

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri

Yusuf Cerit *

Öz

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri müdür ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Bu çalışmada veriler 2005-2006 öğretim yılında Bolu ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 48 müdür ve 517 öğretmenlerden elde edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans ve LSD testleri kullanılmıştır. Araştırmada müdürler kendilerinin en çok dinleme, farkında olma ve takım oluşturma boyutlarında yer alan davranışları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerin en çok takım oluşturma ve ikna etme faktörlerinde yer alan davranışları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmuş, müdür ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında ise farklılık tespit edilmemiştir. Müdürlerin eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre konuyla ilgili görüşleri arasında farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre görüşleri arasında farklılık bulunmazken, mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında farklılık belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Hizmetçi liderlik, Müdür.

* Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, cerit_y@ibu.edu.tr

Primary School Principals' Levels of Implementation Servant Leadership Behaviours

Abstract

Purpose of this study is to determine primary school principal' fulfillment levels of servant leadership behaviors, according to the opinions of principals and teachers. Data in this study was obtained from 48 principals and 517 teachers working at primary schools in Bolu province in the academic year of 2005 - 2006. Mean, standard deviation, t test, ANOVA and LSD tests were used in analysis of the data. In this research, principals stated that they mostly fulfilled behaviors present in listening, awareness and building team dimensions. However, teachers stated that the principals mostly fulfilled behaviors present in building team and persuasion dimensions. Differences were determined between opinions of principals and teachers, but no difference was determined between opinions of principals and teachers in terms of their genders. Furthermore, no difference was determined among opinions of the principals on the subject according to their educational status and seniority. Whilst there was no difference among opinions of teachers according to their educational status, differences were determined among their opinions in terms of their seniority.

Key Words: *Principal, Leadership, Servant Leadership*

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın temel özelliği olarak ifade edilebilecek kavramlardan biri olan değişim, liderlik anlayışında yeni düşüncelerin oluşumunda etkili olmuştur. Ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarından biri de Greenleaf (1977) tarafından ilk kez ileri sürülen hizmetçi liderliktir (Spears, 1995). Patterson (2003), hizmetçi liderliği örgütten çok izleyenlerle ilgilenilen ve onlara hizmet etmeyi önemseyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Hizmetçi liderlik, hizmetçi liderin öncelikli odağı onu takip edenler olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi içerir (Letting, 2004). Diğerlerine hizmet etmeye odaklanan hizmetçi liderin davranışları izleyenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir (Stone ve Patterson, 2005). Hizmetçi liderliğin öncelikli amacı, diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmektir (Russell ve Stone, 2002). Hizmetçi liderler insanları geliştirir ve onlara çalışmalarını ve yetişmeleri için yardım ederler. Hizmetçi liderler vizyon sağlarlar, izleyenlerin güvenini ve itimadını kazanırlar ve başkalarını etkilerler (Farling, Stone ve Winston, 1999). Hizmetçi liderlik, liderlerden diğerlerine hizmet eden olmaları, aldıklarından daha fazla vermeleri ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet eden kişilerin olmalarını bekler (Koshal, 2005).

Spears (1995, 2004) ise, yaygın şekilde çeşitli araştırmalarda kullanılan (örneğin Taylor-Gillham, 1998; Girard, 2000; Nelson, 2003) Greenleaf'in hizmetçi liderlik anlayışını kavramsallaştırmıştır. Bu çalışmada da Spears'in geliştirdiği hizmetçi liderlik boyutları kullanılmıştır. Bu boyutlar ise şunlardır;

1. Dinleme; Hizmetçi lider bir grubun ihtiyaçlarını açıklamaya yardım eder ve grubun ihtiyaçlarını tanımlamayı ister (Spears, 2004, s.8). Bunu sağlayabilmenin yolu etkili iletişim kurmanın temeli olan dinlemedir (Crippen, 2005, s.6). Dinleme düzenli bir yansıtma ile birlikte, hizmetçi liderin büyümesi için gereklidir. Taylor (2002)'a göre ise, hizmetçi liderliğin özünde alınan kararların uygulanmasına kadar doğrudan insanları etkileme yolu olarak dinleme ve konuşma yeteneği yer almaktadır.

2. Empati; İyi bir hizmetçi lider diğerleri ile empati kurmaya ve onları anlamaya çaba gösterir (Crippen, 2005). Çok başarılı hizmetçi liderler empatik dinleme becerisine sahiptirler (Spears, 2004, s.8). Taylor (2002, s.21)'da bir hizmetçi liderin diğerlerini isteyerek dinlemek için gönüllü oldukları zaman, onların izleyenlerden saygı göreceklerini ve böylece izleyenlerin liderleri takip etmede istekli olabileceklerini ileri sürmüştür.

