

T.C.
SIİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Elif SÖZGÜN

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE OKULÖNCESİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Veysel OKÇU

SIİRT- 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLoların DİZİNİ.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
GİRİŞ.....	1
I. Problem Durumu.....	1
II. Araştırmanın Amacı.....	5
III. Araştırmanın Önemi.....	6
Tanımlar:.....	6
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.1.LİDERLİK.....	7
1.1.1.Modern Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.1.1.1.Karizmatik liderlik.....	9
1.1.1.2.Vizyoner Liderlik.....	10
1.1.1.3. Etik Liderlik.....	10
1.1.1.4. Dönüşümcü Liderlik.....	10
1.2. HİZMETKÂR LİDERLİK.....	11
1.2.1.Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları.....	13
a)Özgecil Davranışlar.....	13
b)Alçakgönüllülük.....	14
c)Dürüstlük.....	15
d)Adalet.....	16
e)Empati.....	17
1.3.PERFORMANS.....	18
1.3.1.Örgüt performansı.....	19
1.3.2.Performans değerlendirme.....	20
1.3.3.Öğretmen performansı.....	20
1.4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Okulöncesi Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	23
1.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	25

1.5.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yurtiçi Çalışmaları	25
1.5.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yurtdışı Çalışmaları	29
1.5.3. Öğretmen Performansı ile İlgili Yurtiçi Çalışmaları.....	33
1.5.4. Öğretmen Performansı Değerlendirme ile İlgili Yurtdışı Çalışmaları.....	36
İKİNCİ BÖLÜM	40
2. YÖNTEM.....	40
2.2. Evren.....	40
2.3. Çalışma Grubu	40
2.3.1. Araştırma Örneklemine Dâhil Olan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	41
2.4. Veri Toplama Araçları.....	42
2.4.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	42
2.4.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (OMHLÖ).....	42
2.4.3. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDÖ).....	44
2.5. Verilerin Toplanması.....	46
2.6. Verilerin Analizi	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49
3. BULGULAR	49
3.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular.....	49
3.1.1.1. Cinsiyet	49
3.1.1.2. Medeni Durum	50
3.1.1.3. Mesleki Kıdem.....	51
3.1.1.4. Görev Yapılan Okul Türü	53
3.1.1.5. Okulda Çalışma Süresi.....	55
3.1.1.6. Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi	56
3.2.Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular	57
3.2.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Öğretmen Algılarının Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular	57
3.2.1.1. Cinsiyet	57
3.2.1.2. Medeni Durum	58
3.2.1.3. Mesleki Kıdem.....	59
3.2.1.4. Görev Yapılan Okul Türü	61
3.2.1.5. Okulda çalışma süresi	63
3.2.1.6.Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	64

3.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular	65
3.4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	70
4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	70
4.1.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	70
4.2.Öğretmen Performansına İlişkin Sonuç ve Tartışma	74
4.3.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	77
4.4.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	78
4.5.Öneriler.....	79
4.5.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	79
4.5.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler	79
KAYNAKÇA	81
EKLER	100

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL
ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ****Elif SÖZGÜN****2021, 116 sayfa****Jüri Üyesi (Başkan) Doç. Dr. Esra KARABAĞ KÖSE****Jüri Üyesi (Danışman) Doç. Dr. Veysel OKÇU****Jüri Üyesi Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Siirt il ve ilçe merkezlerinde bulunan 228 okulda görev yapmakta olan 451 okulöncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ulaşılabilir olduğundan örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmada “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği” ve “Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada veriler, SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistik, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak hem okul yöneticilerinin hizmetkârliderlik davranışlarına ilişkin algıları hem de öğretmen performansına ilişkin algılarının iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkârliderlik davranışlarına ve öğretmen performansına ilişkin araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerin bazılarında öğretmen algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise okul yöneticilerinin hizmetkârliderlik davranışları öğretmenlerin performans düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkârliderlik davranışları öğretmen performansına ait varyansın %18’ni açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkâr Liderlik, yönetici, öğretmen performansı, anaokulu, ilkokul, okulöncesi öğretmen.

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS
OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND THE PERFORMANCE LEVELS OF
PRESCHOOL TEACHERS****Elif SÖZGÜN****2021, 116 Pages.****Jury Member (Chair): Assoc. Prof. Esra KARABAĞ KÖSE****Jury Member: Assoc. Prof. Nazım ÇOĞALTAY****Jury Member (Thesis Advisor): Assoc. Prof. Veysel OKÇU**

The purpose of this research is to determine the relationship between school administrators' servant leadership behaviors and teachers' performance levels. Relational survey model was used in the research. The population of the research consists of 451 preschool teachers working in 228 schools in Siirt province and district centers in the 2019-2020 academic year. Since the universe of the research is accessible, sampling was not used. In the study, "School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale" and "Teacher Performance Evaluation Scale" were used. In the research, the data were analyzed using the SPSS 22 package program. In the analysis of the data, descriptive statistics, independent sample t-test and one-way analysis of variance (ANOVA), correlation and regression analysis techniques were used. As a result of the research, it was determined that teachers' perceptions of both school administrators' servant leadership behaviors and teacher performance were generally at a good level. It has been determined that there are statistically significant differences according to teacher perceptions in some of the independent variables used in the research on the servant leadership behaviors of school administrators and teacher performance. In general, it has been determined that there is a positive and moderately significant relationship between the servant leadership behaviors of school administrators and the performance levels of teachers. As a result of the regression analysis, it was concluded that the servant leadership behaviors of school administrators significantly predicted the performance levels of teachers. In general, it was concluded that the servant leadership behaviors of school administrators explained 18% of the variance of teacher performance.

