707	Katılmıyorum
	Cesaret	348	3,3477	1,01562	Kararsızım
	Tevazu	348	3,5626	,82237	Katılıyorum
	Sorumlu Yöneticilik	348	3,9291	,86898	Katılıyorum
	ORTALAMA	348	3,5159	,63292	Katılıyorum

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları hizmetkâr liderlik ölçek genelinde ($\bar{x}=3.5$) katılıyorum düzeydedir. Katılımcılar en çok *sorumlu yöneticilik alt boyutunda* ($\bar{x}=3.9$) değeriyle katılıyorum" düzeyinde, en az ise *affetme alt boyutunda* ($\bar{x}=2.6$) değeriyle katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

2- Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Algıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Hizmet Yılı Değişkenlerine Göre Durumu

Araştırmanın ikinci sorusuna (Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?) ilişkin bulgular her bir değişken için ayrı ayrı verilmiştir.

Cinsiyet

Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait İstatistik Veriler

Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	SD	t	p
Güçlendirme	K	107	3,9439	,89640	346	1,484	,13
	E	241	3,7884	,90521			
Geride durma	K	107	3,6636	,97613	346	1,179	,23
	E	241	3,5270	1,00662			
Hesap verebilirlik	K	107	3,9252	,70236	346	2,390*	,01
	E	241	3,7137	,78681			
Affetme	K	107	2,5576	,94700	346	-,391	,69
	E	241	2,6017	,97749			
Cesaret	K	107	3,3505	,94971	346	,034	,97
	E	241	3,3465	1,04547			
Tevazu	K	107	3,6243	,88156	346	,932	,35
	E	241	3,5353	,79506			
Sorumlu yöneticilik	K	107	4,0623	,84815	346	1,912	,05
	E	241	3,8700	,87330			
Ortalama	K	107	3,5896	,59071	346	1,450	,14
	E	241	3,4832	,64929			

*: $p < .05$

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre, *ölçeğin genelinde, güçlendirme, geride durma, affetme, cesaret ve tevazu alt boyutlarında* anlamlı fark bulunmamıştır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin *hesap verebilirlik alt boyutunda* ($t_{(346)}=2,390$; $p=.01$) anlamlı fark bulunmuştur. Bu alt boyutta kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ($\bar{x}=3.9$), erkek öğretmenlerin algılarından ($\bar{x}=3.7$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Eğitim durumu

Eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ait öğretmen algılarına ilişkin bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Ait Öğretmen Algılarına İlişkin İstatistikî Veriler

Boyut	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	SS	SD	t	p																																																																																
Güçlendirme	Lisans	298	3,8231	,90791	346	-,659	,51																																																																																
	Lisansüstü	50	3,9143	,88582				Geride durma	Lisans	298	3,5738	,98509	346	,221	,82	Lisansüstü	50	3,5400	1,08147	Hesap verebilirlik	Lisans	298	3,7752	,76723	346	-,212	,83	Lisansüstü	50	3,8000	,77372	Affetme	Lisans	298	2,5425	,94353	346	-2,160	,03*	Lisansüstü	50	2,8600	1,06711	Cesaret	Lisans	298	3,3607	,98639	346	,584	,56	Lisansüstü	50	3,2700	1,18326	Tevazu	Lisans	298	3,5544	,81983	346	-,458	,64	Lisansüstü	50	3,6120	,84410	Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75	Lisansüstü	50	3,8933	,87401	Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63
Geride durma	Lisans	298	3,5738	,98509	346	,221	,82																																																																																
	Lisansüstü	50	3,5400	1,08147				Hesap verebilirlik	Lisans	298	3,7752	,76723	346	-,212	,83	Lisansüstü	50	3,8000	,77372	Affetme	Lisans	298	2,5425	,94353	346	-2,160	,03*	Lisansüstü	50	2,8600	1,06711	Cesaret	Lisans	298	3,3607	,98639	346	,584	,56	Lisansüstü	50	3,2700	1,18326	Tevazu	Lisans	298	3,5544	,81983	346	-,458	,64	Lisansüstü	50	3,6120	,84410	Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75	Lisansüstü	50	3,8933	,87401	Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63	Lisansüstü	50	3,5557	,74993								
Hesap verebilirlik	Lisans	298	3,7752	,76723	346	-,212	,83																																																																																
	Lisansüstü	50	3,8000	,77372				Affetme	Lisans	298	2,5425	,94353	346	-2,160	,03*	Lisansüstü	50	2,8600	1,06711	Cesaret	Lisans	298	3,3607	,98639	346	,584	,56	Lisansüstü	50	3,2700	1,18326	Tevazu	Lisans	298	3,5544	,81983	346	-,458	,64	Lisansüstü	50	3,6120	,84410	Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75	Lisansüstü	50	3,8933	,87401	Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63	Lisansüstü	50	3,5557	,74993																				
Affetme	Lisans	298	2,5425	,94353	346	-2,160	,03*																																																																																
	Lisansüstü	50	2,8600	1,06711				Cesaret	Lisans	298	3,3607	,98639	346	,584	,56	Lisansüstü	50	3,2700	1,18326	Tevazu	Lisans	298	3,5544	,81983	346	-,458	,64	Lisansüstü	50	3,6120	,84410	Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75	Lisansüstü	50	3,8933	,87401	Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63	Lisansüstü	50	3,5557	,74993																																
Cesaret	Lisans	298	3,3607	,98639	346	,584	,56																																																																																
	Lisansüstü	50	3,2700	1,18326				Tevazu	Lisans	298	3,5544	,81983	346	-,458	,64	Lisansüstü	50	3,6120	,84410	Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75	Lisansüstü	50	3,8933	,87401	Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63	Lisansüstü	50	3,5557	,74993																																												
Tevazu	Lisans	298	3,5544	,81983	346	-,458	,64																																																																																
	Lisansüstü	50	3,6120	,84410				Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75	Lisansüstü	50	3,8933	,87401	Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63	Lisansüstü	50	3,5557	,74993																																																								
Sorumlu yöneticilik	Lisans	298	3,9351	,86947	346	,314	,75																																																																																
	Lisansüstü	50	3,8933	,87401				Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63	Lisansüstü	50	3,5557	,74993																																																																				
Ortalama	Lisans	298	3,5093	,61232	346	-,479	,63																																																																																
	Lisansüstü	50	3,5557	,74993																																																																																			

