

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okuldaki Yenileşme İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Investigating the Relationship Between School Principals' Servant Leadership Behaviors and School Innovation Climate

Halil Karadaş¹, Ayşegül Taşdemir², Ercan Özdemir²

¹Doç. Dr, Mardin Artuklu Üniversitesi, halil.karadas@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0003-0855-3702>)

²Sorumlu Yazar, Dr, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, celikhanaysegul@yandex.com, (<https://orcid.org/0000-0002-4061-1696>)

³Müdür, Ceylanpınar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, ercanozd03@gmail.com, (<https://orcid.org/0009-0000-4242-0933>)

Geliş Tarihi: 30.06.2024

Kabul Tarihi: 27.01.2025

ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin Okul Yenileşme İklimi ve hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca öğretmenlerin algı düzeyleri cinsiyetleri, mesleki kıdemleri ve çalıştıkları okul türleri, yaş, eğitim durumu ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Çalışmanın katılımcı grubu, 2023-2024 öğretim yılı Şanlıurfa ili Ceylanpınar ilçesinde görev yapan 445 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Okul Yenileşme İklimi Ölçeği” ve “Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan çalışmada Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okul Yenileşme İklimi algı düzeyinin öğretmenlerin demografik bilgileriyle arasındaki bağın çözülmesi amacıyla SPSS programı kullanılarak ölçek sonuçları analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan veriler, eksik ve hatalı olarak doldurulan formların değerlendirme işlemleri yapıldıktan sonra analiz sürecine dahil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda Hizmetkar Liderlik Ölçeği cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan Okul Yenileşme İklimi Ölçeği ile mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda Hizmetkar Liderlik Davranışı ve Okuldaki Yenileşme İklimi arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, hizmetkar liderlik davranışları, yenileşme iklimi.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the relationship between school principals' innovation climate in schools and servant leadership behaviours according to teachers' perceptions. In addition, it was tried to determine whether there is a significant difference in the perception levels of teachers according to their gender, professional seniority and the types of schools they work in, age, educational status and marital status. Relational survey model, one of the quantitative research methods, was adopted in the study. The participant group of the study consists of 445 teachers working in Ceylanpınar district of Şanlıurfa province

*Bu çalışma 7-9 Mart 2024 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen 17. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde (UEYK2024) özet olarak sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

in the 2023-2024 academic year. ‘Personal Information Form’, ‘Innovation Climate in Schools Scale’ and ‘Servant Leadership Behaviours Scale’ were used as data collection tools. In the study, the results of the scale were analysed using the SPSS program in order to analyse the relationship between the level of perception of Servant Leadership Behaviours and Innovation Climate in Schools with the demographic information of the teachers. The data obtained within the scope of the research were included in the analysis process after the evaluation of the incomplete and incorrectly filled forms. As a result of the research, it was determined that Servant Leadership Scale showed a significant difference according to gender, educational status, age and professional seniority variables. On the other hand, it was concluded that the Scale of Innovation Climate in Schools did not show a significant difference according to gender and professional seniority variables. In addition, as a result of the research, it was determined that there is a moderate relationship between Servant Leadership Behaviour and Innovation Climate in Schools.

Keywords: School principal, servant leadership behaviors, school innovation climate.

GİRİŞ

Eğitim öğretim sürecinin temelini oluşturan kurum olarak okullarda liderlik davranışını ve okul liderliğinde müdürün rolünü araştıran araştırmalar liderlik sürecinin geliştirilmesi açısından önemlidir. Örgütler amaçlarına ulaşmada başarılı oldukları ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. Okulların temel görevi, hammadde olan kişileri eğitim amaçlarına uygun olarak yetiştirmektir. Bu hedeflere ulaşırken kişinin çevresi ile sürekli etkileşim halinde olması, değişim ve yeniliklere karşı olumlu bir tutum sergilemesi gereklidir. Bu tutumların önündeki engel sosyal ve kültürel bakış açılarındaki farklılıklardır. Bu aşamada okul yöneticilerinin değişimlere ayak uydurmalarını engelleyen sosyal ve kültürel engelleri bilmeleri ve önleyici tedbirler almaları gerekmektedir (Uğurlu, 2017). Okulda öğretmenler yaratıcı fikirlerini ifade etmek isterler. Bu durum okullarda yenilikçi bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Yenilikçi ortamlar, öğretmenleri yenilik yapmaya teşvik etmektedir (Ertürk, 2023; Turgut & Beğenirbaş, 2014).

Okul müdürlerinin, öğretim sürecinde meydana gelebilecek kaotik durumlara ilişkin kuantum bir anlayış ile liderlik davranışları sergilemesi okuldaki paydaşların davranışlarında olumlu etkiler göstermekte (Karadaş & Isırgan, 2024) ve okul ortamında pozitif ikliminin sürdürülmesine ilişkin katkılar sunmaktadır (Balay vd., 2017). Okul liderliği, personel davranışında olumlu değişiklikleri teşvik eder ve bu da öğrenci davranışını etkilemektedir. Sonuç olarak, olumlu öğrenci davranışı genelde müdürün teşvik ettiği okul kültürüyle ilişkilendirilir. Bu durum, öğrencilerin okuldan beklentilerini olumlu yönde etkiler ve övgü ve tanınma yolu ile olumlu pekiştirmeyi içerir ve bunların tamamı öğrenci davranışlarında olumlu gelişmelere olanak sağlar (Fullan, 2014).