Keywords: Servant Leadership, administrator, teacher performance, kindergarten, primary school, preschool teacher.

TABLOLARIN DİZİNİ

Tablo 1 . Araştırmanın Evrenini Oluşturan Okul ve Öğretmenlerin Sayıları ile İl/İlçelere Göre Dağılımları	40
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri	41
Tablo 3.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Puan Aralıkları	43
Tablo 4. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Cronbachalfa Güvenirlik Katsayıları	43
Tablo 5. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğinin Puan Aralıkları.....	45
Tablo 6. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	45
Tablo 7. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ölçeği ve öğretmen performansı değerlendirme ölçeklerinin çarpıklık basıklık analizine ait bulgular(N=351).....	47
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	49
Tablo 9. Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına ait yapılan t-Testi sonuçları	50
Tablo 10. Medeni Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile ilgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları	51
Tablo 11. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları	52
Tablo 12. Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları	54
Tablo 13.Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile ilgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları	55
Tablo 14. Mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algılarına ilişkin yapılan t-testi sonuçları.....	56
Tablo 15. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler.....	57
Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Performans Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları	58
Tablo 17. Medeni Durumu Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 18. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	60
Tablo 19.Görev Yapılan Okul TürüDeğişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	62
Tablo 20. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları.....	63
Tablo 21.Mevcut Yönetici Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular	66
Tablo 23. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	68

TEŞEKKÜR

Lisansüstü öğrenimim boyunca ve yüksek lisans tez çalışmasının her aşamasında desteğini, bilgisini ve değerli vaktini esirgemeyen akabinde karşılaştığım her problem karşısında beni sabırla dinleyen ve yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Veysel OKÇU'ya,

Lisansüstü eğitim sürecinde sadece şahsıma değil çevresinde yer edinen tüm eğitim gönüllülerini destekleyen değerli hocalarıma ve özellikle de Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na,

Lisansüstü öğrenimim boyunca emeği geçen ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY'a,

Tezime katkıda bulunan değerli hocamız Doç. Dr. Esra KARABAĞ KÖSE'ye saygılarımı sunarım.

Lisansüstü çalışmalarım boyunca değerli bilgi ve desteğiyle yol gösteren fizyoterapist olan kardeşim Şeyma SÖZGÜN'e ve lisansüstü eğitim sürecine başlamama vesile olan ve her daim değerli bilgi ve paylaşımlarıyla yol gösteren abim Recep SÖZGÜN'e,

Son olarak da bu günlere gelmeme vesile olan ve bir an olsun dualarını esirgemeyen başta anneme, babama ve tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Elif SÖZGÜN

Siirt-Ekim 2021

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumu, amacı ve alt amaçları, önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmanın temel kavramlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

I. Problem Durumu

Günümüz dünyasında yaşanan çok hızlı değişim ve dönüşüm, toplumun tüm kesimlerini olduğu gibi eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde, eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi ve kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmeleri oldukça önemlidir. Bu nedenle, hammaddesinin temeli insan olan eğitim kurumlarının iyi yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Okulların gelişmesi, değişen koşullara ayak uydurması ve hatta değişimin öncüsü olabilmesinin en önemli değişkenleri yönetici ve öğretmenlerdir. Öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerine katkı sağlayabilmesi için yüksek bir performans sergilemesi, etkili ve verimli olmaları büyük önem arz etmektedir.

Birçok örgütün aksine, eğitim örgütleri dinamik yapılardır ve buralardaki insan ilişkileri çok yoğun ve karmaşık bir yapıdadır (Erdem, Aytaç ve Gönül, 2020). Eğitimin kalitesinin en temel belirleyici faktörleri arasında okuldaki yönetici ve öğretmenler yer almaktadır (Hallinger ve Heck, 1996; Şişman, 2012; Dağlı, 2007). Eğitim sistemi içerisindeki okulların başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenlerin eşgüdüm içerisinde ve verimli bir şekilde çalışmalarına bağlıdır (Ünal, 2000). Bunun için okul yöneticilerinin yapmaları gereken en önemli görevlerden biride öğretmenlerin performans düzeylerini arttırmaktır.