*: $p < .05$

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında eğitim durumu değişkenine göre, *ölçeğin genelinde, güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik ve affetme alt boyutlarında* anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, eğitim durumu değişkenine göre lisansüstü mezunu öğretmenlerin *affetme alt boyutuna* ilişkin algıları ($\bar{x}=2.9$), lisans mezunu öğretmenlerin algılarından ($\bar{x}=2.5$) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Yaş

Yaş değişkenine göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ait öğretmen algılarına ilişkin bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Ait Öğretmen Algılarına İlişkin İstatistikî Veriler

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Fark
Güçlendirme	Gruplar Arası	8,082	3	2,694	3,363	,019*	21-30- 31-40 21-30- 41-50
	Gruplar İçi	275,541	344	,801			
	Toplam	283,623	347				
Geride durma	Gruplar Arası	5,948	3	1,983	2,008	,113	
	Gruplar İçi	339,620	344	,987			
	Toplam	345,567	347				
Hesap verebilirlik	Gruplar Arası	4,510	3	1,503	2,590	,053	
	Gruplar İçi	199,675	344	,580			
	Toplam	204,185	347				
Affetme	Gruplar Arası	,551	3	,184	,195	,900	
	Gruplar İçi	323,969	344	,942			
	Toplam	324,520	347				
Cesaret	Gruplar Arası	3,752	3	1,251	1,215	,304	
	Gruplar İçi	354,176	344	1,030			
	Toplam	357,928	347				
Tevazu	Gruplar Arası	4,391	3	1,464	2,186	,089	
	Gruplar İçi	230,284	344	,669			
	Toplam	234,674	347				
Sorumlu yöneticilik	Gruplar Arası	7,814	3	2,605	3,525	,015*	21-30- 31-40 21-30- 41-50
	Gruplar İçi	254,215	344	,739			
	Toplam	262,029	347				
Ortalama	Gruplar Arası	3,107	3	1,036	2,622	,051	
	Gruplar İçi	135,897	344	,395			
	Toplam	139,004	347				

*: p<.05

Tablo 9’da görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları yaş değişkenine göre *ölçeğin genelinde, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret ve tevazu alt boyutlarında* anlamlı fark bulunmamıştır. *Güçlendirme alt boyutunda* ($F_{(3-344)}=3.36$; $p=.01$) ve *sorumlu yöneticilik alt boyutunda* ($F_{(3-344)}=3.52$; $p=.01$) anlamlı fark bulunmuştur. *Güçlendirme alt boyutunda* fark 21-30/ 31-40 ile 21-30/ 41-50 yaş aralığı ile *sorumlu yöneticilik alt boyutunda* fark 21-30/ 31-40 ile 21-30/ 41-50 yaş aralığı arasındadır. 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların algı düzeyleri hem 21-30 yaş aralığı hem de 31-40 yaş aralığındakinden daha düşük bulunmuştur.

Hizmet yılı

Hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ait öğretmen algılarına ilişkin bulgular Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Ait Öğretmen Algılarına İlişkin İstatistikî Veriler

Boyut Kaynağı	Varyansın	KT	SD	KO	F	p	Fark
Güçlendirme	Gruplar Arası	25,671	4	6,418	8,534	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	257,952	343	,752			1-5/11-15
	Toplam	283,623	347				1-5/21 üstü
							6-10-16-20
							11-15-16-20
							16-20/21 üstü
Geride durma	Gruplar Arası	17,557	4	4,389	4,590	,001*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	328,010	343	,956			1-5/11-15
	Toplam	345,567	347				1-5/21 üstü
							11-15-16-20
							16-20/21 üstü
Hesap verebilirlik	Gruplar Arası	8,505	4	2,126	3,727	,006*	1-5/11-15
	Gruplar İçi	195,680	343	,570			1-5/21 üstü
	Toplam	204,185	347				11-15-16-20
							16-20/21 üstü
Affetme	Gruplar Arası	3,948	4	,987	1,056	,378	1-5/6-10
	Gruplar İçi	320,572	343	,935			1-5/11-15
	Toplam	324,520	347				1-5/21 üstü
							11-15-16-20
							16-20/21 üstü
Cesaret	Gruplar Arası	21,431	4	5,358	5,461	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	336,497	343	,981			1-5/11-15
	Toplam	357,928	347				1-5/21 üstü
							6-10-16-20
							11-15-16-20
Tevazu	Gruplar Arası	14,450	4	3,613	5,627	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	220,224	343	,642			1-5/11-15
	Toplam	234,674	347				1-5/21 üstü
							6-10-16-20
							11-15-16-20
							16-20/21 üstü
Sorumlu yöneticilik	Gruplar Arası	30,030	4	7,507	11,099	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	232,000	343	,676			1-5/11-15
	Toplam	25,671	4	6,418			1-5/21 üstü
							6-10/21 üstü
							11-15-16-20
							16-20/21 üstü
Ortalama	Gruplar Arası	257,952	343	,752	4,590	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	283,623	347	4,389			1-5/11-15
	Toplam	17,557	4				1-5/21 üstü
							6-10-16-20
							11-15-16-20
							16-20/21 üstü