Liderliğin etkisi, kişisel ve sosyal öğrenmenin gerçekleştiği eğitim kurumlarının yanı sıra diğer bütün ortamlardaki etkililik ve verimlilik için son derece gereklidir. Okulda lider pozisyonundaki müdürlerin eğitimsel başarıda rolü, müdürün okulun hedefleri üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü, okula gereken kaynakları sağlamayı ve mevcut kanun hükümlerine göre sistemi geliştirmeyi hedeflediği gibi örgüt kültürünü koruma gayesini de benimsemektedir (Derin, 2023). Bu durum müdürün yönetim bilgisini, liderlik düzeyini, kendini geliştirme kapasitesinin önemini ön plana çıkarmaktadır (Karadaş & Ocak, 2025). Okullarda öğretmenlerin mesleki görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar üstlenmeleri, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin önemi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin, öğretmenlere etkili ve olumlu bir iletişim ortamı yaratmaları ve okulu geliştirmek adına çaba sarf etmeleri için yeterli yönetim becerilerine sahip olmaları önem arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri; sergilediği davranış kalıpları ve kurduğu iletişim tarzıyla ifade edilebilir (Altınkaya & Selvitopu, 2024; Gül vd., 2023). Bu kapsamda öğretmen algılarına göre; birlikte çalışılan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçerek hizmetkâr bir lider olma düzeyleri tespit etmek mümkündür. Okul yöneticilerinin

hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri öğretmen algılarına ve demografik farklılıklara göre farklılık gösterebilir. Öğretmenlerin farklı algıları; geçmişte yaşanan olaylar, farklı tutum ve düşünceler, politik tutumlar ve duygusal değişkenler gibi birçok faktörden etkilenebilir (Altınkaya & Selvitopu, 2024; Ekinci, 2015; Öter & Dağlı, 2023).

Okullarda risk alabilmenin olumlu olarak karşılanabilmesi, özerklik ve esneklik gibi olguların yenilikçi bir yaklaşım sergileyen okul ortamlarıyla mümkün kılınacağı söylenebilir. Yenilikçi ortamlara sahip okullar, çalışanlarını risk almaya teşvik ederek büyümeyi teşvik eder. Risk alan çalışanların hataları cezasız kalır; hatalarından ders çıkarmak önemlidir. Yenilikçi okul ortamlarında çalışan öğretmenler işlerinden yüksek düzeyde tatmin olacak ve kuruluşlarına bağlılıkları güçlü olacaktır. Okul atmosferi, öğretmenler arasında yüksek koordinasyonun olduğu, öğretmen ve öğrencilerin okulun iyiliği için birlikte çalıştığı, yeni fikirlerin doğduğu ve uygulandığı bir ortam olan yenilik atmosferine sahiptir (Derin, 2023). Yenilik ve inovatif bir atmosferin hakim olduğu okullar akademik başarıların yaşanmasına uygun ortam oluşturmaktadırlar. Organizasyonlar belirli bir amaç için vardır. Okullar, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya gelen farklı bireylerden oluşan yapılar olarak tanımlanabilir. Okullarda örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma, çalışanları ve paydaşları bu hedefe yönlendirme görevini üstlenen bir yönetici bulunmaktadır. Okul yöneticileri, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışırken davranışlarında tutarlı olmalıdır. Çalışanlara ve veri sahiplerine kurallara ve yönergelere eşit derecede önem verilmelidir. Bu sebeple yöneticilerin sorumlu oldukları görevlerin ötesinde, çalışanlarına ve bir bütün olarak örgüte katkı sağlayacak liderlik rolleri üstlenmeleri beklenmektedir (Altınkaya & Selvitopu, 2024; Özgenel & Aktaş, 2020). Okulun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak isteyen bir okul yöneticisinin lider olması gerekir. Üst düzey yöneticilerin yönetim görevleri de dahil olmak üzere belirli sorumlulukları vardır. Çağdaş yönetim anlayışına göre okul yöneticisinin lider olması, çalışanlarını etkili bir şekilde çalışmaları için etkilemesi ve ikna etmesi gerekmektedir (Northouse, 2021).

Hizmetkar liderlik kavramı, isminden anlaşıldığı üzere, paydaşlarına ve astlarına hizmet etme davranışlarıyla kendini göstermektedir. Hizmetkar liderlik kendini örgütteki meslektaşlarına hizmet etmeye, onların problemlerini çözmeye, performanslarını artırmaya ve kişisel olarak gelişmelerine yardımcı olmaya adanmış bir lider olarak ifade edilebilir (Gül vd., 2023; Şafak vd., 2023). İsminden anlaşıldığı üzere okuldaki astlarına hizmetkar olmayı ifade eden bu liderlik yaklaşımı, diğer liderlik teorileri ve yeni liderlik yöntemlerinden farklı değerlendirilebilir. Örgüt yönetiminin gayesi, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Hizmetkar liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlarına hizmet eder ve onların isteklerini yerine getirir (Çoban, 2019). Hizmetkar liderlik kavramını açıklayan ve betimleyen Robert Greenleaf, bu yaklaşımı geliştirmek ve teorisinin temellerini atmak için Herman Hesse'nin 1956'da yayınlanan "Journey to the East" isimli öyküsünden esinlenmiştir (Okçu & Çoğaltay, 2019). Hizmetkar liderlik yaklaşımında lider, bir yöneticiden ziyade hizmetkar bir paydaş olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımına göre; başarılı olmak, etkin çalışmak ve şirketini büyütmek isteyen bir liderin, çalışanlarına ihtiyaç duydukları hizmetleri sağlaması gerekir. Hizmetkar lider, meslektaşlarının problemlerine duyarlı, gelişimlerini destekleyen, özerkliklerini sağlayan bir lider olarak tasarlanmıştır. Hizmetkar lider; iletişime ve ilişkilere değer veren, çalışanların ihtiyaç ve sorunlarını algılayıp ele alan, astlarının gelişimini sağlayan, objektif odaklı bir lider rolünü üstlenir. Sistem örgütsel hedeflerin ötesine geçer. Başka bir açıdan bakıldığında hizmetkar liderlik davranışlarının önemli bileşenlerinden birinin insanları yönetme veya yönlendirmek yerine onlara hizmet ederek etkilemeyi içermekte ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak düzeyde etkili bir rehber görevini ifade etmektedir (Lantu, 2015).

Liderlik, yenilikçi düşüncenin oluşmasında ve takım çalışmasında kritik bir rol oynar. Yenilik sürecinin başarısı, liderlik tarzının etkisiyle doğrudan ilişkilidir. Yaratıcı düşüncenin ve işbirliğinin gelişmesi, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesine bağlıdır (Scott ve Bruce, 1994). Bu noktada, hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanlara güven, özerklik ve demokratik bir çalışma ortamı tanıyarak yenilikçi düşüncenin önünü açar. Liderlerin empatik yaklaşımı,

çalışanların fikirlerini serbestçe ifade etmelerine olanak sağlar ve işbirliği ile yaratıcılığı teşvik eder. Böylece, hizmetkar liderlik, organizasyonel yeniliği, innovasyonu ve değişimi destekleyen önemli bir faktör haline gelebilir (Öter & Dağlı, 2023). Bu noktada liderlin hizmetkar davranışlarının önemi örgütün rekabetçi ortamda yaşamını sürdürmesine katkı sunmaktadır.

