

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMET YÖNELİMLİ LİDERLİK ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ

PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' LEVELS OF REALIZING SERVANT LEADERSHIP ROLES

Yusuf CERİT *

ÖZET: Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini ilköğretim okulu müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemektir. Araştırmanın verileri, 2005-2006 öğretim yılında Bolu ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 19 müdür, 36 müdür yardımcısı ve 487 öğretmenden elde edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans ve LSD testi kullanılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rolleri güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları altında incelenmiştir. Katılımcıların tamamına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin güçlendirme'yi "orta", hizmet, vizyon ve hizmet yönelimli liderlik rollerinin bütünü ise "çok" düzeyinde oynadıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın ise müdürler ile müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: müdür, hizmet yönelimli liderlik, güçlendirme, hizmet, vizyon

ABSTRACT: Purpose of this study is to determine primary school principals' levels of realizing servant leadership roles in accordance with the opinions of primary school principals, vice principals and teachers. Data of the research was obtained from 19 principals, 36 vice principals and 487 teachers working at primary schools in Bolu province in the academic year of 2005 – 2006. Mean, standard deviation, one-way anova and LSD were used in analysis of the data. In the study, the servant leadership roles of the primary school principals were examined within the scope of empowerment, service and vision dimensions. According to the whole participants, it has been determined that the primary school principals played empowerment role at "moderate" level and the whole service, vision and servant leadership roles at "high" level. It has been determined that there was a difference among opinions of principals, vice principals and teachers on the subject. This difference has been determined to be among principals and vice principals and teachers.

Keywords: principal, servant leadership, empowerment, service, vision

1. GİRİŞ

Okul müdürlerinin okulun işleyişinde doğrudan ve dolaylı olarak bir çok etkisi ve okulların etkililiğinde de okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli bir katkısı vardır (Şişman, 2004). Bu açıdan, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik yapılan çeşitli çalışmalarda bir çok liderlik stilleri geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzlarından biri hizmet yönelimli liderlik yaklaşımıdır. Hizmet yönelimli liderlik yaklaşımı yaygın olarak kamu yönetimi ve özel şirketlerde (Hebert, 2003; Nelson, 2003; Drury, 2004; Koshal, 2005) incelenmiş olmasının yanında, eğitim örgütlerinde de (Girard, 2000; Herbst, 2003; Milligan, 2003; Lambert, 2004) bu yaklaşım araştırılmıştır.

Okul eğitimindeki yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkeli liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, yöneticilerin etkili şekilde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek olan niteliklerin ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir (Girard, 2000). Bu açıdan, ilköğretim okullarının nitelikli eğitim hizmeti vermelerinde önemli etkileri olan müdürlerin, öğrencilerin başarılı olmalarına olumlu katkıları olduğu (Lambert, 2004) belirlenen hizmet yönelimli liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri araştırılmak istenmiştir.

* Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniv. Eğitim Fak. İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği ABD, cerit_y@ibu.edu.tr

1.1. Hizmet Yönelimli Liderlik

Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının (Stone & Patterson, 2005) çeşitli tanımları yapılmıştır. Patterson (2003)'a göre hizmet yönelimli liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir, bu yüzden örgütten çok işgörenlerle ilgilenirler. Hizmet yönelimli liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004). Hizmet yönelimli liderlik davranışı; insanlara değer verme, insanları geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır (Laub, 1999). Yukl (2002)'e göre hizmet yönelimli liderler, insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgili olduklarını ileri sürerler.

Hizmet yönelimli liderlik, işgören odaklı olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi gerektirir (Letting, 2004). Çalışanlara hizmet etmeye odaklanan hizmet yönelimli liderin davranışları işgörenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir (Stone & Patterson, 2005). Hizmet yönelimli liderliğin öncelikli amacı, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmektir (Russell & Stone, 2002). Hizmet yönelimli liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmalarını ve yetişmeleri için yardım ederler (Farling, Stone & Winston, 1999). Hizmet yönelimli liderlik, liderlerden işgörelere hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler (Koshal, 2005). Bu yüzden hizmet yönelimli liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik hizmet yönelimli olma tutumudur. Hizmet yönelimli liderler makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenirler (Miears, 2004). Hizmet etme felsefesi bencilliğin ötesinde açık bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirerek, işgörenlerle ortak çalışmalar yapmayı sağlar (Taylor, 2002). Hizmet yönelimli liderlik, örgütte çalışan bireylerin mutluluğunu ve gelişmesini kolaylaştırarak, uzun vadede örgütsel hedeflerin başarılabileceğini kabul eder (Stone, Russell & Patterson, 2003).