3. İyileştirme; Hizmetçi liderliğin önemli güçlerinden biri kendini ve diğerlerini iyileştirme potansiyelidir (Thompson, 2005). Çoğu insan kırılabilir ve çeşitli duygusal yaralanmalardan acı çekebilirler. Bu, insan olmanın doğası

olmasına rağmen, hizmetçi liderler onlarla bağlantı kuranlara yardımcı olma fırsatına sahip olduğunun farkına varmalıdırlar (Spears, 2004, s.8). Hizmetçi liderler, eğer izleyenleri bir konuda bilgi ve tavsiye isterlerse onlara gerekli yardımı yapmak için zaman ayırarak ve çalışanların eksikliklerinin farkına vararak bunları ortadan kaldırmak için çaba göstererek iyileştirme rolünü yerine getirebilirler (Crippen, 2005).

4. Farkında olma; Crippen (2005, s.7)'e göre, hizmetçi lider genel bir farkındalığa, özellikle kendi kendinin farkındalığına sahiptir. Biri kendimizle ilgili diğerlerinin söyledikleri şeyi dinleme, yansıtma, sürekli olarak öğrenmeye açık olma, ve söylediğimiz veya yaptığımız şeylere inanma ve bildiğimiz şeylerle bağlantı kurma yoluyla farkındalığı geliştirebilir (Spears, 2004).

5. İkna Etme; Spears (2004) hizmetçi liderlerin bir örgütte karar vermede pozisyon gücüne dayalı yetkiden çok öncelikle ikna etmeye önem vermeleri gerektiğini belirtir. Hizmetçi liderler zorla itaat etmeden çok diğerlerini ikna etmeyi isterler (Taylor-Gillham, 1998). Hizmetçi liderler, aldıkları kararların uygunluğu konusunda izleyenlerini ikna ettikleri için gönüllü olarak izleyenler kararları yerine getirmek için çaba gösterirler (Russell ve Stone, 2002).

6. Kavramsallaştırma; Spears (1995)'a göre kavramsallaştırma, izleyenleri çeken bir pozisyona sahip olmayı sağlayan bir niteliktir ve örgütün en iyi şekilde nereye yöneleceğini açıkça görme yeteneğini lider gösterdiği zaman liderin çalışanlar tarafından izlenmesi mümkün olabilir. Crippen (2005)'e göre kavramsallaştırma tarihi perspektifte -geçmiş ve gelecek- hedefleri düzeltme ve ifade etme, değerlendirme, analiz etme ve uzun süre de olabilecek olayları öngörme yeteneğidir.

7. Vizyon; Vizyon geçmişten dersler alarak bugünün gerçeklerini ve muhtemelen gelecek için alınan bir kararın sonucunu anlamada hizmetçi lideri güçlü kılan bir özelliktir. Hizmetçi liderlik teorisinde vizyon, liderin geleceğe yönelik planlama yapma, kişiye değer verme ve gelecek hedeflerine ulaşmada bireylere yardım etmeyi isteme anlamına gelir. Hizmetçi liderlikte vizyon, örgütte ileriye bakma atmosferini geliştirmek için gereklidir (Wis, 2002).

8. Takım Oluşturma: Hizmetçi liderler takım oluşturur ve işbirliğini beslerler. Hizmetçi liderlerin bulunduğu örgütte, insanlar takımlarda iyi şekilde birlikte çalışırlar ve rekabet yerine işbirliğini tercih ederler (Paroline, 2004). Bir hizmet ve sevgi çevresi bütün bireylerin oluşturduğu bir takım oluşturmayı gerektirir (Taylor, 2002).

9. İnsanları güçlendirme: Hizmetçi lider, kurum içinde her bir birey ve her birinin büyümesine derin adanmışlığa sahiptir. Hizmetçi lider çalışanların gelişimini artırmada mümkün olan her şeyi yapabilmek için büyük

sorumlulukların farkındadırlar (Spears, 2004, s.9). Hizmetçi lider için güçlendirme, etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına vurgu yapma ve sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar (Russell ve Stone, 2002).

Okul veya diğer örgütler içinde hizmetçi liderliği uygulama, insanların istedikleri başarıyı elde etmelerini önleyen engelleri ortadan kaldırmada onlara yardım eden bir çevre yaratma anlamına gelir. Bu model yüksek bir seviyede insanların görevlerini yerine getirmede ihtiyaç duydukları kaynak ve araçları elde etmede onlara yardım eder (Hardin, 2003). Bir okul yöneticisinin rolü, okul yönetiminin çalışmasının temelinde hizmet etme-fikirlerle, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine- vardır (Walker, 2003).