Okullar, yenilikçi fikirlerin ortaya atıldığı eğitim örgütleridir. Olumlu bir okul iklimi atmosferinde görev yapan öğretmenler, öğrencileri başarılı bir şekilde geleceğe hazırlayacağı bilinmektedir (Aktan, 2021; Karadaş & Kurtay, 2024). Okullarda yenilikçi bir iklimin oluşturulmasında, hizmetkar liderliğin sunduğu destekleyici iklim büyük bir öneme sahiptir. Yöneticiler, öğretmenlerin yaratıcı düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri için gerekli kaynakları, zamanı ve işbirliği fırsatlarını sağlarlar. Bu tür bir iklim, öğretmenler arasında işbirliğini artırır ve yenilikçi fikirlerin gelişmesine zemin hazırlar. Hizmetkar liderlik, aynı zamanda olumlu okul iklimini geliştirerek, öğretmenler arasında takım ruhu oluşturur ve değişim süreçlerini daha etkin hale getirir (Hoy & Miskel, 2010).

Hizmetkar liderliğin en önemli ön koşullarından biri, çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını gözetme eylemidir. Bu fedakar davranış, liderlerin takipçilerinin çıkarlarını ve ihtiyaçlarını kendi çıkarlarından daha öncelikli görmelerini sağlar. Kendilerinin dışında başkalarının ihtiyaçlarını önemseyen liderler, organizasyon içindeki diğer çalışanlara örnek olurlar. Bu da olumlu iletişim, etkileşim, işbirliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi önemli örgütsel sonuçları destekler. Hizmetkar liderlik, sadece çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun genel atmosferini iyileştirerek, verimlilik ve bağlılık seviyelerini artırmaktadır (Ekinci, 2015).

Hizmetkar liderlik, yirminci yüzyılda ortaya çıkmış bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, hem kültürel hem de dini bağlamda tarihsel olarak birçok örneği bulunmaktadır. İnsanların değerlerinin artmasıyla bu liderlik anlayışı daha fazla ilgi görmekte ve araştırmalara konu olmaktadır (Altinkaya & Selvitopu, 2024; Ertan, & Yalçın, 2023; Gül vd., 2023; Şafak vd., 2023). Hizmetkar liderler, örgütteki takipçileriyle empati kurarak, onları destekler, geliştirir, etkili bir şekilde dinler ve ekibin bir parçası olarak görürler. Bu özellikleriyle, hizmetkar liderlik diğer liderlik teorilerinden ayrılır. Örneğin, diğer yaklaşımlar etkililik, verimlilik ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarına odaklanırken, hizmetkar liderlik, çalışanların duygusal iyilik hallerini iyileştirmeyi ve onların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Özmutlu, 2011; Yalçın & Karadağ, 2013).

Okullarda öğretmen ve diğer paydaşların yöneticiler tarafından maddi ve manevi açıdan desteklenmesi öğretmenlerin üretkenliğini ve öğretim faaliyetlerine ilişkin akademik işleyişi olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenleri akademik ve psikolojik açıdan desteklemesini ifade eden hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif bakış açılarını geliştireceği ve okuldaki yenileşme algılarını artıracığı düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretmenin algıları doğrultusunda göre tespit edilmesi ve öğretmenlerin algıladığı okul yenileşme düzeyinin ortaya konulmasına çalışılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışıyla okullardaki yenileşme ikliminin arasındaki ilişkinin varlığı aranacaktır. Bu kapsamda, öğretmenlerin algılarına göre beraber çalışmış oldukları okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ait seviyeleri belirlenecek ve okuldaki yenileşme iklimi ile arasındaki ilişki saptanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın problemine dayanarak üretilen alt problemler şöyledir:

- Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmen algıları doğrultusunda ne düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin demografik değişkenlerine ilişkin anlamlı düzeyde farklılaşma göstermekte midir?

- Öğretmenlerin okuldaki yenileşme iklimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin okullardaki yenileşme iklimine ilişkin algıları demografik değişkenlerine ilişkin anlamlı düzeyde farklılaşma göstermekte midir?
- Öğretmen algıları doğrultusunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul yenileşme iklimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Modeli

Bu çalışma kapsamında, nicel araştırma yöntemlerinden *ilişkisel tarama modeli*, diğer bir ifadeyle *korelasyonel desen* kullanılmıştır. *Korelasyonel desen* (diğer bir ifadeyle *ilişkisel tarama modeli*), iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve betimlemeye ilişkin kullanılan bir yöntemdir (Sönmez & Alacapınar, 2020). Bu modelde, genelde evrenin tamamında veya bir kısmında gerçekleştirilen bir çalışmanın birlikte, çok sayıda elemanın oluşturduğu evrenin genelinde bir değerlendirme yapmasına ve genellemeye dair bir çıkarımda bulunmayı amaçlamaktadır (Karasar, 2024). İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki değişimini varlığı, değişimin birlikte olup olmadığı veya değişkenler arasındaki ilişkinin gücü belirlenmeye ve buna ilişkin kanıtlar sunmayı ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2024). Bu bağlamda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, okullardaki yenileşme iklimiyle olan ilişkisine ilişkin kanıtların sunulması hedeflenmektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmaya ilişkin çalışma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim senesinde Şanlıurfa ilinin Ceylanpınar ilçesinde bulunan farklı düzeylerde eğitim veren okullarda görev yapmakta olan eğitimcilerden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemi basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş 445 öğretmenden oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında anket formları uygulanan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1

Çalışma Grubunu Oluşturan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	231	51.9
	Erkek	214	48.1
Yaş	21-30	185	41.6
	31-40	188	42.2
	41-50	58	13.0
	51 & üzeri	14	3.1
Medeni durum	Evli	258	58.0
	Bekar	187	42.0
Mesleki kıdemi (yıl)	1-5	190	42.7
	6-10	138	31.0
	11-15	55	12.4
	16-20	32	7.2
	21 & üzeri	30	6.7
Eğitim durumu	Lisans	378	84.9
	Lisansüstü	67	15.1