Taylor (2002) hizmet yönelimli liderliğin üç temel faydası olduğunu belirtir; birincisi, örgütte liderlik yeteneklerine sahip olan çalışanların liderlik yapabilmelerine olanak sağlar. İkincisi, bütün yetenekli bireyler bürokratik kontrol tarafından artık engellenmeyecekleri için üretime güdülenebileceklerdir. Üçüncüsü, örgütün değer kültürü, bencilikten çok grubun başarısına vurgu yapan açık liderlik olduğu için çalışanlar çok daha verimli bir takım çalışması yapabilirler.

Yöneticilerin hizmet yönelimli liderlik özelliklerinin ölçülmesi üzerinde çalışma yapanlardan biri olan Page ve Wong (2000) hizmet yönelimli liderliğin ölçümünde kullanılan kavramsal bir çatı oluşturmuştur. Bu çatı şu unsurlardan oluşmaktadır (Page & Wong, 2000; Wong & Page, 2003);

1. Kişilik-yönelimli olma (Lider nasıl bir insandır?); Hizmet edebilme tutumunu geliştirme ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken kişilik özellikleri güvenilir olma, alçakgönüllülük ve hizmet etmedir.

2. İnsan-yönelimli (Liderin diğerleri ile ilişkileri nasıldır?); İnsan kaynaklarının gelişmesi ile ilgilidir. Liderin insanlarla ilişkileri ve onun başkalarını geliştirmek için adanmışlığına odaklanmadır. Liderin sahip olması gereken özellikler başkalarını destekleme, güçlendirme ve geliştirmedir.

3. Görev-yönelimli (Lider ne yapar?); Başarı ve verimliliğe ulaşma ile ilgilidir. Başarılı olabilmek için gerekli olan liderin görev ve becerilerinin neler olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Liderin sahip olması gereken özellikler vizyon belirleyebilme, hedef oluşturma ve liderlik yapmadır.

4. Süreç-yönelimli (lider örgütsel süreci nasıl etkiler?); Örgütün etkililiği ile ilgilidir. Açık sistem, verimlilik ve esneklik geliştirmek ve biçimlendirmek için liderin yeteneğine odaklanmadır. Liderin sahip olması gereken özellikler biçimlendirme, takım kurma ve karar vermeyi paylaşmadır.

Hizmet yönelimli liderlik eğitimsel ortamlarda kullanılan hiyerarşik liderlik sistemlerinden önemli bir ayrımı betimler. Hizmet yönelimli liderlik düşüncesi, temel olarak liderin diğerlerine hizmet etme özelliğine dayalıdır ve kendilerinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi sağlamayı kapsar. Hizmet yönelimli lider diğerlerinin becerilerini geliştirmeyi ister ve onların iş ortamlarında çok daha özerk olmaları için yardım eder. Böyle bir liderlik felsefesinin uygulandığı örgütlerde, etkin bir yönetim sağlamak için çalışanların sorumlulukları paylaşmada çok daha becerikli, yaratıcı ve istekli olmaları beklenir (Fate, 2003, s.33).

Hizmet yönelimli liderliğin sergilendiği bir çevrede lider, örgütün vizyonunu tanımlamada önemli bir role sahiptir; ancak, bu girişimde liderin başarısı büyük oranda işgücünün işbirliği ve desteğini sağlamaya bağlıdır. Başarılı olmak için, liderler örgütün vizyonunu çalışanlardan istenen geribildirimlere göre yeniden değerlendirmede esnekliğe sahip olmak zorundadır (Fate, 2003, s.33). Lider bir vizyonu gören, vizyona yönelik eylemde bulunan ve sürekli değişimi gerçekleştirmeye katkı sağlamak için çalışanları harekete geçiren kişidir. Vizyon, istenilen gelecek gerçeğini kavramsallaştırma yeteneğidir (Laub, 2004). Bu anlamda modern okul yöneticilerinin yüzleştiği politik, pedagojik ve teknolojik değişimler, onların yaratıcı olmalarını ve gelecekte olacakları kestirebilme becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle geleceğin okul yöneticileri vizyoner olmalıdırlar (White, 2002, s.9). Ayrıca eğitimsel kaynaklar için gittikçe artan rekabet ve yükselen beklentiler eğitimsel öncüler olarak yöneticilerin ilerlemeci ve yenilikçi olmalarını gerektirecektir (Milligan, 2003).

Okul veya diğer örgütler içinde hizmet yönelimli 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-fikirlere, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine- vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, çok önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirler ve değerlere hizmet etmektir (Walker, 2003).