Liderlik, örgütlerin ruhunu oluşturan ve üzerinde birçok çalışma yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Liderliğin doğasının karmaşıklığı ve etki düzeyinin her geçen gün yapılan yeni araştırmalar ile ortaya konulması nedeniyle liderliğin tanımı üzerinde tam anlamıyla ortak bir görüşe varılamamaktadır. Liderlik, aynı zamanda dinamizmini sürekli koruyan bir kavramdır. Zamanın getirdiği ihtiyaçlar ile liderlik özelliklerine farklı bakış açıları yansımış ve alanyazında büyük bir yer edinmiştir. Yeni bakış açıları doğrultusunda farklı liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımları arasında ön plana çıkan liderlik stillerinden biri de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik, günümüzde önemli bir popülerlik kazanmış ve gelecekte de giderek daha da ilgi odağı haline gelebilecek bir liderlik stilidir.

Liderlik stilleri arasında hizmetkâr liderlik Greanleaf (1977) tarafından ortaya atılan, hizmet etme odaklı ve insani değerlerin ön planda olduğu bir modern liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir liderin hizmet etme yönünün baskınlığı ile örgüte faydasının artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda Palestini (2009), lider olmanın işgörenlerin hayatında

anamlı farklılıklar sağlayacak fırsatlara sahip olmak anlamına geldiğini, özetle liderin kalplere hitap etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Hizmetkâr liderler, işgörenleri dinlemeyi ve onlarla uzun vadeli sağlam ilişkiler geliştirmeyi öncelik haline getirirler. Bu da liderlerin işgörenlerin yeteneklerini, gereksinimlerini ve amaçlarını anlamalarına ve bunun karşılığında da işgörenlerin potansiyellerini üst düzeyde kullanmalarına imkân sağlar (Northouse, 2010). Hizmetkâr liderlik, liderlerden işgörelere hizmet etmeyi, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendi ihtiyaçlarından daha çok işgörenlerin ihtiyaçlarına hizmet eden bireyler olmalarını arzular. Bu yüzden diğer liderlik yaklaşımlarından en büyük farkı işgörelere daha fazla odaklı ve işgörelere hizmet etme yaklaşımına dayalı bir anlayış sunmasıdır (Akyüz ve Eren, 2013; Ekinci, 2015).

Günümüzde insan merkezli ve daha etik liderliğe yönelik mevcut talepler ışığında, hizmetkar liderliğin kurumların ihtiyacı olan bir liderlik stili olarak önemli görülmektedir (Muller, Smith ve Lillah (2018). Hizmetkâr liderler, hizmet verme davranışlarına işgörenlerin doğrudan katılımını teşvik ederek ve istenen davranışları modelleyerek hizmet kültürünü etkilemektedir (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014). Hizmetkâr liderlerin, hizmet odaklı, fedakâr ve ikna edici olma özellikleri nedeniyle işgörenleri güçlendirerek, onların örgüte olan bağlılıklarını, yenilikçi davranışlarını ve liderlerine olan güven duygularını etkilediği yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Krog ve Govender, 2015). Hizmetkar liderlerin, işgörenler arasında işbirliğini ve üretkenliği artırma yeteneğini sahip olduğu için, bu durumun örgütün rekabet avantajı kazanmasına ve sürdürmesine yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Hunter vd., 2013).

Hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticileri, öğretmenlere hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getirerek ve aynı zamanda rol modeli olmak suretiyle de, okulun etkililiği ve verimliliğinin artmasına yol açabilir ve dolayısıyla da öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir (Çelik ve Okçu, 2019). Bununla birlikte, eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşması ve eğitim kurullarının öğrenciye bilgiyi kavratması, öğretmenlerin performansına bağlıdır (Boydak Özan ve Karagözoğlu, 2020). Öğretmenin performansının yüksek olması eğitim kurumlarının etkililiğini artırır. Öğretmen performansı üzerine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlere örnek olarak çalışma koşulları, motivasyon düzeyi, stres gibi birçok faktör sayılabilir. Öğretmen performansı üzerinde en etkili olan faktörlerden biri de okul yöneticisinin liderlik stilidir (Özgenel ve Aktaş, 2020). Cummings ve Schwab (1973) çalışmalarında, iş görenlerin performansını etkileyen en önemli değişken olarak liderlik