*: p<.05

Tablo 10’da görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında, hizmet yılı değişkenine göre, ölçeğin *geneli*, *güçlendirme alt boyutunda* ($F_{(4-343)}=8.53$; $p=.00$), *geride durma alt boyutunda* ($F_{(4-343)}=4.59$; $p=.00$), *hesap verebilirlik alt boyutunda* ($F_{(4-343)}=3.72$; $p=.00$), *Cesaret alt boyutunda* ($F_{(4-343)}=5.46$; $p=.00$), *Tevazu alt boyutunda* ($F_{(4-343)}=5.62$; $p=.00$) ve *sorumlu yöneticilik alt boyutunda* ($F_{(4-343)}=11.09$; $p=.00$) değerleriyle anlamlı fark bulunmuştur. *Güçlendirme*, *geride durma*, *hesap verebilirlik*, *cesaret*, *tevazu* ve *sorumlu yöneticilik alt boyutları* ile farkın

kaynağı 1-5/6-10, 1-5/11-15, 1-5/21 üstü, 6-10/16-20, 11-15/16-20 ile 16-20/21 yıl ve üstü hizmet yılına sahip öğretmen algıları arasındadır. 21 yıl ve üstü hizmet yılı boyu-tunda katılımcıların algı düzeyleri 1-5, 6-10, 11-15, ve 16-20 arası hizmet türü olanların algılarından daha düşüktür.

3- Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Girişimcilik Becerileri Düzeyine İlişkin Bulgular

“Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Becerileri Ne Düzeyde-dir?” alt problemine ilişkin bulgulara Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11. Okul Yöneticilerin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait İstatistik Veriler

	Boyut	n	\bar{X}	SS	Düzyey
GİRİŞİMCİLİK	Başarı Gereksinimi	348	3,5359	,74613	Katılıyorum
	Belirsizliğe Tolerans	348	3,7741	,70855	Katılıyorum
	Kendine Güven	348	3,0264	,65554	Kararsızım
	Yenilik	348	3,3672	,60694	Kararsızım
	Risk Alma Eğilimi	348	3,2076	,70978	Kararsızım
	İçsel Kontrol Hissi	348	3,2780	,65179	Kararsızım
	Ortalama	348	3,3649	,56462	Kararsızım

Tablo 11’e göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin algıları ölçek genelinde ($\bar{x}=3.3$) *kararsızım* düzeydedir. Katılımcılar en çok *belirsizliğe tolerans alt boyutunda* ($\bar{x}=3.8$) değeri ile katılıyorum düzeyinde, en az ise *kendine güven alt boyutunda* ($\bar{x}=3.0$) değeri ile *kararsızım* düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

4- Yöneticilerin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Algıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Hizmet Yılı Değişkenlerine Göre Durumu

Yöneticilerin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır? Şeklinde ifade edilen dördüncü alt probleme ilişkin bulgular, her bir değişken için ayrı ayrı verilmiştir.

Cinsiyet

Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait İstatistik Veriler

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	SD (DF)	t	p																																																																				
Başarı Gereksinimi	Kadın	107	3,6145	,68446	346	1,310	,19																																																																				
	Erkek	241	3,5010	,77072				Belirsizliğe Tolerans	Kadın	107	3,8075	,59172	346	,584	,55	Erkek	241	3,7593	,75532	Kendine güven	Kadın	107	2,9533	,59468	346	-1,389	,16	Erkek	241	3,0589	,67947	Yenilik	Kadın	107	3,4187	,47704	346	1,054	,29	Erkek	241	3,3444	,65605	Risk alma eğilimi	Kadın	107	3,1729	,62704	346	-,607	,54	Erkek	241	3,2230	,74428	İçsel kontrol hissi	Kadın	107	3,3201	,58357	346	,802	,42	Erkek	241	3,2593	,68020	Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72
Belirsizliğe Tolerans	Kadın	107	3,8075	,59172	346	,584	,55																																																																				
	Erkek	241	3,7593	,75532				Kendine güven	Kadın	107	2,9533	,59468	346	-1,389	,16	Erkek	241	3,0589	,67947	Yenilik	Kadın	107	3,4187	,47704	346	1,054	,29	Erkek	241	3,3444	,65605	Risk alma eğilimi	Kadın	107	3,1729	,62704	346	-,607	,54	Erkek	241	3,2230	,74428	İçsel kontrol hissi	Kadın	107	3,3201	,58357	346	,802	,42	Erkek	241	3,2593	,68020	Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72	Erkek	241	3,3577	,60324								
Kendine güven	Kadın	107	2,9533	,59468	346	-1,389	,16																																																																				
	Erkek	241	3,0589	,67947				Yenilik	Kadın	107	3,4187	,47704	346	1,054	,29	Erkek	241	3,3444	,65605	Risk alma eğilimi	Kadın	107	3,1729	,62704	346	-,607	,54	Erkek	241	3,2230	,74428	İçsel kontrol hissi	Kadın	107	3,3201	,58357	346	,802	,42	Erkek	241	3,2593	,68020	Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72	Erkek	241	3,3577	,60324																				
Yenilik	Kadın	107	3,4187	,47704	346	1,054	,29																																																																				
	Erkek	241	3,3444	,65605				Risk alma eğilimi	Kadın	107	3,1729	,62704	346	-,607	,54	Erkek	241	3,2230	,74428	İçsel kontrol hissi	Kadın	107	3,3201	,58357	346	,802	,42	Erkek	241	3,2593	,68020	Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72	Erkek	241	3,3577	,60324																																
Risk alma eğilimi	Kadın	107	3,1729	,62704	346	-,607	,54																																																																				
	Erkek	241	3,2230	,74428				İçsel kontrol hissi	Kadın	107	3,3201	,58357	346	,802	,42	Erkek	241	3,2593	,68020	Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72	Erkek	241	3,3577	,60324																																												
İçsel kontrol hissi	Kadın	107	3,3201	,58357	346	,802	,42																																																																				
	Erkek	241	3,2593	,68020				Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72	Erkek	241	3,3577	,60324																																																								
Ortalama	Kadın	107	3,3812	,46828	346	,357	,72																																																																				
	Erkek	241	3,3577	,60324																																																																							