Tablo 1’den elde edilen verilere göre çalışma grubunun %48,1’i erkek, %51,9’u ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu öğretmenlerin %41,6’sı 21-30 grubunda, %42,2’si 31-40 grubunda, %13’ü 41-50 grubunda ve %3,1’i ise 51 & üzeri gruptadır. Öğretmenlerin %58’i evli, %42’si ise bekaardır. Öğretmenlerin %42,7’si 1-5 yıl arası, %31’i 6-10 yıl arası, %12,4’ü 11-15 yıl arası, %7,2’si 16-20 yıl arasında ve %6,7’si ise 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %89,9 lisans mezunuyken, %15,1’i lisansüstü düzeyinde bir eğitim durumuna sahiptir.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Hizmetkar Liderlik Davranış Ölçeği

Ekinci (2015) tarafından geliştirilen bu ölçek, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını değerlendirmek için 36 maddeden oluşan 5 dereceli Likert tipi bir araçtır. Ölçek, liderlerin empati, adalet, alçakgönüllülük ve özgecilik gibi hizmetkar liderlik özelliklerini ölçmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Okul Yenileşme İklimi Ölçeği

Polatcan (2019) tarafından geliştirilen bu ölçek, okullardaki yenilikçi iklimi değerlendiren 32 maddelik bir 5 dereceli Likert tipi araçtır. Yenilikçi düşünme, işbirliği ve öğretimsel yenilik gibi unsurlar ölçülmektedir. Bu ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve güvenilir sonuçlar elde edilmiştir.

Veri toplama süreci, **yüz yüze** ve **çevrimiçi** olmak üzere iki yöntemle gerçekleştirilmiştir.

- **Yüz yüze uygulama:** Anketler, okul müdürlerine doğrudan dağıtılmış ve katılımcılara anonimlik garantisi verilerek doldurulması istenmiştir. Bu yöntemle veri toplama süresi yaklaşık 20-25 dakika sürmüştür.
- **Çevrimiçi uygulama:** Anketler, Google Forms üzerinden e-posta yoluyla gönderilmiştir. Katılımcılar, gönüllü olarak ankete katılmış ve veriler bir hafta boyunca toplanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi, SPSS 24 yazılım paketleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Her iki yöntemde de gizlilik ve anonimlik ilkelerine riayet edilmiştir. Katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış ve etik onam alınmıştır.

BULGULAR

Bu çalışma kapsamında öğretmen algıları doğrultusunda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ve okul yenileşme iklimi düzeyi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca hizmetkar liderlik davranışları ile okul yenileşme iklimi düzeylerinin demografik değişkenlere ilişkin anlamlı düzeyde farklılaşma durumuna bakılmıştır. Son olarak hizmetkar liderlik ölçeği ile okul yenileşme iklimi ölçekleri arasındaki ilişkinin varlığı test edilmiş ve bulgular sistematik olarak sunulmuştur.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik alt boyutlarına ait algı düzeyleri aşağıda bulunan Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2*Hizmetkar Liderlik Ölçeği*

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	n	$\bar{x}$	Ss
Özgecil Davranışlar	445	4.20	0.50
Empati	445	4.09	0.52
Adalet	445	4.29	0.61
Dürüstlük	445	4.28	0.58
Alçakgönüllülük	445	3.90	0.89
Toplam	445	4.15	0.71

Tablo 2’den elde edilen verilere göre öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algı düzeyleri en yüksek puan $\bar{X}$ = 4.29 ile “Adalet” boyutunda görülürken, “Dürüstlük” alt boyutu ile “Özgecil Davranışlar” alt boyutlarında; en düşük puan düzeyinin ise $\bar{X}$ = 3.90 ile “Alçak Gönüllülük” alt boyutunda görüldüğü tespit edilmiştir.

Tablo 3*Çalışma Grubunun Hizmetkar Liderlik Davranışı (HLD) Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması*

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	t	Sd	p
Özgecil Davranışlar	K	258	3.21	.90	2.99	445	.52
	E	187	3.23	.84			
Empati	K	258	3.11	.85	2.03	445	.23
	E	187	3.10	.87			
Adalet	K	258	2.85	.86	1.06	445	.01
	E	187	2.80	.89			
Dürüstlük	K	258	3.60	.81	1.11	445	.00
	E	187	3.52	.83			
Alçakgönüllülük	K	258	3.28	.70	0.51	445	.01
	E	187	3.21	.81			

Tablo 3’ten edinilen bilgilere göre *Hizmetkar Liderlik Davranışları* HLD ölçeğinin alt boyutlarından “özgecil davranışlar”, “Empati “ ve “Alçakgönüllülük alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri bağlamında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Katılımcı öğretmenlerin HLD ölçeğinin ilişkin algı düzeylerinin eğitim durumuna değişkeni açısından dağılımı Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4*Çalışma Grubunun HLD Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması*

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Eğitim durumu	N	X	Ss	t	Sd	p
Özgecil Davranışlar	Lisans	378	3.23	.85	2.94	445	.01
	Lisansüstü	67	3.00	.90			
Empati	Lisans	378	3.12	.94	2,367	445	.12
	Lisansüstü	67	2.90	.84			
Adalet	Lisans	378	2.97	.85	0.517	445	.01
	Lisansüstü	67	2.79	.93			
Dürüstlük	Lisans	378	3.59	.86	1,099	445	.29
	Lisansüstü	67	3.35	.89			
Alçakgönüllülük	Lisans	378	3.28	.79	2.31	445	.00
	Lisansüstü	67	3.12	.82			

Tablo 4'ten edinilen bilgiye göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları “özgecil davranışlar”, “adalet” ve “alçakgönüllülük” alt boyutlarla eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu bulunmuştur ($p<0,05$).