Crippen (2005)'e göre okul liderleri öğrencilerin öğrenmeleri ve öğretmenlerin öğretim etkinliklerinden, aileler, öğretmenler ve yöneticiler arasında demokratik çalışma ilişkileri ve vatandaşlık değerlerini uygulama ve öğrenmeyi gerçekleştirmek için sağlıklı bir çevre geliştirme ve korumadan sorumludurlar. Hizmetçi liderlik anlayışı eğitimcilerin yaşadığı ve hizmet ettiği bütün okul çevresini geliştirme potansiyeline sahip olduğundan öğrencilere daha iyi hizmet etmek için okulu güçlendirmede önemli bir fırsat sağlar (Wheaton, 1999).

Ayrıca hizmetçi liderlik yaklaşımında, liderlerde bencillikten çok diğerlerine yardımcı olma eğilimi öngörülmektedir. Bu görüş, günümüzdeki aşırı rekabet ortamında, insanların birbirleriyle mücadele ettiği ve yarıştığı bir anlayıştan, Hardin (2003)'in belirttiği gibi daha çok işbirliği içerisinde çalışmayı ve birbirlerini desteklemeyi gerektirir. Eğitim kurumlarında, işbirliğine dayalı bir ortam yaratılması ve bunun öğretmen ve yöneticiler tarafından benimsenmesi, öğrencilerde toplum duygusu oluşturarak, insanlarla birlikte yardımlaşma ve birbirlerine karşı saygılı olma davranışlarını kazanmalarına katkı sağlayacaktır. Bu da, insanların mücadeleden çok dayanışmaya dayalı bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte hizmetçi liderliğin öğretmenlerin gelişmesine katkı sağlayarak öğretim etkinliklerinin daha nitelikli şekilde yürütülmesi ve okulda öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında saygıya dayalı bir okul iklimi oluşturarak eğitimsel konularla ilgili etkili şekilde etkileşim kurulması sağlanabilir. Bu anlamda okul müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirmelerinin eğitimin niteliğini artırabileceği düşüncesiyle, bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın problemi: İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın alt problemleri:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında fark var mıdır?

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini 2005-2006 öğretim yılında Bolu ilinde bulunan 48 ilköğretim okulunda görev yapan 48 müdür ve 844 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alınmamış, bilgiler evrenden elde edilmiştir. Toplam 892 anket dağıtılmıştır. Müdürlere dağıtılan anketlerin hepsi ve öğretmenlerden ise 517 anket geri dönmüştür. Anket dönüş oranı % 74.5'dir.

Çalışmaya ilişkin verilerin elde edildiği katılımcıların kişisel özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre müdürlerin %87.5'i, öğretmenlerin %45.3'ü erkek, müdürlerin %12.5'i, öğretmenlerin ise %54.7'si kadınlardan oluşmuştur. Müdürlerin %18.8'i ve öğretmenlerin %32.1'i yüksekokul, müdürlerin %79.2'si ve öğretmenlerin %60.7'si fakülte, müdürlerin %2.1'i, öğretmenlerin %7.2'si yüksek lisans eğitimi almışlardır. Müdürlerin %2.1'i 6-10 yıl, %14.6'sı 11-15 yıl, %31.3'ü 16-20 yıl, %52.1'i ise 21 ve üzeri yıl; öğretmenlerin %18.6'sı 1-5 yıl, %19.5'i 6-10 yıl, %17'si 11-15 yıl, %12.2'si 16-20 yıl ve %32.7'si 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahiptirler.

Tablo 1. Kullanıcıların Kişisel Özellikleri

		Müdür		Öğretmen	
		f	%	f	%
Cinsiyet	Kadın	6	12.5	283	54.7
	Erkek	42	87.5	234	45.3
Kıdem	1-5 yıl	-	-	96	18.6
	6-10 yıl	1	2.1	101	19.5
	11-15 yıl	7	14.6	88	17
	16-20 yıl	15	31.3	63	12.2
	21 yıl ve üzeri	25	52.1	169	32.7
Eğitim Durumu	Eğitim Y.O.	9	18.8	166	32.1
	Eğitim Fakültesi	38	79.2	314	60.7
	Yüksek Lisans	1	2.1	37	7.2