*: $p < .05$

Tablo 12’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre, ölçeğin geneli ile bütün alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Yaş

Yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13. Yaş Değişkeninde Göre Okul Yöneticilerin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait İstatistik Veriler

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Fark
Başarı Gereklinimi	Gruplar Arası	7,608	3	2,536	4,701	,003*	21- 30/31-40
	Gruplar İçi	185,568	344	,539			21- 30/41-50
	Toplam	193,176	347				41-50/51 üstü
Belirsizliğe Tolerans	Gruplar Arası	7,616	3	2,539	5,242	,002*	21- 30/31-40
	Gruplar İçi	166,591	344	,484			21- 30/41-50
	Toplam	174,207	347				
Kendine güven	Gruplar Arası	1,479	3	,493	1,148	,330	
	Gruplar İçi	147,638	344	,429			
	Toplam	149,117	347				
Yenilik	Gruplar Arası	3,588	3	1,196	3,311	,020*	21- 30/31-40
	Gruplar İçi	124,239	344	,361			31-40/51 üstü
	Toplam	127,827	347				
Risk alma eğilimi	Gruplar Arası	3,035	3	1,012	2,026	,110	
	Gruplar İçi	171,777	344	,499			
	Toplam	174,812	347				
İçsel kontrol hissi	Gruplar Arası	5,632	3	1,877	4,555	,004*	21- 30/31-40
	Gruplar İçi	141,782	344	,412			21- 30/41-50
	Toplam	147,414	347				31-40/51 üstü
Ortalama	Gruplar Arası	3,081	3	1,027	3,286	,021*	21- 30/31-40
	Gruplar İçi	107,540	344	,313			21- 30/41-50
	Toplam	110,621	347				31-40/51 üstü
							41-50/51 üstü

*: p<.05

Tablo 13 değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algıları yaş değişkenine göre, ölçeğin genelinde ($F_{(3-344)}=3.28$; $p=.02$); *başarı gereklinimi alt boyutunda* ($F_{(3-344)}=4.70$; $p=.00$), *belirsizliğe tolerans alt boyutunda* ($F_{(3-344)}=5.24$; $p=.00$), *yenilik alt boyutunda* ($F_{(3-344)}=3.31$; $p=.02$) ve *içsel kontrol hissi alt boyutunda* ($F_{(3-344)}=4.55$; $p=.00$) anlamlı fark bulunmuştur. *Başarı gereklinimi, belirsizliğe tolerans, yenilik, içsel kontrol hissi alt boyutu* ile ölçeğin genelinde fark 21-30/31-40, 21-30/41-50, 31-40/51 üstü ve 41-50/51 üstü yaş aralığı arasındadır.

Eğitim durumu

Eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkeninde Okul Yöneticilerin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait İstatistikî Veriler

Boyut	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	SS	SD (DF)	t	p
Başarı gereksinimi	Lisans	298	3,5285	,72447	346	-,451	,65
	Lisansüstü	50	3,5800	,87108			
Belirsizliğe tolerans	Lisans	298	3,7752	,68740	346	,066	,94
	Lisansüstü	50	3,7680	,83138			
Kendine güven	Lisans	298	2,9913	,61720	346	-2,460	,01*
	Lisansüstü	50	3,2360	,82580			
Yenilik	Lisans	298	3,3389	,57387	346	-2,136	,03*
	Lisansüstü	50	3,5360	,76071			
Risk alma eğilimi	Lisans	298	3,1577	,67566	346	-3,245	,00*
	Lisansüstü	50	3,5050	,83374			
İçsel kontrol hissi	Lisans	298	3,2508	,63082	346	-1,906	,05
	Lisansüstü	50	3,4400	,75180			
Ortalama	Lisans	298	3,3404	,53466	346	-1,983	,04*
	Lisansüstü	50	3,5108	,70679			

*: $p < .05$

Tablo 14 incelendiğinde okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında eğitim durumu değişkenine göre, ölçeğin genelinde ($t_{(346)} = -1,983$; $p = .04$); *kendine güven alt boyutunda* ($t_{(346)} = -2,460$; $p = .01$); *yenilik alt boyutunda* ($t_{(346)} = -2,136$; $p = .03$); *risk alma eğilimi alt boyutunda* ($t_{(346)} = -3,245$; $p = .00$) ve *içsel kontrol hissi alt boyutunda* ($t_{(346)} = -1,906$; $p = .05$) anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim durumu değişkenine göre ölçeğin genelinde lisansüstü mezunu öğretmenlerin girişimcilik beceri algıları ($\bar{x} = 3.5$) değeri ile lisans mezunu öğretmenlerin algılarından ($\bar{x} = 3.3$); *kendine güven alt boyutunda* lisansüstü mezunu öğretmenlerin girişimcilik beceri algıları ($\bar{x} = 3.2$) değeri ile lisans mezunu öğretmenlerin algılarından ($\bar{x} = 3.0$); *yenilik alt boyutunda* lisansüstü mezunu öğretmenlerin girişimcilik beceri algıları ($\bar{x} = 3.5$) değeri ile lisans mezunu öğretmenlerin algılarından ($\bar{x} = 3.3$); *risk alma eğilimi alt boyutunda* lisansüstü mezunu öğretmenlerin girişimcilik beceri algıları ($\bar{x} = 3.5$) değeri ile lisans mezunu öğretmenlerin algılarından ($\bar{x} = 3.2$) ve *içsel kontrol hissi alt boyutunda* lisansüstü mezunu öğretmenlerin girişimcilik beceri algıları ($\bar{x} = 3.5$) değeri ile lisans mezunu öğretmenlerin algılarından ($\bar{x} = 3.3$) daha yüksektir.