Öğretmenlerin HLD ölçeğinin düzeylerinin yaşlara göre dağılımı aşağıda bulunan Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5*Çalışma Grubunun HLD Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Yaş (Yıl)	N	X	Ss	Sd	F	p	F
Özgecil Davranışlar	21-30	185	4.25	.56	4.082	.00	.00	2-3
	31-40	188	4.10	.58				
	41-50	58	4.48	.50				
	51 & üzeri	14	4.31	.62				
Empati	21-30	185	4.10	.86	2.082	.00	.00	2-3
	31-40	188	3.99	.88				
	41-50	58	4.20	.87				
	51 & üzeri	14	4.08	.72				
Adalet	21-30	185	3.96	.86	2.082	.00	.00	2-3
	31-40	188	3.87	.88				
	41-50	58	4.12	.87				
	51 & üzeri	14	4.04	.72				
Dürüstlük	21-30	185	4.29	.86	1.827	.34	-	-
	31-40	188	4.10	.88				
	41-50	58	4.02	.87				
	51 & üzeri	14	4.49	.72				
Alçakgönüllülük	21-30	185	2.99	.86	2.082	.47	-	-
	31-40	188	2.97	.88				
	41-50	58	2.94	.87				
	51 & üzeri	14	2.95	.72				

Tablo 5’te yer alan bulgular ışığında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin yaşlarına ilişkin ortalama puanı “özgecil davranışlar” ($p=.006$), “empâti” ($p=.001$) ve “adalet” ($p=.004$) alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak tespit edilen bu anlamlı düzeydeki farklılığın 31-40 ve 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin HLD ölçeğinin düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin dağılımı aşağıda bulunan Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Çalışma Grubunun HLD Düzeylerinin Mesleki Kıdemlere Göre Karşılaştırılması

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Mesleki Kıdem (yıl)	N	X	Sd	F	p	Fark
Özgecil Davranışlar	1-5	190	4.31	3 445	2.952	.01	1-3
	6-10	138	4.18				
	11-15	55	4.05				
	16-20	32	4.20				
	21 & üzeri	30	4.12				
Empati	1-5	190	4.22	3 445	2.412	.01	1-3
	6-10	138	3.99				
	11-15	55	3.90				
	16-20	32	4.15				
	21 & üzeri	30	3.01				
Adalet	1-5	190	4.16	3 445	1.950	.01	1-3
	6-10	138	4.00				
	11-15	55	3.89				
	16-20	32	4.10				
	21 & üzeri	30	2.84				
Dürüstlük	1-5	190	3.70	3 445	1.872	.25	1-4
	6-10	138	3.59				
	11-15	55	3.52				
	16-20	32	3.39				
	21 & üzeri	30	3.76				
Alçakgönüllülük	1-5	190	3.70	3 445	3.534	.00	1-5
	6-10	138	3.59				
	11-15	55	3.52				
	16-20	32	3.56				
	21 & üzeri	30	3.36				

Tablo 6’daki verilere göre öğretmen algılarına ilişkin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre değişimi “empâti”, “adalet”, “dürüstlük” ve alçak gönüllülük alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. İstatistiksel olarak tespit edilen bu farklılığın kaynağına bakıldığında “özgecil davranışlar”, “empâti” ve “adalet” alt boyutları için hizmet yılı 1-5 ile 11-15 yıl ve üzeri olan öğretmenler “dürüstlük” alt boyutunda 6-10 ile 16-20 arasında alçak gönüllük alt boyutu bağlamında 1-5 ile

6-10 yıl arasında mesleki hizmeti olan öğretmenler lehine anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir.

Okul Yenileşme İklimi ve Alt Boyutlarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Okul Yenileşme İklimi Alt Boyutları

Okul Yenileşme İklimi ve alt boyutları	n	x	Düzye
Yenileşmeye destek	445	4.10	Yüksek
Kaynaklar ve olanaklar	445	1.01	Çok düşük
İnsiyatif alma	445	3.66	Yüksek
Yenileşmeye açıklık	445	4.03	
Takım çalışması ve uyum	445	4.14	
Okuldaki yenileşme iklimi	445	3.60	

Tablo 7’den elde edilen verilere göre Okullarda yenileşme ölçeğinin alt boyutlarından en yüksek aritmetik ortalamaya sahip alt boyutların ($\bar{x}$ =4.14) ile “takım çalışması ve uyum” olduğu görülmektedir. En düşük aritmetik ortalamanın ($\bar{x}$ =1.01) ile “kaynaklar ve olanaklar” olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında kaynak ve olanak konusunda öğretmenlerin sorun yaşadığını söylemek kaçınılmazdır. Diğer yandan yenileşmeye olan destekle takım çalışması ve uyumun öğretmenler için iyi seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Ama kaynak ve olanaklar alt boyutunun bu denli düşük olması okul içerisinde herkes için büyük bir sorundur.

Tablo 8

Çalışma Grubunun Okuldaki Yenileşme İklimi ve Alt Boyutlarına Ait Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Okul Yenileşme İklimi Ölçeği	Cinsiyet Kadın/Erkek	n	$\bar{x}$	Ss	t	Sd	p
Yenileşmeye destek	K	258	4.01	.48	0.41	445	.34
	E	187	4.26	.48			
Kaynaklar ve olanaklar	K	258	4.30	.48	0.88	445	.24
	E	187	4.08	.48			
İnsiyatif alma	K	258	4.40	.48	0.04	445	.59
	E	187	4.21	.48			
Yenileşmeye açıklık	K	258	4.42	.48	0.35	445	.53
	E	187	4.36	.48			
Takım çalışması ve uyum	K	258	4.00	.48	0.73	445	.39
	E	187	3.76	.48			

Tablo 8’de ulaşılan bulgular ışığında Okuldaki Yenileşme İklimi (OYİ) ölçeğinin “yenileşmeye açıklık” ve “takım çalışması ve uyum” alt boyutlarıyla öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşmanın varlığına ($p>0,05$) rastlanmamıştır.