olduğunu ileri sürmüş iken benzer şekilde Walumbwa ve arkadaşları (2010) da yaptıkları araştırmada, hizmetkâr liderliğin örgütlerde olumlu sonuçlar doğurduğu ve bu olumlu sonuçlardan bir tanesinin de çalışanların yüksek performansı olduğunu açıklamışlardır. Burke ve arkadaşları (2006) ise hizmetkâr liderliğin çalışanların performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıklamışlardır. Tokmak (2018) ise hizmetkâr liderlik davranışlarının kurum başarısında etkili olduğunu, işgörenlerin kuruma bağlılıklarında önemli bir rol oynadığını açıklamıştır. Dolayısı ile performans düzeyi ile kurumdaki liderlik stili arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Performans değerleri iyi olan öğretmenlerin eğitimde hem niteliksel hem de niceliksel iyi bir çıktıya sebep olacakları söylenebilir. Dolayısı ile öğretmen performansı öğretme ve öğrenme süreçleri ile ilgili etkinliklerin sonuçlarını etkileyeceklerdir (Fitria, 2018). Eğitim uygulamalarının kalitesini ve öğrenci başarısını artıran en önemli faktörlerden biri öğretmendir. Bu açıdan öğretmenlerin gelişiminin takibinin yapılması ve öğretmenlere yüksek performansın teşvik edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Kaplan ve Demir, 2020). Özgenel'e göre okullar geleceğin inşasını ve küresel düzeni sağlar. Okulların kalitesi ise büyük ölçüde öğretmen ve okul liderinden etkilenir (Özgenel, 2021). Özgenel ve Aktaş'a göre ise öğretmen performansında okul yöneticilerinin liderlik stilleri büyük bir etkiye sahiptir (Özgenel ve Aktaş, 2020). Öğretmen performansı, okul yöneticisinin performansından etkilenmesi dolayısıyla okul yöneticisinin sergilediği davranışlardan ve liderlik tarzlarından hangilerinin öğretmen performansına olumlu etki ettiğinin bilinmesi önem arz etmektedir (Akçakoca ve Bilgin, 2016). Öğretmen performansı eğitimde istenilen hedeflere ulaşmada en önemli koşullardan biridir. Okulun gelişimini sağlamak için okul yöneticileri öğretmen performansını artırmanın yolunu bulmaları çok önemlidir (Seyidoğlu, 2020).

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, hizmetkâr liderlere sahip örgütlerdeki çalışanların işdoymu ve örgütsel bağlılığı yüksek ve aynı zamanda daha yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olduğunu göstermektedir (Muller, Smith ve Lillah (2018). Ayrıca, işyerinde hizmetkâr liderliğin verimliliği ve müşteri memnuniyetini, yöneticiye ve kuruluşa olan güveni arttırdığı ve işgörenlerin de bağlılığında genel bir iyileşme olduğu ve böylelikle de kurumsal performansı geliştirdiği vurgulanmaktadır (Joseph ve Winston, 2005; Whorton, 2014). Yapılan alanyazın taraması sonucunda hizmetkâr liderlik ile iş doymu (Al-Mahdy, Al-Harthi ve Salah El-Din, 2016; Cerit, 2009; Çoban, 2019; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Fischer ve Jong 2017; McKenzie, 2012; Obasuyi, 2019), öğretmenlerin tükenmişlik hissi (Cerit, 2008), toplam kalite yönetimi (Cinel ve Karaman, 2021), örgütsel

bağlılık (Cerit, 2010;Işık, 2014; Palta, 2019; Türkmen ve Gül, 2017), farklılıkları yönetme (Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz,2014), kurumsal performans (Al Hila ve Al Shobaki, 2017;Topaktaş, 2020;Von Fischer ve De Jong,2017), okul iklimi (Black,2010; Wen-Shun, Show-Sau ve Ho-Tang, 2016), öğretmen motivasyonu (Bektaş Marakçı, 2020; Okçu ve Çoğaltay, 2019), okul kültürü (Herndon, 2007; Kahveci, 2012) ve öğrencilerin akademik başarıları (Gültekin ve Dougherty, 2021; Herndon, 2007) arasındaki ilişkiyiinceleyen birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Alanyazında öğretmen performansı ile ilgili yapılan araştırmalarda ise, öğretmenlerin performans düzeyleri ile yöneticilerden memnuniyet düzeyleri (Yardibi, 2018), örgütsel bağlılık (Kılıç, 2019;Normianti, Aslamiah ve Suhaimi, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Cohen ve Liu, 2011), iş doyumu (Anastasiou ve Papakonstantinou, 2014; Büyükgöze ve Özdemir, 2017; Sütbaş ve Atilla, 2020), okul yöneticisinin liderlik stili (Akkoca ve Bilgin, 2016; Aksoy, 2019; Bilgin-Yurdaöz, 2018; Fitria, Mukhtar ve Akbar, 2017; Korkmaz 2005; Normianti, Aslamiah ve Suhaimi, 2019; Özgenel ve Aktaş, 2020), okul iklimi (Arslan, 2019; Dilbaz Sayın, 2017) ve öğretmenlerin iş motivasyonu (Börü, 2018; Normianti, Aslamiah ve Suhaimi, 2019) arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların olduğu gözlenmiştir.

Tüm bu bulgular ve yapılan alanyazın taraması neticesinde, hem okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla hem de öğretmen performansı ile ilgili birçok farklı değişkenlerle ilişkili olarak araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Ancak alanyazında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik (Al Hila ve Al Shobaki, 2017; Zehir, Akyüz, Eren ve Turhan, 2013) yapılan çok fazla araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak, farklı sektörlerde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan birçok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Örneğin, örgüt yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışının, işgörenlerin yaratıcılığını (Yıldırım, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Amir 2019; Shoukat, Khan ve Waqas, 2019), işe bağlılıklarını (Cinnioğlu ve Saçlı 2019: 1776) ve işgörenlerin performansını (Cinnioğlu, 2019; Muhtasom vd., 2017; Muller, Smith ve Lillah, 2018; Özer, 2019; Satır, 2017) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu araştırmada ise, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulöncesi öğretmenlerin performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve okulöncesi öğretmenlerin bazı demografik değişkenler açısından hem hizmetkâr liderlik hem de okulöncesi öğretmenlerin performans düzeylerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı, temel problem olarak ele alınmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin

performansına ilişkin birçok faktörün etkili olduğu bilinmekle birlikte, yapılan bu araştırmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okulöncesi öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde etkisinin olabileceği öngörülmektedir.

II. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin okulöncesi öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin okulöncesi öğretmenlerin algıları;
 - A. Cinsiyet,
 - B. Medeni durum
 - C. Görev yapılan okul türü
 - D. Bulunduğu okulda çalışma süresi
 - E. Mevcut yöneticisi ile çalışma süresi ve
 - F. Mesleki kıdem, değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır?
3. Okulöncesi öğretmenlerin performans düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?
4. Okulöncesi öğretmenlerin performans değerlendirme düzeylerine ilişkin algıları;
 - A. Cinsiyet,
 - B. Medeni durum
 - C. Görev yapılan okul türü
 - D. Bulunduğu okulda çalışma süresi
 - E. Mevcut yöneticisi ile çalışma süresi ve
 - F. Mesleki kıdem, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin performans düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

III. Araştırmanın Önemi

Okulların gelişmesi, değişen koşullara ayak uydurması ve hatta değişimin öncüsü olabilmesinin en önemli değişkenleri yönetici ve öğretmenlerdir. Öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerine katkı sağlayabilmesi için yüksek bir performans sergilemesi ve öğretmenlerden maksimum verim elde edilebilmesi önem arz etmektedir. Yöneten ile yönetilenler arasındaki etkileşim ile örgüt içerisindeki problemlerin fark edilmesi ve bu problemlere yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Farklı düşünme becerisinin kazandırıldığı öğrencinin içindeki öğrenme coşkusunun ve yaratıcı düşünmenin gelişmesi toplumun gelişiminin ve muasır medeniyetlere ulaşmanın öncüsü olacaktır. Bunun için en önde ve rol modeli olan kişiler öğretmen ve okul yöneticileridir. Okulların hedeflerine ulaşabilmesi öğretmen performansının en üst seviyede olması ve bunun önündeki engellerin aşılması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stili öğretmenlerin performansını etkileyen önemli bir değişkendir. Dolayısıyla yapılan bu çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışlarını benimseyen okul yöneticilerinin öğretmen performansını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmen performansı değişkenlerine yönelik öğretmen algılarının tespit edilmesi, bu alanda alanyazına yeni bilgilerin kazandırılmasına ve eğitim kurumlarının verimliliği ve etkililiğinin arttırılmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Buna ilaveten alanyazında okul öncesi öğretmenlerinin performansında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ilişkisini belirlemeye yönelik alanyazında yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmaması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymakta ve alanyazına katkı sağlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir.

Tanımlar:

Bu çalışmada kullanılan temel terimler aşağıdaki anlamlarıyla kullanılmıştır.

Hizmetkâr lider: Hizmetkâr lider işgörenlerin en yüksek öncelikli ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için gereken tüm özeni gösteren ve bunun için hizmet eden, empati yeteneğine sahip, liderlik ettiği örgütü dinleyen ve destekleyen liderdir (Greenleaf, 1977).

Öğretmen performansı: Öğretmenin görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki yetenek ve başarı seviyesidir(Jayus, 2021).

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik, liderlik yaklaşımları, hizmetkâr liderlik yaklaşımı, performans ve öğretmen performansı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.1.LİDERLİK

Liderlik güç kullanmak değildir, başkalarını güçlü kılmaktır (Bennis ve Nanus, 1985).

İnsanlar yaradılış özellikleri gereği sosyal varlıklardır. Eski çağlardan beri problemlerle tek başına mücadele etmek yerine çeşitli topluluklar kurmuş ve birlikte yaşama eğilimi göstererek problemlere birlikte göğüs germiştir. İnsanlar iş bölümü yaparak hayatlarını kolaylaştırmıştır. İnsanların birlikte yaşama eğilimi iş bölümü koordinasyonunun ve oluşan örgütün düzenini sağlamak önem arz etmiştir. Düzen sağlama eğilimi ile karşımıza çıkan kavram liderliktir. Liderlik kavramı ile ilk akla gelen, örgütün büyümesine bağlı olarak bir örgütü koordine edecek birine ihtiyaç duyulduğu varsayımı gelse de örgüt küçükte olsa büyükte olsa liderlik kavramı etkili bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmıştır (Kahveci, 2012). Liderlik kavramının tarihsel gelişim sürecini göz önüne aldığımızda liderlik kavramını ilk kullanan isimler Sokrates, Heraklitos, Aristo, Platon gibi Antik Yunan düşünürleridir. Bu dönem liderlik yaklaşımlarının klasik dönemi olarak da adlandırılmaktadır. Liderlik kavramının tarih sahnesine çıkışında önemli rol alan etmen yine Platon'un Cumhuriyet adlı eseridir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Akademik anlamda ise alanyazında 14.Yüzyılda liderlik kavramı kullanılmaya başlamıştır (Işık, 2014). Pek çok düşünürün liderlik kavramının önemine değinmesinin nedeni ve liderliğin o zamanlardan bugünlere dinamizmini hiç kaybetmeyerek bulunduğu zamana ve toplumun yapısına göre sürekli yeniden şekillenen araştırmalara konu olan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaya devam etmesine neden olan etmenleri anlayabilmek için liderlik kavramının tanımlarını incelemek yol gösterici olacaktır. Alanyazın incelendiğinde ise birçok lider kavramının tanımı ve süreç içinde farklı liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Bu kadar uzun bir süreçte öneminden hiçbir şey kaybetmeden yol alan liderlik kavramının, her bir tanımı daha geniş bir bakış açısını ortaya koyması bakımından önemlidir (Noonan, 2003).