Verilerin Toplanması

Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Greenleaf (1977)'in hizmetçi liderlik anlayışını kavramsallaştıran Spears (1995)'in görüşlerine dayalı olarak Girard (2000) tarafından geliştirilen hizmetçi liderlik ölçeği kullanılmıştır. Hizmetçi liderlik anketinde hiç ile tam arasında değişen 5'li dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin faktör analizinin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO'nun .96 ve Barlett Sphericity testi anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, birinci faktör (dinleme) 1, 9 ve 17. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerlerinin .82 ile .90 arasında, ikinci faktör (empati) 2,10 ve 18. maddelerden oluşmuş ve maddelerin yük değeri .66 ile .83 arasında, üçüncü faktör (vizyon) 3,11 ve 19. maddelerden oluştuğu ve madde yük değerlerinin .56 ile .93 arasında, dördüncü faktör (farkındalık) 4,12 ve 20. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerleri .73 ile .81 arasında, beşinci faktör (ikna etme) 5,13 ve 21. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerleri .76 ile .84 arasında, altıncı faktör (iletişim) 6, 14 ve 22. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerleri .78 ile .83 arasında, yedinci faktör (iyileştirme) 7, 15 ve 23. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerleri .67 ile .86 arasında, sekizinci faktör (takım kurma) 8, 16 ve 24. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerleri .82 ile .83 arasında ve dokuzuncu faktör ise 25, 26, 27 ve 28. maddelerden oluştuğu ve maddelerin yük değerleri .65 ile .78 arasında değiştiği bulunmuştur. Faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyansların dinleme % 16.38, empati % 13.80, vizyon %

11.18, farkındalık % 9.90, ikna etme % 7.70, iletişim % 7.15, iyileştirme % 5.99, takım kurma % 5.28, güçlendirme % 4.91 ve toplam varyansın ise % 82.33 olduğu belirlenmiştir.

Hizmetçi liderlik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için her bir boyut ve anketin tamamı için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda birinci faktörün alfa değeri .82, ikinci faktörün alfa değeri .82, üçüncü faktörün alfa değeri .82, dördüncü faktörün alfa değeri .83, beşinci faktörün alfa değeri .85, altıncı faktörün alfa değeri .85, yedinci faktörün alfa değeri .85, sekizinci faktörün alfa değeri .86, dokuzuncu faktörün alfa değeri .90 ve ölçeğin bütününün alfa değeri ise .95 olduğu bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. İlköğretim müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Hizmetçi liderlik ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında göreve ve cinsiyete göre farklılık t testi ile araştırılmıştır. Müdürlerin ve öğretmenlerin eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre konuya ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak test edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu ise LSD testi ile araştırılmıştır.

BULGULAR

İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik boyutlarına ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri ile bu boyutlarla ilgili müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılıklara yönelik yapılan t testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'deki aritmetik ortalama değerlerine göre, müdürler kendilerinin en çok dinleme (: 4.04), daha sonra ise farkında olma (: 3.97) ve takım kurma (: 3.92) boyutlarında yer alan davranışları yerine getirdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise müdürler en çok farkında olma (: 3.61), daha sonra ise sırasıyla takım kurma (: 3.43) ve ikna etme rollerini oynamaktadırlar. Katılımcıların tamamına göre ise okul müdürlerinin en çok farkında olma (: 3.64), takım kurma (: 3.47) ikinci ve üçüncü olarak ikna etme (: 3.41) boyutlarında yer alan davranışları yaptıkları bulunmuştur.

Geliştirme boyutu (: 3.81) müdürlerin kendilerinin en az ve aritmetik ortalama değerleri yakın olan faktörler ise kavramsallaştırma (: 3.84), iyileştirme (: 3.86) ve empati (: 3.86)'dir. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise birbirlerine yakın aritmetik ortalama değerlere sahip olan iyileştirme (: 3.27), kavramsallaştırma (: 3.28) ve vizyon (: 3.31) müdürlerin en az yerine getirdikleri

boyutlardır. Müdürlerin hizmetçi liderlik davranışlarının bütününe yerine getirme düzeylerine ilişkin müdürlerin (: 3.90) görüşleri öğretmenlerin (: 3.36) görüşlerinden daha yüksek ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Hizmetçi Liderlik ve Boyutlarına Yönelik Görüşler

	Müdür		Öğretmen		Toplam		T	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Dinleme	4.04	.41	3.32	.97	3.38	.96	5.016	.000
Empati	3.86	.57	3.35	.79	3.39	.78	4.401	.000
Vizyon	3.89	.45	3.31	.94	3.36	.92	4.204	.000
Farkında olma	3.97	.49	3.61	.83	3.64	.82	2.889	.004
İkna Etme	3.90	.56	3.37	.98	3.41	.96	3.755	.000
Kavramsallaştırma	3.84	.54	3.28	.99	3.33	.97	3.890	.000
İyileştirme	3.86	.61	3.27	1.01	3.32	1.00	3.908	.000
Takım Kurma	3.92	.48	3.43	1.02	3.47	.99	3.249	.001
Geliştirme	3.81	.50	3.34	.98	3.38	.96	3.268	.001
Hizmetçi Liderlik	3.90	.37	3.36	.85	3.41	.84	4.274	.000

Ayrıca hizmetçi liderlik ile boyutlarına ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu bulunmuştur. Aritmetik ortalama değerlerine göre müdürlerin görüşlerinin hem hizmetçi liderliğin bütününde hem de boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, müdürler kendilerini öğretmenlerden daha fazla hizmetçi lider olarak algıladıkları ifade edilebilir.