Hizmet yönelimli liderlik bireyleri etkiler ve bireysel bencillik ve ihtiyaçların ötesinde bireye bakmayı gerektirir. Bu açıdan da hizmet yönelimli liderlik, temel işlevi insanların geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği gösteren bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir. Hardin (2003) ve Sergiovanni (1994)'in belirttiği gibi, hizmet yönelimli liderlikte yüksek bireysel büyüme arzusu ve okul geliştirme, örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçların üzerinde öncelikli olarak yer alır. Bununla birlikte Herbst (2003) hizmet yönelimli liderliğin kurumlarda insan kapasitesinin gücünü yeniden yaratmada büyük yaratıcılık sağlayacağını ifade etmiştir. Ayrıca bencilliğin kabul edildiği bir çevreden daha çok insanların vermek için gönüllü olduğu bir çevre yaratarak öğrenme gününün çoğunun önemsiz şeylerle geçirilmesine engel olunur ve daha çok istenilen eğitimsel konular ile uğraşmaya yönelik olarak çaba gösterilir. Böylece öğrenciler sahip oldukları potansiyellerini geliştirebilirler (Hardin, 2003). Bu açıdan hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının okul müdürleri tarafından yerine getirilmesi, okulların eğitim hizmetini daha etkili şekilde gerçekleştirmelerine katkı sağlayabilir. Ancak Türkiye’de okul yöneticilerin hizmet yönelimli liderlik rollerine ilişkin çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle yeni bir liderlik yaklaşımı olan hizmet yönelimli liderlik rollerini okul müdürlerinin yerine getirme düzeyleri belirlenerek alan yazına katkı sağlanmak istenmiştir.

1.2. Problem

İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

1.2.1. Alt Problemler

1. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarına ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

2. İlköğretim okulu müdürlerin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark var mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerine yerine getirme düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada taramaya dayalı betimsel yöntem kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 19 müdür, 41 müdür yardımcısı ve 604 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alınmamış evrenden bilgiler elde edilmiştir.

Anket araştırmacı tarafından okullarda dağıtılmış ve 10 gün sonra toplanmıştır. Toplam 664 anket dağıtılmıştır. Müdürlere dağıtılan anketlerin hepsi, müdür yardımcılarında 36 ve öğretmenlerden 487 anket geri dönmüştür. Anket dönüş oranı %81'dir.

Tablo 1: Katılımcıların Kişisel Özellikleri

		Müdür		Müdür Yard.		Öğretmen	
		f	%	f	%	f	%
Cinsiyet	Kadın	1	5.3	7	19.4	274	50.6
	Erkek	18	94.7	29	80.6	268	49.4
Kıdem	1-5 yıl	-	-	-	-	90	18.5
	6-10 yıl	-	-	1	19.4	98	20.1
	11-15 yıl	1	5.3	7	19.4	77	15.8
	16-20 yıl	6	31.6	12	33.3	59	12.1
	21 yıl ve üzeri	12	63.2	16	44.4	163	33.5
Eğitim Durumu	Eğitim Y.O.	3	15.8	9	25	160	32.9
	Eğitim Fakültesi	15	78.9	26	72.2	290	59.5
	Yüksek Lisans	1	5.3	1	2.8	37	7.6

Çalışmaya ilişkin verilerin elde edildiği katılımcıların kişisel özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre, müdürlerin (%94.7) ve müdür yardımcılarının (%80.6) büyük çoğunluğu erkektir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ise kadın ve erkeklerde hemen hemen eşit bir dağılım göstermiştir. Müdürlerin (%78.9), müdür yardımcılarının (%72.2) ve öğretmenlerin (%59.5) çoğunluğu fakülte mezunlardır. Müdürlerin (% 63.2) çoğunluğu 21 ve üzeri yıl; müdür yardımcılarının (%33.3'ü 16-20 yıl ve %44.4'ü 21 ve üzeri yıl) ve öğretmenlerin (%12.1'i 16-20 yıl ve %33.5'i 21 ve üzeri yıl) çoğunluğu 16 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptirler.

2.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri Milligan (2003) ve Dennis and Winston (2003) tarafından geliştirilen hizmet yönelimli liderlik ölçeği aracılığıyla belirlenmiştir. Hizmet yönelimli liderlik anketinde hiç ile tam arasında değişen 5'li dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Verilerin faktör analizini uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .98 ve Barlett Sphericity testi anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, birinci faktörün (güçlendirme) 4, 5, 6, 9, 12, 20, 21, 22, 23 ve 24.

maddelerinden oluştuğu ve maddelerin yük değerlerinin .528 ile .767 arasında olduğu, ikinci faktör (hizmet) 1,2,3,7,11,15,17 ve 18. maddelerden oluşmuş ve maddelerin yük değeri .560 ile .761 arasında olduğu ve üçüncü faktörün (vizyon) ise 8,10,13,14,16 ve 19. maddelerde oluştuğu ve madde yük değerlerinin .558 ile 864 arasında değiştiği bulunmuştur. Faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyanslar ise güçlendirme % 32.63, hizmet % 24.19 ve vizyon % 18.36 ve toplam varyansın ise % 75.18 olduğu belirlenmiştir.

Hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için her bir boyut ve anketin tamamı için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda birinci faktörün alfa değeri .96, ikinci faktörün alfa değeri .94, üçüncü faktörün alfa değeri .90 ve ölçeğin bütünü için alfa değeri ise .97 olduğu bulunmuştur. Ayrıca güçlendirme boyutunu oluşturan maddelerin korelasyon değerleri .77 ile .86 arasında, hizmet boyutunu oluşturan maddelerin korelasyon değerleri .71 ile .84 arasında, vizyon boyutunu oluşturan maddelerin korelasyon değerleri .57 ile .80 arasında ve hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin madde-toplam korelasyonu .53 ile .77 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçekteki maddelerin hizmet yönelimli liderliği ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. İlköğretim müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Bunun için aritmetik ortalamalar hizmet yönelimli liderlik anketindeki derecelendirme ölçeğinde belirlenmiş olan 1 ile 5 arasındaki puanlamalar beş eşit parçaya bölünmüş ve elde edilen puanlara ilişkin değerlendirme düzeyi belirlenmiştir. Buna göre belirlenen aritmetik ortalama düzey aralığı hizmet yönelimli liderlik için 1.00 – 1.80: Hiç; 1.81 – 2.60: Az; 2.61 – 3.40: Orta; 3.41 – 4.20: Çok; 4.21 – 5.00: Tam şeklindedir.

Hizmet yönelimli liderlik ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında göreve göre farklılık tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Tek yönlü varyans gibi parametrik testlerin kullanılmasının koşulları arasında grupların birbiriyle ilişkisiz olması, bağımlı değişkene ait puanların en az aralık ölçeğinde olması, grupların varyanslarını homojen olması ve verilerin normal dağılım göstermesi yer almaktadır (Büyüköztürk, 2003). Bu çalışmada gruplar birbirinden bağımsız ve veriler ölçümle belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve K-S test istatistiği: 1.246, p: .090 bulunmuştur. Buna göre verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Varyansların homojenliğini test etmek için ise Levene testi yapılmış ve Levene istatistik: 2.768, p: .064 saptanmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlara dayalı olarak gruplar arasında farklılığı test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise LSD testi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Müdürlerin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarını Yerine Getirmelerine İlişkin Görüşleri

	Güçlendirme		Hizmet		Vizyon		Toplam	
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss
Müdür	4.26	.42	4.15	.46	4.20	.47	4.21	.40
Müdür Yard.	3.69	.67	3.65	.73	3.57	.69	3.65	.66
Öğretmen	3.34	.97	3.40	.93	3.41	.93	3.38	.93
Toplam	3.39	.96	3.45	.92	3.45	.91	3.42	.92

Tablo 2’de güçlendirme boyutuyla ilgili müdürler “tam”, müdür yardımcılarını “çok” ve öğretmenlerin görüşlerinin ise “orta” seçeneğinde yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların tamamına göre ise okul müdürleri “orta” düzeyde öğretmenleri güçlendirme etkinliklerini yerine getirmektedirler. Müdür, müdür yardımcılarını ve bütün katılımcılara göre “çok”, öğretmenlerin görüşlerine göre ise okul müdürleri “orta” seviyede hizmet etme rollerini gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Vizyon boyutunu oluşturan davranışların müdür, müdür yardımcılarını, öğretmenler ve katılımcıların tümünün görüşlerine göre “çok” düzeyinde okul müdürleri tarafından yerine getirildiği tespit edilmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri bütün hizmet yönelimli liderlik rollerini müdürlere göre “tam”, müdür yardımcılarını ve katılımcıların bütününe göre “çok” ve öğretmenlerin görüşlerine göre ise “orta” düzeyde sergilemektedirler.