Liderlik kavramı köken olarak incelendiğinde İngilizce “lead” fiilinden türediği ve Türkçe karşılığı olarak rehberlik yapmak öncülük etmek gibi anlamlara geldiği görülür. Liderlik örgütün var oluş amaçlarına ulaşma sürecini, iş görenlerin davranışlarını,

düşüncelerini, faaliyetlerini yönlendirme doğrultusunda güç kullanma olarak tanımlanmaktadır (Küçüközkın, 2015). Bennis ve Nanus (1985) liderlik tanımlarında, etkileme ve yönlendirme üzerinde yoğunlaşmışlardır. Liderliği görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileyebilme olarak tarif etmişlerdir. Bass ve Stogdill (1990) liderliği, grup üyelerinin etkileşimini sağlayabilmek olarak tanımlamışlardır (akt; Dalgın, 2015). Liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon olarak da tanımlanmıştır (Mills, 2009).

Liderlik bir gelecek vizyonu ve iş görenlerine onu takip etmek için enerji verme yeteneği ile ilgilidir. Farklı sosyokültürel özelliklere sahip örgütlerde aynı liderlik tarzının benimsenmesi örgütün elde edeceği sonuçların benzerliğini hatta aynı düzeyde örgüt başarısını garanti etmez.

Liderlik kavramı toplumu derinden etkileyen Rönesans gibi Sanayi Devrimi gibi olaylarla yeniden şekillenerek yol almış ve liderlik yaklaşımları gelişmiştir. Rönesans Döneminde çoğulcu anlayış gelişmiştir. Sanayi Devrimi'nin gelmesiyle, yöneticilerin işçilere bakış açısına bakıldığında işçileri nesne olarak görme eğilimi fark edilir. Yaklaşık bir asır öncesinde ise işçilerin bireysel, duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına odaklanan ve işçileri yönetim yapısının önemli üyeleri olarak gören anlayış ön plana çıkmıştır (Ellemers, Spears ve Doosje, 2002). Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren insana verilen değerin artması, sivil toplum kuruluşlarının etkinliğinin artması ve etik değerlerin iş hayatındaki öneminin anlaşılması gibi gelişmeler toplumda otokrat liderlerin yerini sarsmış ve otokrat liderler yerine bu kavramlara önem veren, katılımcı yeni lider profillerine ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Eren ve Yalçıntaş, 2017). Böylece lider kavramı otoriteden çok etkiye odaklanmaya başladı.

Topluluk merkezli yaşam biçimini ve liderin örgüte etkisini düşündüğümüzde kaynağı insan ve sermaye olan işletmelerin gitgide daha karmaşık bir hal alan küreselleşme ortamında varlığını koruma, rekabet edebilme, hedef doğrultusunda hareket edebilme ve hedeflere ulaşabilme yolunda lidersiz bir yapı düşünülemez (Avcı ve Yaşar, 2016). Alanyazında da farklı liderlik ve davranış tarzlarının çeşitli kavramsallaştırmaları üzerine çalışmalar mevcuttur. Liderlikle ilgili çalışmalar, yönetim alanındaki dinamizmini sürekli koruyan temel konulardan birisidir (Insley, Jaeger, Ekinci ve Sakiz, 2016).

Teknolojik, siyasi ve sosyoekonomik alanlardaki gelişmeler büyük küçük her bireyi etkileyen yeni ihtiyaçlara, davranışlara ve zihniyetlere sebep olarak farklı zaman diliminde doğan kuşakların farklı karakteristik özelliklere sahip olma ve kültürel değişimler sonucunu oluşturmaktadır. Her dönem beraberinde farklı devrim yaratan olaylar getirmiş ve örgütlere farklı bakış açıları ve beklentiler yüklemiştir (Yalçın ve Kelgökmen İlic, 2017).