Tablo 3. Müdür ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin t Testi Sonuçları

		n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Müdür	Kadın	6	3.87	.25	46	.197	.79
	Erkek	42	3.90	.39			
Öğretmen	Kadın	283	3.37	.84	515	.043	.96
	Erkek	234	3.36	.86			

Okul müdürlerinin hizmetçi liderlik rollerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre müdür ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerin hizmetçi liderlik davranışlarını algılamalarının değişmediği söylenebilir.

Tablo 4. Müdürlerin Eğitim Durumu ve Mesleki Kıdemlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		N	\bar{X}	ss	F	P
Mesleki	6-10 yıl	4	3.82	.35	.711	.551
Kıdem	11-15 yıl	7	3.95	.66		
	16-20 yıl	14	3.99	.24		
	21 yıl ve üzeri	23	3.84	.34		
Eğitim Durumu	Yüksekokul	9	3.92	.39	.289	.750
	Fakülte	36	3.87	.38		
	Y. Lisans	3	4.03	.60		

Tablo 4’e göre, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre konuyla ilgili görüşleri arasında farklılık bulunmamıştır. Tablo 5’e göre ise öğretmenlerin eğitim durumlarına göre görüşleri arasında farklılık bulunmazken, mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında farklılık belirlenmiştir. Farklılığın 21 yıl ve üzeri ile 11- 15 yıl ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar farkına göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha çok okul müdürlerini hizmetçi lider olarak görmektedirler.

Tablo 5. Öğretmenlerin Eğitim Durumu ve Mesleki Kıdemlerine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		N	\bar{X}	ss	F	P	Fark (LSD)
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	96	3.34	.73	2.753	.02	21 yıl ve üzeri ile 11-15 ve 16-20 yıl arasında
	6-10 yıl	101	3.37	.84			
	11-15 yıl	88	3.19	.90			
	16-20 yıl	63	3.22	.77			
	21 yıl ve üzeri	169	3.52	.91			
Eğitim Durumu	Yükseköğretim	166	3.43	.87	1.116	.328	
	Fakülte	314	3.35	.87			
	Y. Lisans	37	3.21	.62			

TARTIŞMA VE SONUÇ

Letting (2004) ve Drury (2004)'nin vurguladığı gibi, hizmetçi liderlik yaklaşımında okullarda öğretmenlerin güçlendirilmesi, onların sınıf etkinliklerini düzenleme ve uygulamada ihtiyaç duydukları konularda yardımcı olma ve öğretmenlerin birey olarak değer verilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Buna göre, öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderliği yeterli düzeyde sergilemediklerini belirtmelerine dayalı olarak, öğretmenlerin öğretim etkinliklerini nitelikli şekilde yapmalarında, müdürlerden beklenen oranda yardım ve destek alamadıklarını söylenebilir.

Okulların başarısında önemli katkıları bulunan kaynaklardan biri insandır (Cafoğlu, 1996). Bununla birlikte insanların mutluluğunun önemli olduğu ve insan haklarının evrensel bir özellik taşıdığı günümüzde (Oktay, 2004), birer insan sistemi olan okullarda (Greenfield, 2004) hem öğretmenler hem de öğrencilerin önemsenerek ve değer verilerek özgüvenlerinin gelişmesine katkı sağlanabilir. Bu duygulara sahip olan çalışanlar, örgütün işleyişiyle ilgili fikir üretebilir, karara katılabilir ve işbirliği içerisinde çalışabilirler. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlere göre dinleme, empati, iletişim gibi öğretmenlerin değerli oldukları duygusunu hissetmelerine olanak tanıyan davranışları istenilen düzeyde yerine getirmediklerinin belirlenmesi her ne kadar kendileri bu davranışları yerine getirdiklerini ifade etseler de, davranıştan etkilenenlerin algılamasının önemi düşünüldüğünde, öğretmenlerin müdürler tarafından yeterince dikkate alınmadıkları veya müdürlerin onlara yeterli ilgiyi

göstermedikleri söylenebilir. Bu da yönetici-öğretmen iletişimi ve işbirliği açısından olumsuz bir durum yaratabilir.