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin OYİ ölçeğinin düzeylerinin eğitim durumu değişkenine ilişkin dağılımı aşağıda bulunan Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9

Çalışma Grubunun Okuldaki Yenileşme İklimi ve Alt Boyutlarına Ait Algı Düzeylerinin Eğitim Durumların Göre Karşılaştırılması

Okul Yenileşme İklimi Ölçeği	Eğitim durumu	N	X	Ss	t	Sd	p
Yenileşmeye destek	Lisans	378	3.23	.85	2.94	445	.013
	Lisansüstü	67	3.00	.90			
Kaynaklar ve olanaklar	Lisans	378	3.12	.94	2,367	445	.025
	Lisansüstü	67	2.90	.84			
İnsiyatif alma	Lisans	378	2.97	.85	0.517	445	.019
	Lisansüstü	67	2.79	.93			
Yenileşmeye açıklık	Lisans	378	3.59	.86	1,099	445	.025
	Lisansüstü	67	3.35	.89			
Takım çalışması ve uyum	Lisans	378	3.28	.79	2.31	445	.003
	Lisansüstü	67	3.12	.82			

Tablo 9'dan edinilen bilgiye göre OYİ ölçeğinde bulunan tüm alt boyutlarla öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin OYİ ölçeğine ilişkin algılarını mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

Çalışma Grubunun Okuldaki Yenileşme İklimi ve Alt Boyutlarına Ait Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Okul Yenileşme İklimi Ölçeği	Mesleki Kıdem (Yıl)	N	X	Sd	F	p	Fark
Yenileşmeye destek	1-5	190	3.41	3 445	2.952	.01	1-2
	6-10	138	2.92				
	11-15	55	3.05				
	16-20	32	3.20				
	21 & üzeri	30	3.12				
Kaynaklar ve olanaklar	1-5	190	3.22	3 445	2.412	.01	1-2
	6-10	138	2.90				
	11-15	55	3.00				
	16-20	32	3.15				
	21 & üzeri	30	3.01				
İnsiyatif alma	1-5	190	3.06	3 445	1.950	.01	1-2
	6-10	138	2.68				
	11-15	55	2.74				
	16-20	32	2.94				
	21 & üzeri	30	2.84				
Yenileşmeye açıklık	1-5	190	3.70	3 445	1.872	.25	-
	6-10	138	3.39				
	11-15	55	3.52				
	16-20	32	3.56				
	21 & üzeri	30	3.76				
Takım çalışması ve uyum	1-5	190	3.70	3	3.534	.00	1-2
	6-10	138	3.39				
	11-15	55	3.52				
	16-20	32	3.56				
	21 & üzeri	30	3.76				

Tablo 10'dan edinilen bilgiye göre OYİ ölçeğine ilişkin “yenileşmeye destek”, “kaynaklar ve olanaklar”, “insiyatif alma” ve “takım çalışması ve uyum” alt boyutlarıyla öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma vardır ($p<0,05$).

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin OYİ ölçeğinin düzeylerinin yaş durumu değişkenine ilişkin dağılımı aşağıda bulunan Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11

Çalışma Grubunun Okuldaki Yenileşme iklimi ve Alt Boyutlarına Ait Algı Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Okul Yenileşme İklimi Ölçeği	Yaş	N	X	Ss	Sd	F	p
Yenileşmeye destek	21-30	185	3.42	.86			
	31-40	188	3.44	.88	3		
	41-50	58	3.40	.87	445	2.082	.09
	51 & üzeri	14	3.41	.72			
Kaynaklar ve olanaklar	21-30	185	2.95	.86			
	31-40	188	2.99	.88	3		
	41-50	58	2.90	.87	445	2.082	.09
	51 & üzeri	14	2.94	.72			
İnsiyatif alma	21-30	185	2.99	.86			
	31-40	188	2.97	.88	3		
	41-50	58	2.92	.87	445	2.082	.16
	51 & üzeri	14	2.94	.72			
Yenileşmeye açıklık	21-30	185	3.64	.86			
	31-40	188	3.60	.88	3		
	41-50	58	3.67	.87	445	1.827	.08
	51 & üzeri	14	3.63	.72			
Takım çalışması ve uyum	21-30	185	2.99	.86			
	31-40	188	2.97	.88	3		
	41-50	58	2.94	.87	445	2.082	.47
	51 & üzeri	14	2.95	.72			

Tablo 11’den edinilen bilgiye göre OYİ ölçeğinde bulunan alt boyutların hiçbirinde çalışma grubunun yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 12

Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okuldaki Yenileşme İklimi Algısı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

	B	Std. Hata	Beta	İkili r	Kısmi r
(Constant)	.475	.127			
Yenileşmeye Destek	.418	.056	.449	.814	.337
Kaynaklar ve Olanaklar	.044	.057	.049	.767	.037
İnsiyatifAlma	.116	.051	.120	.727	.108
Yenileşmeye Açıklık	-.023	.039	-.019	.418	-.028
Takım Çalışması ve Uyum	.306	.058	.283	.784	.243
R=.84. R ² =.704.p=.000					