Tablo 3: Katılımcıların Konuya İlişkin Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	S.D.	F	P*	Fark
Güçlendirme	Gruplar Arası	16,783	8,392	2	10,110	,000	Müdür ile Müd. Yard. ve Öğretmen
	Gruplar İçi	447,398	,830	539			
	Toplam	464,182		541			
Hizmet	Gruplar Arası	13,924	6,962	2	7,849	,000	Müdür ile Öğretmen
	Gruplar İçi	478,068	,887	539			
	Toplam	491,992		541			
Vizyon	Gruplar Arası	11,953	5,977	2	6,653	,001	Müdür ile Öğretmen
	Gruplar İçi	484,230	,898	539			
	Toplam	496,183		541			
Hizmet Yönelimli Liderlik Toplam	Gruplar Arası	14,459	7,230	2	10,536	,000	Müdür ile Müd. Yard. ve Öğretmen
	Gruplar İçi	369,856	,686	539			
	Toplam	384,316		541			

*p< .05

Tablo 3’de, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin güçlendirme, hizmet, vizyon boyutları ve hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin bütününe ilişkin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre güçlendirme boyutu ve hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin tamamına ilişkin katılımcıların görüşleri arasında müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Vizyon ve hizmet etme boyutuyla ilgili ise müdür ile öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmuştur. Ortalama değerler incelendiğinde, müdürlerin kendilerini müdür yardımcısı ve öğretmenlere göre daha çok hizmet yönelimli liderlik rollerini oynadıkları görüşüne sahip oldukları görülmektedir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen ve irdelenme ihtiyacı hissedilen bulgulardan biri öğretmenlere göre okul müdürlerinin yeterli düzeyde öğretmenleri güçlendirme davranışlarını yerine getirmediklerinin ortaya çıkmasıdır. Öğretmenlerin güçlendirilmesinin okulun etkililiği, öğrencilerin akademik başarısı,

öğretmenlerin performansları ve öğretimsel etkinlikleri geliştirmeyi olumlu şekilde etkilediği çeşitli çalışmalarda bulunmuştur (Marks & Louis, 1997; Sweetland & Hoy, 2000; Somech, 2005). Bu anlamda öğretmenlerin nitelikli bir eğitim hizmetini gerçekleştirmelerine olumlu katkıda bulunan öğretmenlerin güçlendirilmesi önemli görülebilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlere göre güçlendirme etkinliklerini yeterli düzeyde yerine getirmediklerinin bulunmasının öğrencilerin iyi şekilde eğitilmeleri açısından sorun oluşturabileceği söylenebilir. Bununla birlikte Özdemir (1997) ve Aytaç (2000)'ın belirttiği gibi okula dayalı yönetim anlayışının eğitim kurumlarında uygulanmaya başlamasıyla özellikle eğitim-öğretim ile ilgili kararlara katılmalarının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda öğretmenlere işleriyle ilgili karar verebilme yetkisi verilmesini kapsayan ve müdürlerin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışma yapmalarını sağlayabilecek olan güçlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır. Müdür ile öğretmenlerin işbirliği içerisinde çalışma yapmaları da eğitimsel sorunların etkili ve kolay şekilde çözümüne olumlu şekilde katkı sağlayabilecektir. Ancak okul müdürlerinin öğretmenleri istenilen düzeyde güçlendirme etkinliklerini yapmamları eğitimsel konularda işbirliği yapmayı olumsuz yönde etkileyebilir. Bununla birlikte bu sonucun etkili olabileceği bir nokta da günümüzde okullar arasında yaygınlaşan rekabet ortamı, bilgi teknolojilerinin öğretim etkinliklerinde yaygın olarak kullanılması, eğitim anlayışında ve öğretim yöntemlerinde meydana gelen değişimler ve sürekli olarak başarı standartlarını geliştirme taleplerinin yarattığı baskı (Mestry & Grabler, 2004, s.2) gibi unsurlar öğretmenlerin üzerlerindeki baskıyı ve sorumluluklarını artırmaktadır. Bu gelişmeler, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleriyle mesleklerini yerine getirmelerini olanaklı kılmamakta, sürekli olarak meslek alanlarında geliştirilmeleri ve karar verme yetkileri verilerek güçlendirilmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri yeterli seviyede güçlendirme etkinliklerinde bulunmadıkları ortaya çıkması öğretmenlerin öğretim etkinliklerinin niteliğini olumsuz etkileyebileceği ifade edilebilir. Bu çalışmada elde edilen bulguyla paralel olarak Şişman (2004) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri destekleme ve geliştirme davranışlarının yetersiz olduğunu ve Celep (2004)'de öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenleri yeterince desteklemediklerini bulmuşlardır. Thompson (2005)'un çalışmasında ise okul yöneticilerinin güçlendirme etkinliğini yüksek düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalar ve bu çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak öğretmenlerin öğretim etkinliklerini nitelikli şekilde yerine getirmelerinde yeterli desteği görmedikleri söylenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin eğitim alanında meydana gelen gelişmelerden haberdar olmaları ve bunları sınıfta uygulamaları ile okullarda eğitim ile ilgili kararlara katılmalarına okul müdürleri tarafından yeterince fırsat tanınmadığı ifade edilebilir.