Gücün başkalarına bir şeyler yaptırmanın bir aracı olması (Schlechty, 2005) Türkiye Eğitim Sistemi'nin bürokratik ve hiyerarşik yapılanmasında okul yöneticilerinin yasal güce dayalı olarak (Şimşek, 1997; Karaman-Kepenekçi, 1998) yönetim sergilemeleri, yönetim alanında meydana gelen yeni gelişmelerden olan katılımcı yönetim (Aytaç, 2000) anlayışıyla bağdaşmamaktadır. Yöneticiler için, katılımcı yönetim anlayışında etkileme (Schlechty, 2005) ve ikna edebilme (Özden, 2002) becerisi, yasal gücü kullanarak zorlamaya dayalı olarak okulları yönetmeye çalışmaktan daha önemlidir. Bu gelişmeler ışığında, hizmetçi liderlik yaklaşımında da güç kullanımı ele alınmıştır. Hizmetçi lider, izleyenlerin yasal gücüne dayalı olarak, zorlayarak istediklerinin yapılmasını istemez onları ikna ederek istedikleri şeyleri yaptırma yolunu tercih eder (Joseph ve Winston, 2005). Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ikna etme eylemini yeterli düzeyde sergilemediği görülmektedir. Buna göre yöneticilerin okulları yasal yetkilerine dayalı olarak okulları yönettikleri ifade edilebilir. Dinleme ve empati boyutlarının da yeterli seviyede yerine getirilmediği dikkate alındığında, okul müdürlerinin okullarda öğretmenlerle resmi bir ortamda iletişim içerisinde olduğu söylenebilir. Bu da formal özelliği yanında informal özelliklere (Bursalıoğlu, 1991; Aydın, 1991) sahip olan okulların, müdürler tarafından daha çok formal yönlerine dikkat edildiğini gösterebilir.

Hizmetçi liderlikte önemli unsurlardan biri de yöneticilerin örgüt içerisinde ve dışında meydana gelen gelişmelerin farkında olmalarıdır (Girard, 2000). Okul anlamında farkındalık ise müdürlerin okulun güçlü ve zayıf yönleri konusunda bilgi sahibi olmayı kapsar. Bu özellik, okulun geliştirilmesi açısından önemlidir. Bu beceriye sahip olan okul müdürleri, okulun yönetiminde ve eğitim hizmetinin sunulmasında eksik yönlerinin neler olduğunun tespit edebilir ve bunun düzeltilmesi için gerekli girişimlerde bulunabilir. Ayrıca, farkında olma becerisine sahip olan okul müdürleri, okullarda eğitim alanında en son gelişmelerin uygulanmasının önemli olduğu bilincini öğretmenlere hissettirebilirler. Bu anlamda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerine ve öğretmenlere göre yeterli düzeyde farkındalık davranışlarını yerine getirmeleri okulların eksikliklerinin giderilmesi ve geliştirilmesi ile okullardaki yeni gelişmelerin öğretmenler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasına katkı sağlaması açısından olumlu görülebilir.

Araştırmada olumlu olarak algılanan sonuçlardan biri de, hizmetçi liderliğin sahip olması gereken bir nitelik olan takım çalışması yapmadır. Takım çalışmasının, örgütsel olarak bireylerin kapasitesini aşan, birbirine bağımlı

öğeleri olan, karmaşık görevlerin başarılması, yeni ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi gibi olumlu sonuçları olabilir (Elma, 2004, s.233). Çelik (2005)'in belirttiği gibi yönetim kavramının eğitim alanında kullanılmasıyla birlikte eğitimsel paydaşlar olan aile, öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer toplum üyelerinin öğrencilerin eğitimlerinde birlikte işbirliği içerisinde çalışmalarını gündeme gelmiştir. Çağlar (2004, s.74)'a göre, yirmibirinci yüzyılda okulu oluşturan öğeler arasında işbirliğine dayalı bir koordinasyon ağırlık kazanacaktır. Ayrıca okullarda okul müdürünün örgüt liderliğine dayalı ekip ruhu stratejisine göre okul yönetme tarzının önem kazanması (Özden, 2002), müdürlerin okulun bütününe bir takım olarak görerek, eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde ortak çalışma yapmaları gerekmektedir. Bununla birlikte takım çalışması eğitimsel sorunların ayrıntılı şekilde analiz edilmesinde ve uygun çözümlerinin bulunmasında ortak akıl gücünden yararlanmayı sağlar. Cerit (2001) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin okullarda takım çalışması yapmaları ve bu çalışmalarının sonuçlarından yararlanılması gerektiği müdür ve öğretmen görüşlerine göre belirlenmiştir. Akbaba (1997) da okul müdürlerinin öğretmenlerle işbirliği yaptıklarını bulmuştur. Bu bulgularla araştırmada elde edilen sonuç birbirini desteklemektedir. Bu çalışmada da öğretmenlere göre İlköğretim okulu müdürlerinin okullarda takım çalışmasını yeterli düzeyde yapmaları, okullarda eğitim etkinlikleri konusunda yönetici ile öğretmenler arasında işbirliği yapıldığını gösterebilir.