Liderlik, kurumun başarısında kilit noktada durmaktadır. Bu nedenle tarih öncesi zamanlardan bu yana var olmuş olup 19. yy'dan itibaren akademik bir kavram olarak karşımıza çıkan liderlik ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Günümüze dek pek çok araştırmada başarılı liderlerin kişilik özellikleri ve diğerlerinden farklı olan ayırt edici yönleri araştırılmış ve değişik liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Başar, Sıgı ve Basım, 2016). Örgütlerin büyümesi ve yönetim stratejilerinin yetersiz kalması ise yeni liderlik yaklaşımlarının oluşmasına neden olmaktadır.

Liderin örgüte olan katkısı ve örgütteki diğer üyelerle kurduğu etkileşimin etkisi pek çok araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam etmektedir. Bu hususta pek çok liderlik yaklaşımı araştırıp alanyazına kazandırılmıştır. Alanyazın incelendiğinde, liderliğin performans, iş doyumunu, tükenmişlik, motivasyon vs. pek çok değişkenle ilişkisinin olduğu görülmektedir (Çoğaltay ve Karadağ, 2016).

1.1.1.Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili çalışmalar liderin vasıfları etkileri üzerine yoğunlaşmış liderlik stilleri ile ilgili teorileri geliştirilmiştir. Modern çağın getirmiş olduğu ihtiyaçlar üzerine modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Modern liderlik yaklaşımlarının temel yapısını lider ile takipçisinin arasındaki ilişkinin boyutu oluşturur(Bozkurt, Goral, 2014; Erer, Demirel,2018). Ortaya atılan liderlik yaklaşımları birbirlerinin eksiklerini kapatmaya yönelik oluşturulmuştur. Fakat zamanın getirdiği yeni ihtiyaçlar, örgütün yapısı ve örgütün hedefine göre benimsenen liderlik anlayışı çeşitlenmiştir. Aynı liderlik tarzının farklı toplumda benzer sonuca ulaşmadığı da bu nedenle gözlenmiştir. Bu da tüm durumlar için en ideal lider yaklaşımı olmaması sonucunu beraberinde getiriyor(Yalçın ve Kelgökmen İlic, 2017).Öne çıkan modern liderlik yaklaşımlarından; karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik ele alınacaktır.

1.1.1.1.Karizmatik liderlik

Etkisi büyük olan, etkileyici, çevresinde çekim oluşturan, karizması olan, büyüleyici (kimse) olarak tanımlanır(TDK sözlüğü alıntılanma 2021). Robert House tarafından en eski karizmatik liderlik çalışmaları kaleme alınmış ve karizmatik liderin lider davranışları kişisel özellikleri ele alınmıştır. Karizmatik liderliğin temelini oluşturan bir diğer çalışmacı ise Marx Weber'dir. Weber göre, liderin otoritesini sağlayan unsur karizmasıdır. Kişilerin kahramanlığına, kutsallığına, örnek davranışlarına ya da onun tarafından açıklanan emrin kutsallığına veya emredilen normatif kalıplara bağlı kişilere denir (Karaarslan,2018).

Karizmatik liderler grup üzerinden etki gücü yüksek olan kişilerdir. Karizmatik liderler takipçilerinin özgüvenini oluşturmaya odaklanarak etki gücünü artırır (Conger ve Kanungo, 1988). Karizmatik liderler etki gücü yüksek olması dolayısıyla örgütün çalışmalarına daha çok odaklanmalarını ve böylece örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemelerini kolaylaştırır (Günçavdı, 2017). Karizmatik liderlik üzerine yapılan çalışmalar özellikle sosyal bilimlerin alanlarında yer edinmiştir(Özdemir ve Pektaş, 2020).

1.1.1.2.Vizyoner Liderlik

TDK'na göre de vizyon kelimesinin anlamı “görünüm, ülkü, sağgörü ve ileri görüşür (TDK,2021).Vizyoner lider realist ve ileri görüşlüdür. Örgütün geleceğinin bir yansımasını oluşturur ve örgütün de zihninde bu profili oluşturarak takipçilerinin de bu doğrultuda davranış ve düşüncelerini şekillendirir (Yeyrek, 2018). 1990’lı yıllarda ön plana çıkmaya başlamıştır ve vizyoner liderlikle ilgili araştırmalar artmaya başlamıştır (Doğan, 2016). Bir vizyoner liderin temelde üç önemli rolü vardır. Bunlar, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklinde düşünülebilir (Çelik,1998). Vizyoner lider örgütün bir yıl içerisinde nereye ulaşması gerektiğine dair vizyonu oluşturan kişidir (Doğan, 2016;Sarı, 2020).

1.1.1.3. Etik Liderlik

Etik kelimesi, ‘ahlaki ve ahlakla ilgili’ anlamlarında kullanılmaktadır. Uzun zamandan beri var olmuş olan etik liderlik yönetimde şeffaflığın öneminin artması ile gitgide daha çok araştırılan bir liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderlik stilinde öne çıkan lider özellikleri Yusuf Has Hacıp’in Kutadgu Bilig adlı eserinde de erdemli, dürüst, hayâ ve takva sahibi gibi özelliklerle ele alınmıştır(Yılmaz,2006; Esmer ve Özdaşlı, 2018). Lideri, davranışlarıyla değerlerinin etkileşimi oluşturur(Aktan,2011).Bu bakımdan etik liderlik stilinde örgütün faaliyetlerini bir güven ortamında sürdürmesini ve örgütün daha motive bir şekilde çalışmasını sağlar. Etik liderler liderliklerini etik değerleri göz ardı etmeksizin sürdürürler (Çakıroğlu ve Tabancalı,2017). Etik liderler iş görenler için de etik bir profil oluşturarak onlara örnek olur.