Bu çalışmada olumlu olarak algılanabilecek bulgulardan biri okul müdürlerinin vizyon geliştirme etkinliklerini yeterli düzeyde yerine getirdiklerinin ortaya çıkmasıdır. Çünkü yönetim alanında liderlikle ilgili önemli bir unsur olarak görülen vizyon kavramı, yeni liderlik yaklaşımlarının da başat ögesidir (Erçetin, 1998, s.87). Eğitim kurumlarının çocuklara kazandırılacak davranışların onların gelecekte ihtiyaç duyacakları beceriler olmaları gerekmektedir. Yani eğitimin görevi bireyleri geleceğe hazırlamadır. Bu da, okulların bugünkü anlayış ve gelişmelerden hareket ederek gelecekte neler olabileceğini öngörmelerini gerektirmektedir. Bu anlamda, okullar da geleceğe ilişkin vizyon ortaya koymalıdır. Bu da elbette ilk önce okul müdürlerinin görevleridir. Bu çalışmada elde edilen bulguyu destekler şekilde Çelik (1998) ve Gurr, Drysdale ve Mulford (2005) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin vizyon oluşturma rolünü yeterli düzeyde yerine getirdikleri ve Erçetin (1997) 'de ilköğretim okulu müdürlerinin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumlu olduğu bulunmuştur. Ancak, Çelik (1998, s.439) ve Dönmez (1998, s.507)'in ifade ettikleri gibi Türk Eğitim Sistemi'ndeki mevcut uygulama, bürokratik yapı ve merkezîyetçilik okul yöneticilerini statükocu olmaya zorlamaktadır. Bu yüzden, okul yöneticilerinin vizyoner lider olarak eylemde bulunma çabası içerisinde olmalarının araştırmalarda belirlenmiş olması, eğitim sisteminde onlara gerekli inisiyatifler verildiğinde, okulun geleceğine ilişkin vizyon belirlemeleri ve buna dayalı okulu şekillendirebilecek yeterliliğe sahip olduklarını gösterebilir. Bu da, bilgi çağının insanını yetiştirmede ve çocukları geleceğe hazırlamada okulların sorumluluklarını yerine getirmelerine katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada olumlu olarak algılanan bulgulardan biri de okul müdürlerinin öğretmenlerin karşılaştıkları problemlerin çözümünde ve öğretim etkinliklerini daha iyi gerçekleştirebilmelerini sağlamaları için gerekli yardımlarda bulunmalarını içeren hizmet etme rollerini yeterli düzeyde yerine

getirmelerinin bulunmasıdır. Hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının adından da anlaşılacağı gibi hizmet etme en temel özelliğidir. Patterson (2003)'a göre hizmet yönelimli liderler çalışanlara odaklanarak onlara hizmet eden kişidir. Bu açıdan da Rooney (2003, s.48)'in belirttiği gibi, hizmet yönelimli liderlik bütün bireylerin potansiyellerinin en üstüne ulaşmaları için onlara yardımcı olmayı öngörür. Hizmet etme çalışanların ihtiyaçlarını karşılamadır (Stone, Russell & Patterson, 2003). Buna göre, okul müdürlerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermelerine yardımcı olmalıdırlar. Böylece mesleki gereksinimleri karşılanmış olan öğretmenlerin, sınıftaki öğretim etkinliklerinde de başarılı olmaları olasıdır. Joseph ve Winston (2005, s.16)'un ifade ettiği gibi, hizmet eden liderler örgütsel performansın gelişmesine katkı sağlamış olurlar. Bu çalışmada da, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerine ve müdür yardımcılara göre çok öğretmenlere göre ise orta düzeyde hizmet etme eyleminde bulunduğu görülmektedir. Ancak öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının da çok düzeyine yakın olduğu dikkate alındığında, okul müdürlerinin hizmet etme davranışlarını yerine getirdikleri söylenebilir. Bu sonuca dayalı olarak, okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderliğin temel özelliği olan hizmet etmeyi benimsedikleri ifade edilebilir.