Sonuç olarak eğitim alanındaki gelişmelerle itaatkâr çocuk kavramından karar verebilen ve hak ve sorumluluklarını dengeli bir şekilde taşıyabilen insan yetiştirme kavramına doğru bir yöneliş gözlenmektedir. Bu, eğitim ortamındaki iklimin otoriter yaklaşımdan kişilerarası etkileşime dayalı demokratik anlayışa doğru değişmesine neden olmuştur (Oktay, 2004, s.15). Bu anlamda okul yöneticileri insanı bir okulun en vazgeçilmez ve değerli unsurları olarak görmek ve öğretmenlerin kendileri ile mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri konusunda uygun ortam ve fırsatları hazırlamakla yükümlüdürler (Şimşek, 1997, s.102). Kaliteli bir eğitimin okul yöneticilerinin liderlik yeterliliklerine bağlı olması (Çelik, 2001) fikrine dayalı olarak, örgütten çok bireye önem veren ve örgütteki çalışanları geliştirerek, örgütün performansının artırılabilceğini öne süren yeni bir liderlik yaklaşımı olan hizmetçi liderlik yaklaşımı, eğitim kurumlarının yönetiminde, yöneticilerin sergilemeleri gereken liderlik yaklaşımı olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak, okullarda hizmetçi liderliğin sergilenebilmesi için şu önerilerde bulunulmuştur: Yöneticilerin öğretmenlerle etkili iletişim kurmalarına önemli derecede katkıları olan dinleme ve empati becerilerinin öğretmenlere göre müdürler tarafından yeterli düzeyde yerine getirilmediği dikkate alındığında, ilköğretim okulu

yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim verilebilir. Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayabilecek düzeyde eğitim alanında meydana gelen gelişmeler konusunda bilgi sahibi olabilmeleri için hizmet içi eğitim verilebilir ve bu gelişmelerle ilgili eğitimsel dergi ve kitaplar okullara Bakanlık tarafından gönderilebilir. Araştırmanın Bolu ili ile sınırlı olması nedeniyle sonuçlarının Türkiye Eğitim Sistemi'ne genellenmesi mümkün değildir. Bu nedenle, hizmetçi liderliğin okul yöneticileri tarafından sergilenme düzeyleriyle ilgili ayrıntılı ve daha fazla bilgi elde edebilmek amacıyla farklı alanlarda araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akbaba, S. (1997). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel sağlığı (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları
- Cafıoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Ümit Vakfı Yayınları.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Crippen, C. (2005). The democratic school: First to serve, then to lead. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 47 (5), 1-17.
- Çağlar, A. (2004). Yirmibirinci yüzyılda okulun değişen rolü ve yeni eğilimlere ilişkin iyimser bazı görüşler. (ed. O. Oğuz, A. Oktay ve H. Ayhan). *21.Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Dem Yayınları.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin okul liderleri. *2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Eğitimde Yansımalar: IV Ulusal Sempozyumu* (sf. 407-411). Ankara.
- Çelik, V. (2005). Okul yönetimi. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi* (ss. 116-120). Denizli: Pamukkale Üniversitesi
- Drury, S. (2004). Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. *Dissertation Abstracts International DAI-A 66/01* (UMI No. 3146724).
- Elma, C. (2004). Öğrenen örgütlerde takım çalışması. (ed. K. Demir ve C. Elma) *Öğrenen Örgütler*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Farling, M. L., Stone, A. G., ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Girard, S.H. (2000). Servant leadership qualities exhibited by Illinois Public School District superintendents. *Dissertation Abstracts International DAI-A 61/05* (UMI No. 9973347).
- Greenfield, W.D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42 (2), 174-196.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power greatness*. New York: Paulist Press.
- Hardin, F. (2003). Impacting Texas public schools through a student servant leader model: A case study. *Dissertation Abstracts International DAI-A 64/03* (UMI No. 3033365).
- Joseph, E.E. ve Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.