4/D- Hizmet yılı

Hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. Hizmet Yılı Değişkeninde Göre Okul Yöneticilerin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Algılarına Ait İstatistik Veriler

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Fark
Başarı Gereksinimi	Gruplar Arası	16,343	4	4,086 ,516	7,925	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	176,833	343				1-5/11-15
	Toplam	193,176	347				1-5/21 üstü 6-10/11-15 11-15/16-20 16-20/21 üstü
Belirsizliğe Tolerans	Gruplar Arası	11,983	4	2,996 ,473	6,334	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	162,225	343				1-5/11-15
	Toplam	174,207	347				1-5/21 üstü 6-10/16-20 11-15/16-20
Kendine güven	Gruplar Arası	4,636	4	1,159 ,421	2,751	,028*	1-5/16-20
	Gruplar İçi	144,481	343				6-10/16-20
	Toplam	149,117	347				11-15/16-20 16-20/21 üstü
Yenilik	Gruplar Arası	4,486	4	1,122 ,360	3,119	,015*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	123,340	343				1-5/11-15
	Toplam	127,827	347				11-15/16-20
Risk alma eğilimi	Gruplar Arası	7,775	4	1,944 ,487	3,991	,004*	6-10/16-20
	Gruplar İçi	167,037	343				11-15/16-20
	Toplam	174,812	347				16-20/21 üstü
İçsel kontrol hissi	Gruplar Arası	5,184	4	1,296 ,415	3,126	,015*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	142,230	343				1-5/11-15
	Toplam	147,414	347				1-5/21 üstü 11-15/16-20 16-20/21 üstü
Ortalama	Gruplar Arası	6,569	4	1,642 ,303	5,413	,000*	1-5/6-10
	Gruplar İçi	104,052	343				1-5/11-15
	Toplam	110,621	347				1-5/21 üstü 6-10/16-20 11-15/16-20 16-20/21 üstü

*: p<.05

Tablo 15 değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algıları hizmet yılı değişkenine göre, ölçeğin genelinde ($F_{(4-343)}=5.41$; $p=.00$); başarı gereksinimi alt boyutunda ($F_{(4-343)}=7.92$; $p=.00$); belirsizliğe tolerans alt boyutunda ($F_{(4-343)}=6.33$; $p=.00$); kendine güven alt boyutunda ($F_{(4-343)}=2.75$; $p=.02$); yenilik alt boyutunda ($F_{(4-343)}=3.11$; $p=.01$); risk alma eğilimi alt boyutunda ($F_{(4-343)}=3.99$; $p=.00$) ve içsel kontrol hissi alt boyutunda ($F_{(4-343)}=3.12$; $p=.01$) anlamlı fark bulunmuştur. Başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven, yenilik, risk alma eğilimi, içsel kontrol hissi alt boyutlarındaki anlamlı fark 11-15 yıl hizmet aralığı ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü hizmet aralığı olanların arasında ve onların lehinedir.

5- Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki

“Öğretmen algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır?” alt probleme ilişkin bulgular Tablo 16’ da yer almaktadır.

Tablo 16. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki Genel İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri

Ölçekler	1	2
1. Hizmetkâr liderlik ölçeği	1	
2. Girişimcilik ölçeği	,702**	1

*p<.05, **p<.001

Hizmetkâr liderlik özellikleri ile girişimcilik becerileri ölçekleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,702$; $p<0,01$] bulunmuştur.

Hizmetkâr liderlik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki boyutlara ilişkin Korelasyon Değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Güçlendirme	1												
2. Geride durma	,797**	1											
3. Hesap verebilirlik	,478**	,390**	1										
4. Affetme	-,276**	-,313**	,256**	1									
5. Cesaret	,646**	,638**	,313**	-,094	1								
6. Tevazu	,842**	,789**	,450**	-,255**	,666**	1							
7. Sorumlu yöneticilik	,860**	,783**	,508**	-,263**	,638**	,811**	1						
8. Başarı gereksinimi	,641**	,580**	,424**	-,077	,497**	,644**	,607**	1					
9. Belirsizliğe tolerans	,665**	,593**	,397**	-,160**	,530**	,628**	,639**	,750**	1				
10. Kendine Güven	,137*	,131*	,311**	,403**	,182**	,147**	,127*	,452**	,401**	1			
11. Yenilik	,572**	,545**	,413**	-,006	,464**	,561**	,538**	,702**	,750**	,607**	1		
12. Risk alma eğilimi	,557**	,531**	,418**	,018	,545**	,589**	,502**	,687**	,671**	,523**	,738**	1	
13. İçsel kontrol hissi	,547**	,511**	,414**	,047	,484**	,593**	,493**	,640**	,609**	,494**	,720**	,669**	1