Bağımlı Değişken: Okuldaki Yenileşme İklimi

Tablo 12'e bakıldığında araştırma verilerinin regresyon analizine uygunluğu test etmek adına temel varsayımları karşıladığı ve iyi bir düzeyde olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2024). Bu bağlamda regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantının varlığına güçlü olduğu yönündedir (Alpar, 2020). Bu verilere göre hizmetkâr liderlik davranışları, okuldaki yenileşme iklimi algısının %84'ünü açıklamaktadır. Regresyon ve korelasyon analizi sonucu ulaşılan değerler, hizmetkâr liderlik davranışlarının okuldaki yenileşme iklimi düzeyleri üzerinde, pozitif yönde ve iyi düzeyde ($R=.84$, $R^2=.704$) anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2024).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen verilerde öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algı düzeylerine bakıldığında çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin özgecil davranışlar, adalet, empati, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarında orta düzeyde bir algı boyutuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara göz attığımızda, İş ve Balcı'nın (2017) yaptığı araştırma, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarına yönelik algılarının genel olarak yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Usta & Ünsal'ın (2018) çalışması da öğretmenlerin hizmetkâr liderlik konusundaki algılarının genellikle yüksek düzeyde olduğunu vurgulamaktadır. Bulgulardan hareketle öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma gösterdiği söylenebilir. Ekinci (2015) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine ilişkin farklılaştığı sonucu araştırma sonucunu desteklemektedir. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ile çeşitli demografik faktörler (eğitim durumu, yaş, hizmet yılı, cinsiyet) arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, literatürdeki çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmuş olması, bu konudaki önceki çalışmalarla çelişmektedir. Kandemir & Akgün (2019) tarafından yapılan çalışmada, eğitim durumu ile hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu, araştırmamızdaki sonuçlarla çelişmektedir. Ancak, eğitim durumu ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen başka çalışmalarda benzer farklılıklar gözlemlenmiştir (Balay vd., 2014). Bu farklılıkların, araştırmalarda kullanılan örneklem büyüklüğü, coğrafi farklılıklar ve veri toplama yöntemlerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşması, Balay vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada tespit edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Özellikle 31-40 ve 41-50 arasındaki öğretmenlerde anlamlı farklılıklar bulunmuş olması, yaşın liderlik algıları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin yaşlarının, liderlik davranışlarını değerlendirme biçimlerini etkileyebileceğini gösteren literatürle uyumludur (Örnek, 2015). Buna karşın, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşma gösterdiği bulgusu, Usta & Ünsal (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla çelişmektedir. Sözü edilen araştırmada, öğretmenlerin hizmet yılı ile liderlik algıları arasında bir fark bulunmamıştır. Bu çelişki, araştırmamızdaki bulguların metodolojik farklılıklardan, örneklem büyüklüğünden veya veri toplama sürecindeki farklılıklardan kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin çalışma sürelerinin uzunluğu ile liderlik algılarının gelişimindeki potansiyel farklılıkların daha geniş bir örneklemle yeniden incelenmesi gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmamızda, öğretmenlerin okullardaki yenileşme iklimine yönelik algılarının cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu gibi demografik faktörlere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Polatcan (2017) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla tutarlıdır. Polatcan'ın (2017) araştırmasında da benzer şekilde, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi değişkenlerin yenileşme iklimi algıları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğuna dair bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, araştırmamızda öğretmenlerin yenileşme

iklimine yönelik algılarının en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan alt boyutunun "takım çalışması ve uyum" olduğu, en düşük ortalamaya sahip boyutunun ise "kaynaklar ve olanaklar" olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, okullardaki yenileşme ikliminin öğretmenlerin bireysel ve grup dinamikleri üzerinden algılandığını ve okul içindeki kaynakların sınırlılığının bu algıyı olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Öğretmenlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri ve yöneticilerinin desteğini alabilmeleri, okul ikliminin gelişimi ve yenileşmesi açısından kritik öneme sahiptir. Etkin liderlik, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için okul yöneticilerinin teşvik edici bir rol üstlenmesini gerektirir. Özellikle lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin uzmanlık alanlarından yararlanmak, okulun yenileşmesine önemli katkılar sağlayabilir (Aydın, 2018). Ancak bu çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenlerin kaynak ve olanaklara erişim sağlama noktasında yeterince etkin liderlik sergilemedikleri ve liderlik algılarının düşük olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, okul yöneticilerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olma ve okulun kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme konusunda eksiklikler yaşadığını göstermektedir.

Okullarda yeterli kaynak ve diğer olanakların sağlanması yalnızca maddi ve fiziksel koşullarla sınırlı değildir. Bu tarz fırsat eşitliğini sağlamaya dönük olanaklar fırsat eşitliğini sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik eğitimlerin, materyallerin ve destekleyici araçların sağlanmasını da kapsar (Polatcan, 2017). Okul yöneticilerinin, okulun ihtiyaçlarına göre bütçe taleplerini etkin bir biçimde ilgili mercilere iletmeleri ve bu taleplerin gerçekleşmesi için savunuculuk yapmaları gerekmektedir. Ayrıca, okula dayalı yönetim anlayışının benimsenmesi, okul içindeki dinamiklere daha yakın kararlar alınmasını sağlayarak öğretmenlerin katılımını artırabilir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma* [Doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Aktan, V. (2021). *İlkokullarda okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Alpar, R. (2020). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. (6. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Altınkaya, B., & Selvitopu, A. (2024). İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 104-114. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1367584>
- Antonakis, J. (2012). *Transformational and charismatic leadership*. D.V. Day (Ed.). The Nature of Leadership. (pp. 256-288).
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği)*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. KTO Karatay Üniversitesi.
- Aydın, İ. (2018). Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin okullardaki yenilikçi süreçlere katkıları. *Eğitimde Yenilikçilik Dergisi*, 14(1), 45-60.
- Balay, R., Kaya, A. & Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.

- Balay, R., Kaya, A., & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Eğitim Yansımaları*, 1(1), 1-12.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme*. (3. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Beycioğlu, K. (2015). *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları*. N. Konan (Ed.), *Öğretmen liderliği* (1. Baskı, s. 157-180) içinde. Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2024). *Sosyal bilimler için veri el kitabı. İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. (31. Baskı). Pegem Akademi.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çolak, T. Ö. (2020). *Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve adalet algısına etkileri*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Derin, İ. (2023). *Ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin öğrenci kontrol yaklaşımları arasındaki ilişkiler*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkar liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma* [Doktora tezi]. Uludağ Üniversitesi
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179).
- Ertan, B., & Yalçın, A. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü: Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(3), 1-19. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1243961>
- Ertürk, R. (2023). Öğretmenlerin proaktif davranışları ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 2142-2159. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2023..-1327252>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley and Sons.
- Gül, İ., Gedik, Ö., Canbaz, M., Saraçlı, S. (2023). Hizmetkâr liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide çalışan sadakatının aracı rolünün pls-sem ile incelenmesi. *Nicel Bilimler Dergisi*, 5(1), 29-50. <https://doi.org/10.51541/nicel.1139405>
- Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda liderlik yaklaşımları* (1. Baskı). Hiperlink Yayınevi.
- Hoy, W., K., & Miskel, C., G. (2010). *Eğitim yönetimi; teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. Turan, S.). Nobel Akademi Yayıncılık
- İşler, M. (2022). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile algılanan örgütsel adalet düzeyinin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileri*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi.
- 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), 517- 529
- Kahveci, H. & Aypay, A. (2013). Hizmetkar liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi*, 2(1), 44-60.