- Karaman-Kepenekçi, Y. (1998). Bürokrasi kavramı ve Türkiye Eğitim Sistemi'nde bürokrasi. (ed. H. Taymaz ve M. Hesapçioğlu) *Türkiye'de Eğitim Yönetim*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Koshal, J.N. (2005). Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers. *Dissertation Abstracts International DAI-A 66/08* (UMI No. 3188226).
- Letting, A. (2004). The basis and praxis of servant leadership in christian institutions of higher education. *Dissertation Abstracts International DAI-A 65/02* (UMI No. 3124544).
- Nelson, L. (2003). An exploratory study of the application and acceptance of servant-leadership theory among black leaders in South Africa. *Dissertation Abstracts International DAI-A64/03* (UMI No. 3086676).
- Oktay, A. (2004). 21. yüzyılda yeni eğilimler ve eğitim. (ed. O. Oğuz, A. Oktay ve H. Ayhan). *21.Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Dem Yayınları.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Paroline, J.L. (2004, August). *Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework*. Servant Leadership Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University. Retrieved October 12, 2006 from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Patterson, K.A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International DAI-A 64/02* (UMI No. 3082719).
- Russell, R. F., ve Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 12 (3), 145-157.
- Schlechty, P.C. (2005). *Okulu yeniden kurmak*. (çev: Yüksel Özden). Ankara: Nobel Yayınları.
- Spears, L.C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 7, 7-11.
- Stone, A.G. ve Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus*. Servant Leadership Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University. Retrieved October 12, 2006 from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Şimşek, H. (1997). *21. yüzyılın eşiğinde paradigmalara savaş*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Taylor, T.A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *Dissertation Abstracts International DAI-A 63/05* (UMI No. 3052221).
- Taylor-Gillham, D.J. (1998). Images of servant leadership in education. *Dissertation Abstracts International DAI-A 59/07* (UMI No. 9839549).
- Thompson, C.H. (2005). The public school superintendent and servant leadership. *Dissertation Abstracts International DAI-A 66/09* (UMI No. 3190501).

Walker, L.A. (2003). Phenomenological profiles of selected Illinois Public-school superintendents as servant leadership. *Dissertation Abstracts International* DAI-A 64/12 (UMI No. 3114457).

Wheaton, C.E. (1999). Servant leadership and the public school superintendent. *Dissertation Abstracts International* DAI-A 60/05 (UMI No. 9931545).

Wis, R.M. (2002). The conductor as servant leader. *Music Educators Journal*, 89, 17.

Ek - 1 Hizmetçi Liderlik Anketi

Faktör 1	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür öğretmenlerin görüşlerine ve eleştirilerine açıktır	.85
Müdür öğretmenlerin söyledikleri şeyi dinler ve kabul eder	.82
<i>Müdür okul ile ilgili sorunlar üzerinde öğretmenlerin tavsiyelerini ister</i>	.90
Faktör 2	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür bütün öğretmenlere saygılı davranır	.66
Müdür karşılaştıkları güçlüklerin farkında olur ve öğretmenlerin görüşlerini anlar	.74
<i>Müdür farklı öğretmen grupları ile iyi şekilde çalışır</i>	.83
Faktör 3	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür çok sezgiseldir ve insanların ifade edemedikleri duygularını anlayabilirler	.61
Müdür çeşitli durumlarda öngörü sergiler	.93
<i>Müdür gelecekte okulun nerede olacağına ilişkin vizyonunu paylaşır</i>	.56
Faktör 4	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür çok etkili eğitimsel uygulamalar ile ilgili bilgilidir ve farkındadır	.73
Müdür okulun zayıflık ve güçlüklerinin farkındadır	.81
<i>Müdür okulda en son gelişmelerin etkilerinin farkında olmayı sağlar</i>	.77
Faktör 5	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür değişimi yerleştirmek için öğretmenleri güdüler	.84
Müdür hedefler ve roller üzerinde paydaşlar (öğrenci, öğretmen ve aileler) arasında yaygın bir anlaşmayı geliştirir	.76
<i>Müdürün vizyonu okulda uygulanır</i>	.81

Faktör 6	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür eğitimsel ortam ile ilgili küçük ve büyük gruplar ile konuşarak etkili ve sıkça iletişim kurar	.83
Müdür toplumun bütün üyeleri ile önemli konular ile ilgili yazılarla sıklıkla iletişim kurar	.82
<i>Müdür öz değerleri ve kavramları tanımlar ve bunları eğitimsel gruplara iletir</i>	.78
Faktör 7	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür stresli durumlarda insanları etkili şekilde sakinleştirebilir	.69
Müdür bireyler ve kurumlar üzerinde iyileştirici bir etkiye sahiptir	.86
<i>Müdür yanlış anlama ve doyumumsuzluğun nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır</i>	.67
Faktör 8	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür okulda takım çalışması ve işbirliği ruhunu geliştirir	.82
Müdür güçlü bir grup oluşturmaya çaba gösterir	.83
<i>Müdür, öğretmenler, aileler, öğrenciler ve toplumun üyelerinin aktif şekilde katılımını sağlar</i>	.82
Faktör 9	
Maddeler	Yük Değeri
Müdür, öğretmenlere karar almalarında sorumluluk verir	.65
Müdür, öğretmenlere işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları yetkiyi verir	.76
Müdür, öğretmenlere bazı durumlarda kontrolü verir ve böylece öğretmenler daha çok sorumluluğu kabul edebilirler	.78
<i>Müdür, fırsat buldukça öğretmenleri geliştirir, böylece öğretmenler becerilerini geliştirirler</i>	.70