*p<.05, **p<.00

Tablo 17’de görüldüğü gibi, güçlendirme ile başarı gereksinimi alt boyutu ($r=0,641$; $p<0,01$]; belirsizliğe tolerans alt boyutu ($r=0,665$; $p<0,01$]; yenilik alt boyutu ($r=0,572$; $p<0,01$]; risk alma eğilimi alt boyutu ($r=0,557$; $p<0,01$] ve içsel kontrol hissi alt boyutu ($r=0,641$; $p<0,01$] arasında ilgili değerlerle pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Geride durma ile başarı gereksinimi alt boyutları ($r=0,580$; $p<0,01$]; belirsizliğe tolerans alt boyutu ($r=0,593$; $p<0,01$]; yenilik alt boyutu ($r=0,545$; $p<0,01$]; risk alma eğilimi alt boyutu ($r=0,531$; $p<0,01$] ile içsel kontrol hissi alt boyutu ($r=0,511$; $p<0,01$] arasında ilgili değerlerle pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Hesap verebilirlik ile başarı gereksinimi alt boyutu ($r=0,424$; $p<0,01$]; belirsizliğe tolerans alt boyutu ($r=-0,397$; $p<0,01$]; kendine güven alt boyutu ($r=0,311$; $p<0,01$]; yenilik alt boyutu ($r=0,413$; $p<0,01$]; risk alma eğilimi alt boyutu ($r=0,418$; $p<0,01$]; ile içsel kontrol hissi alt boyutu ($r=0,414$; $p<0,01$] arasında ilgili değerlerle pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Affetme ile belirsizliğe tolerans alt boyutları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ($r=-0,160$; $p<0,01$]; affetme ile kendine güven alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,403$; $p<0,01$] bulunmuştur.

Cesaret ile başarı gereksinimi alt boyutu ($r=0,497$; $p<0,01$]; belirsizliğe tolerans alt boyutları ($r=0,530$; $p<0,01$]; yenilik alt boyutu ($r=0,464$; $p<0,01$]; risk alma eğilimi alt boyutu ($r=0,545$; $p<0,01$] ile içsel kontrol hissi alt boyutları ($r=0,484$; $p<0,01$] arasında ilgili değerlerle pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Cesaret ile kendine güven alt boyutları ($r=0,182$; $p<0,01$] arasında değerleriyle pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Tevazu ile başarı gereksinimi alt boyutu ($r=0,644$; $p<0,01$]; belirsizliğe tolerans alt boyutu ($r=0,628$; $p<0,01$]; yenilik alt boyutu ($r=0,561$; $p<0,01$]; risk alma eğilimi alt boyutu ($r=0,589$; $p<0,01$]; ile içsel kontrol hissi alt boyutu ($r=0,593$; $p<0,01$] arasında ilgili değerlerle pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Tevazu ile kendine güven alt boyutları ($r=0,147$; $p<0,01$] arasında değerleriyle pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Sorumlu yöneticilik ile başarı gereksinimi alt boyutu ($r=0,607$; $p<0,01$]; belirsizliğe tolerans alt boyutu ($r=0,639$; $p<0,01$]; kendine güven alt boyutu ($r=0,127$; $p<0,01$]; yenilik alt boyutu ($r=0,538$; $p<0,01$]; risk alma eğilimi alt boyutu ($r=0,502$; $p<0,01$] ile içsel kontrol hissi alt boyutu ($r=0,493$; $p<0,01$] arasında ilgili değerlerle pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ve girişimcilik becerilerine ne ölçüde sahip oldukları ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmaya ilişkin tartışmalar, araştırmanın amacı ve alt amaçları esas alınarak yapılmıştır.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu, Balay, Kaya ve Yılmaz, (2014); Beştaş Marakçı, (2020); Doğan ve Aslan, (2016); Kahveci ve Aypay, (2013); Öter, (2021); Türkmen, (2016) ile Ünal, (2020) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini önemli gördükleri ve bunları davranışları için referans olarak kullandıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ölçeğinin genelindeki algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamışken; ölçeğin hesap ve-rebilirlik alt boyutunda kadın öğretmenlerin algıları, erkek öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularımız ile Aksoy ve Işık, (2008); Argon ve Mercan, (2009); Balay vd. (2014); Beştaş Marakçı, (2020); Derbedek, (2008); Gürsun, (2007); Güven, (2007); Öter, (2021); Tahaoğlu ve Gedikoğlu, (2009) ile Yüce, (2010) tarafından yapılan araştırma bulguları örtüşmektedir. Yani, erkek ve kadın öğretmenler, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri hakkında benzer algılara sahiptir. Ayrıca, literatürde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre ayrıştığı Büyükatlı, (2015); Demiral, (2007); Doğan, (2015); Kahveci, (2012); Karatay, (2011); Şenay, (2017); Yılmaz, (2013)) araştırmalara da rastlanmaktadır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ölçeğiyle ilgili öğretmen algılarının, farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, ölçeğin affetme alt boyutunda lisansüstü mezunu öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları, lisans mezunu öğretmenlerin algılarından belirgin şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu lisansüstü öğretmenlerin affetmeyi cezalandırmaya göre daha pedagojik buldukları şeklinde değerlendirilebilir. Konuya ilişkin Çiçek (2015); Derbedek (2008); Gürsun (2007); Kahveci (2012); Polat (2013); Yılmaz (2013) ve Yüce (2010) tarafından yapılan araştırma bulguları araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Bu bulgular, lisans ve lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını birbirine yakın algıladıkları şeklinde açıklanabilir.