Hizmet yönelimli liderlik ile boyutlarına ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin görüşlerinin müdür yardımcısı ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Karip (1998)'in çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik becerilerini yerine getirme seviyeleri kendilerine göre müdür yardımcısından daha yüksek olduğu ve Herbst (2003) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerinkinden yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgular birbiriyle paralellik göstermektedir. Bu sonuçlar, davranışı yapanla davranıştan etkilenenin bakış açılarının farklılığından kaynaklanabilir. Okul müdürleri kendilerinin hizmet yönelimli lider olarak görünürken, öğretmenlerin müdürleri çok yeterli görmemeleri liderliğin izleyenlerin algılarıyla yakından ilgili olduğu düşünüldüğünde, okul müdürlerinin yeterli düzeyde hizmet yönelimli lider olarak algılanmadığı söylenebilir.

5. SONUÇLAR

Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rolleri güçlendirme, hizmet ve vizyon olmak üzere üç boyutta analiz edilmiştir. Katılımcıların tamamına göre güçlendirme “orta”, hizmet “çok”, vizyon “çok” ve hizmet yönelimli liderlik rollerinin bütünü ise “çok” düzeyinde ilköğretim okulu müdürlerinin oynadıkları bulunmuştur. Konuya ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın ise müdürler ile müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet yönelimli liderliğin okullarda uygulanması açısından öğretmenlerin güçlendirilmesi ve onlara hizmet ederek ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olma ile okulun, öğretmen ve öğrencilerin geleceğine ilişkin öngörülerde yeterli düzeyde bulunmaları öğretmenlerin öğretim etkinliklerinde başarılı olmalarına, okulların geleceğe göre yapılandırılmasında ve öğrencilerin ileriki yaşamlarında ihtiyaç duyacakları becerilere sahip olmaları bakımından olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

6. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu önerilerde bulunabilir;

1. Okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme davranışlarını yeterince yerine getirmelerinin sağlanabilmesi için okul müdürlerinin mesleki açıdan yetiştirilmelidirler.

2. Okul müdürlerinin kendilerini hizmet yönelimli lider olarak görmelerine rağmen, öğretmenlerin onların bu davranışları daha düşük seviyede yerine getirdiklerini belirtmeleri dikkate alındığında, müdürler öğretmenlerle daha etkili iletişim ve işbirliği yaparak, hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri konusunda geri bildirim almalı ve buna göre hizmet yönelimli liderlik davranışlarını gözden geçirmelidirler.

KAYNAKLAR

- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 423-442.
- Dennis, R. ve Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Dönmez, B. (1998). Sosyo-teknik sistem modeli açısından Türkiye'nin eğitim yönetiminde değişme çabaları ve yöneticinin konumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 503-512.
- Drury, S. (2004). Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. *Dissertation Abstracts International*, 65(5).
- Erçetin, Ş. (1997). İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. *21. yüzyılda liderlik sempozyumu*, Bildiri Kitabı.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fate, T.H. (2003). Servant Leadership for schools and youth programs. *Reclaiming Children and Youth*, 12(1), 33-39.
- Girard, S.H. (2000). Servant leadership qualities exhibited by Illinois Public School District superintendents. *Dissertation Abstracts International*, 61(5).
- Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Hardin, F. (2003). Impacting Texas public schools through a student servant leader model: A case study. *Dissertation Abstracts International*, 64(3).
- Hebert, S.C. (2003). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. *Dissertation Abstracts International*, 64(11).
- Herbst, J. D. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 64 (11).
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-465.
- Koshal, J.N. (2005). Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers. *Dissertation Abstracts International*, 66(8).
- Lambert, W. E. (2004). Servant leadership qualities of principals, organizational climate and student achievement: A correlational study. *Dissertation Abstracts International*, 66(2).
- Laub, J. (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*. Servant Leadership Roundtable. Retrieved October 12, 2006, from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2).
- Letting, A. (2004). The basis and praxis of servant leadership in christian institutions of higher education. *Dissertation Abstracts International*, 65(2).