- Kandemir, A., & Akgün, N. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1637-1653. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019.-541661>
- Karadaş, H., & Isırgan, R. (2024). Okul müdürlerinin kuantum liderlik düzeylerinin incelenmesi: Mardin ili örneği. *International Journal of Mardin Studies*, 5(1), 40-52. <https://doi.org/10.63046/ijms.1445278>
- Karadaş, H. & Kurtay, S. (2024). Sınıf öğretmenlerinin okul iklimi algılarının örgütsel sessizlik algı düzeyleriyle ilişkisi. *TEBD*, 22(3), 1831-1856. <https://doi.org/10.37217/tebd.1456320>
- Karadaş, H., & Ocak, M. (2025). A conceptual and applied analysis of the Level 5 leadership. *Firat University Journal of Social Sciences*, 35(1), 35-50. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1470631>
- Karasar, N. (2024). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (39. Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Lantu, D. C. (2015). Servant leadership and human capital management: casestudy in citibankindonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 303-311. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.314>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sagepublications.
- Okçu, V. & Çoğaltay, N. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(26), 1759- 1773. <https://doi.org/10.31576/smryj.388>
- Osanmaz, S. (2023). *Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu algıları arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Örnek, A. (2015). Liderlik davranışlarının öğretmenlerin algılarına etkisi: Yaş faktörünün rolü. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 30(2), 145-160.
- Öter, Ö. M., & Dağlı, A. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgüt sağlığı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1922-1938. <https://doi.org/10.17755/esosder.1320082>
- Özdemir, S. (2020). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem Akademi.
- Özgenel, M. & Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkar liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Polatcan, M. (2017). *Okullarda sosyal sermaye ile yenileşme iklimi arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Lisansüstü tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Polatcan, M., & Balcı, A. (2019). Social capital wealth as a predictor of innovative climate in schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 6(1), 183-194. <https://doi.org/10.33200/ijcer.554728>
- Scott, S., G., & Bruce, R., A. (1994). Determinants of innovativebehavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>

- Sönmez, V. & Alacapınar, F. G. (2020). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri (8. Baskı)*. Anı Yayıncılık.
- Şafak, K., Boztosun, D., & Demirtaş, Ö. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışlarının tükenmişlik ve merhamet yorgunluğuna etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (58), 193-203. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1170488>
- Temiz, E. (2016). *İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*. [Yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi
- Turgut, E., & Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Tünel, S. (2023). *Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterliği ile okuldaki yenileşme iklimi arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Uğurlu, C. T. (2017). *Okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkar liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Ünsal, Y. (2018). Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkar liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi. [Yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Yalçın, M. & Karadağ, E. (2013). Hizmetkar liderlik ve okul kültürü: bir yapısal eşitlik modellemesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 101- 120.
- Yavuz, H. (2020). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkar liderlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Ahi Evran Üniversitesi
- Yılmaz, M. (2023). *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları ile okulların yenileşme iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Understanding leadership in school management, leaders and other organisations; It defines an organisation, i.e. school, as a member of a group with guiding and effective characteristics in achieving its goals and objectives. One of the most important school factors that increase the academic, social, emotional and success of students is leadership (Beycioğlu, 2015). A school administrator who wants to help the school achieve its goals needs to be a leader. Senior administrators have certain responsibilities, including management duties. According to the contemporary management approach, school administrators need to be leaders and influence and persuade their staff to work effectively (Northouse, 2021). Servant leadership levels of school administrators can be expressed by the behaviour patterns they exhibit and the communication style they establish. In this context, according to teachers' perceptions, it is possible to determine the level of being a servant leader by measuring the servant leadership behaviours of the school

administrators they work with. The level of school administrators' servant leadership behaviours may differ according to teacher perceptions and demographic differences. Different perceptions of teachers can be affected by many factors such as past events, different attitudes and opinions, political attitudes and emotional variables (Ekinçi, 2015; Şafak, 2023).

Within the scope of this research, it is tried to determine the servant leadership behaviours of school principals according to teachers' perceptions and to reveal the level of school innovation perceived by teachers. In addition, within the scope of the research, the existence of the relationship between the servant leadership behaviours of school principals and the innovation climate in schools will be sought. In this context, according to the perceptions of the teachers, the levels of servant leadership behaviours of the school principals they have worked with will be determined and the relationship between them and the innovation climate in schools will be tried to be determined.

Method

In this study, a quantitative research method called "relational survey model" was used. The relational screening model is a method used to examine the relationship between two or more variables. This scanning model aims to make an evaluation in the entire universe consisting of a large number of elements, usually with a study carried out in all or part of a universe (Sönmez and Alacapınar, 2020). The relational screening model aims to determine whether there is a change among many variables or the existence of a relationship between variables (Karasar, 2024).

Results and Discussion

In the data obtained as a result of the research, it was determined that the teachers in the study group had a moderate level of perception in the sub-dimensions of altruistic behaviours, justice, empathy, honesty and humility. When we take a look at the studies in the literature, İş and Balcı (2017) concluded that teachers' perceptions of servant leadership sub-dimensions are generally high. Usta and Ünsal's (2018) study also emphasises that teachers' perceptions of servant leadership are generally high. Based on the findings, it can be said that teachers' perceptions of servant leadership differ significantly between genders. In our study, it was concluded that teachers' perceptions of innovation climate in schools differed significantly according to demographic factors such as gender, professional seniority and educational status. This result is consistent with the results obtained in the study conducted by Polatcan (2017). Similarly, in Polatcan's study, it was found that variables such as gender, education level and professional seniority create significant differences on innovation climate perceptions. In addition, in our study, it was determined that the sub-dimension of teachers' perceptions of innovation climate with the highest arithmetic mean was "teamwork and harmony", while the dimension with the lowest mean was "resources and opportunities". This finding shows that the innovation climate in schools is perceived through teachers' individual and group dynamics and that the limited resources within the school may negatively affect this perception. Providing adequate resources and other facilities in schools is not limited to material and physical conditions. In addition to ensuring equality of opportunity, such opportunities also include the provision of trainings, materials and supportive tools for the professional development of teachers (Polatcan, 2017). School administrators should effectively communicate their budget demands to the relevant authorities according to the needs of the school and advocate for the realisation of these demands. In addition, adopting a school-based management approach can increase the participation of teachers by enabling decisions to be made closer to the dynamics within the school.