Yaş değişkenine göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ölçeğinin geneline ilişkin öğretmen algılarının farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, güçlendirme ve sorumlu yöneticilik alt boyutlarında 41-50 yaş boyutunda katılımcıların algı düzeyleri hem 21-30 yaş' dan hem de 31-40 yaştan anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Konuya ilişkin Arslan (2021) ve Beştaş Marakçı (2020) tarafından yapılan araştırma bulguları araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Ayrıca, literatürde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderli-

ğine ilişkin öğretmen algılarının yaş değişkenine göre ayrıştığı araştırmalara (Beşiroğlu, (2013); Derbedek, (2008) da rastlanmaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin yaş farkına bakılmaksızın okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını birbirine yakın algıladıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Hizmet yılı değişkenine göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ölçeğinin geneline ve bütün alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ölçeğin genelinde 21 yıl ve üstü hizmet yılına sahip katılımcıların algı düzeyleri 1-5, 6-10, 11-15, ve 16-20 yıl arası hizmet olan öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede düşüktür. Balay vd. (2014); Beştaş ve Marakçı (2020); Derbedek (2008); Gürsun (2007); Güven (2007); Kahveci (2012) Öter (2021) ile Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) tarafından yapılan araştırma bulguları araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça ve değiştikçe, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini farklı bir şekilde algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin *kararsızım* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli düzeyde girişimci lider olarak görmedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca, Asuimiran vd. (2014); Çelik (2013); Köybaşı ve Dönmez (2017); Özkaya (2019) ile Şahin (2018) tarafından yapılan araştırma bulguları, araştırmamızın bulgularından farklılaşmaktadır. Bu bulgular ise okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerini önemli gördükleri ve bunları davranışları için referans olarak kullandıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri ölçeğinin geneline ve tüm alt boyutlarda ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Konuya ilişkin Çelik (2013) ve Özkaya (2019) tarafından yapılan araştırma bulguları araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Ayrıca, Byrnes, Miller ve Schafer (1999) ile Siegrist vd. (2002) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre ayrıştığı bulgulanmıştır. Bu bulgular, erkek ve kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin girişimcilik beceri davranışlarını birbirine yakın değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumu değişkenine göre, okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri ölçeğinin geneline, kendine güven, yenilik ve risk alma eğilimi alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmuşken; başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans ve içsel kontrol hissi alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre, ölçeğinin genelinde, kendine güven, yenilik ve risk alma eğilimi boyutlarında lisansüstü mezunu öğretmenlerin girişimcilik beceri algıları, lisans mezunu öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede yüksektir. Konuya ilişkin Derin (2019) tarafından yapılan araştırma bulguları araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Ayrıca, literatürde okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarının eğitim durumu değişkenine göre ayrıştığı araştırmalara (Çelik, (2013) da rastlanmaktadır. Bu bulgulara göre, lisansüstü eğitim

mezunu öğretmenler girişimciliğin bazı boyutlarında okul yöneticilerini lisans mezunu öğretmenlere göre daha girişimci olarak değerlendirmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Yaş değişkenine göre, okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri ölçeğinin geneli ile başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans, yenilik ve içsel kontrol hissi alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuşken; kendine güven ve risk alma eğilimi alt boyutlarında anlamlı derecede fark bulunmamıştır. Ölçeğin genelinde, başarı gereksinimi ve içsel kontrol hissi boyutlarında 41-50 yaş boyutundaki öğretmenlerin algıları, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları, 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ve 51 üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha düşüktür. Belirsizliğe Tolerans ve yenilik boyutlarında ise 31- 40 yaş boyutundaki öğretmenlerin algıları, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları, 21- 30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ve 51 üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha düşüktür. Konuya ilişkin Çelik (2013) ve Derin (2019) tarafından yapılan araştırma bulguları araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin yaşa göre okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini farklı şekilde değerlendirebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Hizmet yılı değişkenine göre, okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri ölçeğinin geneline ve tüm alt boyutlara ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ölçeğin genelinde 11-15 hizmet yılı aralığı boyutunda katılımcıların algı düzeyleri 1-5, 6-10, 16-20 ve 21 üstü türünden anlamlı derecede düşüktür. Konuya ilişkin Çelik (2013), genç öğretmenlerin kıdemli öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerini daha yeterli düzeyde gördüklerini gözlemlemektedir. Ayrıca, literatürde, okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine ilişkin öğretmen algılarının hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterdiği Derin (2019) araştırmasında bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ve girişimcilik becerileri incelendiğinde ölçekler arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bütün bu araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine haiz lider oldukları ifade edilebilir.

- Araştırma nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapıldığı için, bu konuda nitel ve karma araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerine girişimcilik seminerleri verilmelidir.
- Hizmetkâr liderlik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkinin önemi ve gerekliliğine yönelik okul yöneticilerine eğitimler düzenlenebilir.

Etik Onay: Bu araştırma için Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 07.09.2022 tarih ve 2022/10-6 nolu kararı ile etik izin alınmıştır.

Kaynakça

- Ağca, V. (2005). *İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Aksoy, E., & Halil, I. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249.
- Argon, T., & Mercan, M. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri. *Eğitim Araştırmalarında Güncel Sorunlar ve Yeni Yaklaşımlar*. <http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/120.pdf>
- Arıkan, S. (2002). Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular. *Siyasal kitabevi*. Ankara.
- Arslan, N. (2021). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Asuimiran, S., Bagheri, A. & Pihie, Z. A. L. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balay, R., Ahmet, K. & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Başar, E., Altın, H., & Doğan, V. (2013). *Meslek yüksekokulları için girişimcilik*, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Beştaş Marakçı, D. (2020). *İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Büyüktatlı, M. (2015). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlâna Üniversitesi, Konya.

- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem A Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algularına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki: Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çiçek, O. (2015). *Eğitim örgütlerinde hizmetkar liderliğe yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Derbedek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlilikleri üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Derin, M. (2019). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin girişimcilik özellikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- Dinçer, M. K., & Bitirim, S. (2012). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Doğan, Ü., & Aslan, H. (2016). Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 51-68.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 49(1), 1-32.

- Greenleaf, R. K. (2002). *Essentials of servant-leadership. Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century, 19-26.*
- Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güven, A. (2007). *Kamu yöneticilerinin davranış tarzlarının kamu personelinin motivasyonu üzerine etkileri: Tokat il milli eğitim müdürlüğünde çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kahveci, H., & Aypay, A. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi*, 2(1), 44-60.
- Karatay, Ş. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Koybasi, F., & Dönmez, B. (2017). Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi. *Eğitim Yönetimi: Teori ve Uygulama*, 23(2), 249-280.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, McGraw-Hill Book company. New York.
- Öter, Ö. M. (2021). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Özkaya, Y. (2019). *Okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Polat, F. (2013). *Eğitim denetmenlerinin ve ilköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeyi (Elâzığ ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Fırat Üniversitesi, Elâzığ.

- Siegrist, M., Cvetkovich, G., & Gutscher, H. (2002). *Risk preference predictions and gender stereotypes. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 91-102.
- Spears, L. (1996). *Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Şahin, K. (2018). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ile girişimcilik yeterlikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şenay, T. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları öğretimsel liderlik davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Tahaoglu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(587), 274-298.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik keşif süreci*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi:(Sinop ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel sinizm alguları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Zahn, B. (2011). *Elementary teacher assessments of principal servant leadership, their experience with team learning and student academic achievement*. Dowling College.

Analysis of the Relationship Between School Administrators' Servant Leadership Traits and Entrepreneurial Skills

Extended Abstract

The aim of this study is to reveal the relationship between servant leadership characteristics and entrepreneurial skills of school administrators according to teacher perceptions. This research is a quantitative study conducted on a relational survey model. The population of the research consists of 3,382 teachers. The sample of the study was formed by 348 teachers determined with the convenience sampling technique. The data collection tool consists of three parts: demographic characteristics, servant leadership scale and entrepreneurial skills scale. According to the findings of the research, the servant leadership levels of school administrators are considered sufficient. While there is no significant difference in the servant leadership characteristics of school administrators according to gender, education level, and ages variables, a significant difference was found according to the variable of years of service. Furthermore, according to teacher perceptions, the entrepreneurial skills of school administrators are not considered sufficient. While there is no significant difference in the entrepreneurial skills of school administrators according to gender and education level variables, a significant difference was found according to age, and years of service variables. In addition to this, the correlation between the servant leadership characteristics and entrepreneurial skills of school administrators in terms of general was found to be positive and at a moderate level.

Introduction

Organizations' leaders need to adapt to ever-changing and evolving conditions and be pioneers in this regard for their organizations. Thus, a good leader is someone who activates leadership qualities and uses them effectively. A leader can influence the members of the group he/she manages in unofficial ways beyond his/her legal powers.

Robert Greenleaf is the first person who introduces and promote the concept of "Servant Leadership" in contemporary times (Zahn, 2011). Greenleaf emphasizes that leadership is not only about holding a managerial position or a status symbol, but also includes a way of serving (Greenleaf, 2002). Researchers following in Greenleaf's footsteps have tried to explain the different aspects of servant leadership.

Servant leaders establish a structure based on bringing out the best qualities of their coworkers. A servant leader tries to identify the goals, desires, needs, and abilities of their coworkers through one-on-one communication. With the information gathered, they

use it in a way that will support their coworkers in achieving their potentials and increasing their self-confidence.

The concept of entrepreneurship began to be used with the innovation concept from the mid-20th century onwards (Başar, Altın, & Doğan, 2013: 12-13). Looking at the definitions in the literature, the concept of entrepreneurship is defined as follows: “start, discovery, creation, new venture, innovation, opportunity seeking, risk, risk management, uncertainty, profit desire, personal gain desire, desire, independence, production, management, value creation, creating change, responsibility for ownership and strategy formation” (Arıkan, 2004).

Like many organizations, educational institutions also require managers who can manage innovation and have entrepreneurial characteristics in order to increase productivity, cope with competition, and adapt to development and change. School leaders with entrepreneurial leadership skills are expected to prepare their schools for the changing and evolving world, plan this painful process healthily, and directly and indirectly influence all staff members, especially teachers, through proper practices. In today's world, which is constantly undergoing change, school principals are evaluated as a subject that initiates and sustains any kind of movement that develops themselves and their environment. Therefore, only managers with these characteristics can respond to the needs of society and train citizens with innovative and entrepreneurial spirit.

The number of studies examining the relationship between these two skills in educational organizations is quite low. It is believed that the use of servant leadership qualities and entrepreneurial skills by school administrators together is important for increasing the quality of education.

Method

This is a quantitative research study conducted using quantitative research techniques. The aim of this study is to describe the relationship between the servant leadership qualities and entrepreneurial skills of school administrators based on the perceptions of teachers working in public schools in the Kızıltepe district of Mardin province. This study has both descriptive and relational research characteristics.

Results

A positive, high-level relationship between the servant management characteristics of school administration and entrepreneurial level managerial scales. There are also positive, moderate relationship changes between the sub-dimensions of the scales. By evaluating all this research science together, it can be stated that the leaders of entrepreneurship education can be sustained in schools with servant leadership characteristics.