- Marks, H. ve Louis, K. S. (1997). Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 19*, 245-275.
- Mestry, R. & Grabler, B. R. (2004). The training and development of principals to manage schools effectively using competence approach. *International Studies in Educational Administration, 32*(3), 2-19.
- Miears, L. D. (2004). Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region X public schools. *Dissertation Abstracts International, 65*(9).
- Milligan, D. W. (2003). Examination of leadership practices of Alabama public school superintendents identified as servant leaders. *Dissertation Abstracts International, 64*(12).
- Nelson, L. (2003). An exploratory study of the application and acceptance of servant-leadership theory among black leaders in South Africa. *Dissertation Abstracts International, 64*(3).
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Page, D. ve Wong, P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. Retrieved April 14, from <http://www.twu.ca/Leadership/ConceptualFrameworkforServantLeadership.pdf>
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International, 64*(2).
- Rooney, J. (2003). Principals who care: A personal reflection. *Educational Leadership, 60*(6), 76-78.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal, 1* (3), 145-157.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Somech, A. (2005). Teachers' personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: Contradictory or compatible constructs? *Educational Administration Quarterly, 41*(2), 237-266.
- Stone, A. G., Russell, R. F., ve Patterson, K. (2003) *Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus*. Retrieved October 12, 2006 from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Stone, A. G. & Patterson, K. (2005, August). *The history of leadership focus*. Retrieved October 12, 2006 from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Sweetland, S. R. & Hoy, W. K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly, 36*(5), 703-729.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *Dissertation Abstracts International, 63*(5).
- Thompson, C. H. (2005). The public school superintendent and servant leadership. *Dissertation Abstracts International, 66*(9).
- Walker, L. A. (2003). Phenomenological profiles of selected Illinois Public-school superintendents as servant leadership. *Dissertation Abstracts International, 64*(12).
- White, P. C. (2002). 21st century pioneers. *Leadership, 31*, 8-11.
- Wong, P., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Retrieved October 12, 2006 from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Extended Abstract

In order to manage organizations more effectively, several studies are performed on leadership qualities, as well as management skills. One of the new leadership concepts arisen as a result of these studies is the servant - leadership. The servant leadership approach, which has come into existence as a result of the belief that when individuals' needs are met, they perform much more effective actions, has been described by Patterson (2003) as a leadership concept dedicated to serve by focusing on followers, rather than the organization. The servant - leadership concept is to esteem human being, to improve them, to form a team, to lead and to share leadership (Laub, 1999). Since the servant leadership is follower – oriented, it contains constant interest in people (Letting, 2004). Actions of the servant leader, who has focused on serving others, are to motivate, to affect, to encourage and to strengthen the followers (Stone and Patterson, 2005).

The servant leadership affects individuals and requires looking at the individual, beyond individual selfishness and needs. In this aspect, the servant leadership may be considered as a leadership approach that can be used in management of educational establishments, basic function of which is to improve human being. As it was stated by Hardin (2003) and Sergiovanni (1994), high individual improvement desire and school development is much more important than any other need within the organization in the servant leadership. Furthermore, Herbst (2003) expressed that the servant leadership would provide a great creativity for recreating the power of human capacity in establishments. In addition, when an environment is created, where people are volunteered to give rather than selfishness is adopted; it will be prevented to waste most of the learning time for trivial things and efforts shall be made to deal with educational subjects desired. In this way, students may improve the potential they own (Hardin, 2003). Through this point of view, fulfillments of the servant leadership approach by school principals have a great importance for efficiency of schools.

Data in this study has been obtained from 19 principals, 36 vice principals and 487 teachers working at primary schools in Bolu province. In this study, the assessment scale developed by Milligan (2003) and Dennis and Winston (2003) was used. Factor analysis with varimax rotation produced a three factor structure and factors were described as empowerment, vision, and service. Ten items were loaded to first factor named empowerment; eight items were loaded to the each of the second factor named service, and six items loaded to third factor named vision. Load value of items of empowerment ranged from .52 to .76, that of service dimension from .56 to .76, and that of vision dimension from .55 to .86. The variances explained by the factors for the scale was found to be 32.63 % for empowerment, 24.19 % for service, 18.36 % for vision, and the total variation was found to be 75.18 %.

Internal consistency was measured by using Cronbach alpha coefficient and alpha was .96 for empowerment, .94 for service, and .90 for vision. . It was also found that the item-total correlation of servant leadership scale ranged from .53 to .77. Therefore, the internal consistency of the survey instrument was reliable at acceptable level. In analysis of the data, arithmetical mean, standard deviation, Kruskall Wallis H - test and Mann Whitney U - test were used.

According to all of the participants, it was determined that the primary school principals played strengthening role at “moderate” level and the whole service, vision and servant leadership roles at “high” level. It has been determined that there was a difference between the opinions of principals, vice principals and teachers about the whole strengthening, service, vision and servant leadership roles. This difference has been determined to be among principals and vice principals and teachers.

In the view of servant-leadership implementation, invigorating teachers and school's enough forecasts by serving them and satisfying their needs may support positively for teachers' success in education activities, configuration of schools according to the future and giving abilities to students which they will need in future. According to the findings obtained in the study, school principals should be trained in occupational terms in order to ensure that they adequately fulfill the behaviors to empower teachers. Although the school principals consider themselves as servant leaders, when it is taken into account that the teachers describe the principals as fulfilling these behaviors at a lower level; the principals should get feedback about their fulfillment level of the servant leadership behaviors by establishing more effective communication and cooperation with teachers and they should review their servant leadership behaviors according to these feedbacks.