1.1.1.4. Dönüşümcü Liderlik

Küreselleşen dünyada hızlı ve sürekli bir değişim söz konusudur. Bu sürekli değişime ayak uydurma ya da değişime öncü olma en küçük örgütten en büyük örgüte kadar etkisini gösterir ve örgütün hayatta kalma gücünü etkiler. Örgütlerin varlığını sürdürmesi ve meydana gelen değişimlere adapte olabilmesi örgütün değişime ayak uydurma kapasitesine bağlıdır. Örgütsel değişim de değişime ayak uyduran dönüşümcü bir lider ile mümkün olmaktadır.

Hızla meydana gelen değişim liderin de değişime ayak uydurma vasfının önemini ön plana çıkarmış ve araştırmacıların bu alandaki çalışmalara yönelmesine neden olmuştur. Transformasyonel lider düşünür, kendini sürekli geliştirir bununla birlikte değişime ayak uyduracak bir örgüt yapısı oluşturmanın temellerini atar (Çelik,1998).

Dönüşümcü liderlikte değişim kaçınılmazdır ve sürekli bir sorgulama, ortak vizyon oluşturma grup dinamizmini canlı tutma işlevlerini bünyesinde barındırır (Karip, 1998). Dönüşümcü lider örgüte ilham verir, iş görenlerin kendilerini geliştirme ve güncelleştirmelerini entelektüel olarak uyarır(Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümcü liderlik yönlendirici veya katılımcı olabilir. Alanyazında dönüşümcü liderliğin çok çeşitli iş, askeri, endüstriyel, hastane ve eğitim gibi alanlarda üzerine araştırma yapıldığı görülür (Bass, 2010). Yapılan bu araştırmada ise modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkâr liderlik, inceleme konusu yapılmıştır.

1.2. HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr ve lider kavramı birbirleri ile anılması güç kavramlar olsa da günümüzde birlikteliği ile alanyazına bakış açısı kazandırmış güçlü bir liderlik stilini oluşturmaktadırlar. Lider kavramı, işyerinde otorite kurmak yerine etkiye odaklandıkça hizmetkâr liderlik kavramına ilgi artmıştır (Insley, Jaeger, Ekinci ve Sakiz, 2016).

Hizmetkâr lider kavramının temelini atan Greanleaf'tır. Greanleaf'in bu fikrinin gelişmesinde etkili olan olay Hermann Hesse'nin Doğuya yolculuk adlı eserini okumasıdır. Eserde yola çıkan bir grup vardır. Gruptaki ana kahraman gruba ev işlerini yapan hizmetçi olarak eşlik eden ama aynı zamanda ruhu ve onları ayakta tutan Leo'dur. Olağanüstü mevcudiyete sahip bir kişidir. Leo gruptan ayrılana kadar her şey yolunda gider. Fakat Leo'nun gruptan ayrılmasının ardından grup kargaşaya düşer ve yolculuk sonlanır. Hizmetçi Leo olmadan yapamazlar. Fark ederler ki hizmetkâr olan Leo grubun rehberi, öncüsü ve itibarlı başıdır (Greanlef, 1977; 1991; 1996). Böylece Greanlef bir liderin öncelikle bir hizmetkâr olduğu bilincine ulaşmıştır.

Hizmetkâr liderlik denince akla gelen ilk kavram hizmetkârlıktır. Hizmetkârlık, bir kişinin kişisel çıkarlarını bir kenara bırakıp kendini başkalarının menfaatine adanması, onların istek ve beklentilerine cevap vermeye çalışması anlamına gelmektedir. Hizmetkâr bir lider “ben ”den önce “biz”, “sen”, “siz” kavramlarına odaklanır (Fındıkçı, 2009, 378).Hizmetkâr kişi ister lider ister iş gören olsun her zaman arar, dinler ve bu zamanlar için daha iyi bir çarkın oluşmasını sağlar. Kişinin sadakatini hak eden otorite, liderin açıkça görülen

hizmetkârlığına karşılık ve orantılı olarak liderliğin lider tarafından kendi iradesi ile verilmiş olanıdır. Greanlef'a göre varlığını sürdürecektir sağlayacak olan kurum veya oluşumlar ağırlıklı olarak hizmetkârların önderliğinde olanlar olacaktır. Hizmetkâr liderlik, geçmişte anlaşılan temellerin aksine örgütteki tüm kişiler ile paylaşılmış bir liderlik yaklaşımıdır. Böylelikle örgütte tüm çalışanları kapsayan ortak değerler oluşturabilecek bir liderlik profili oluşturmuş olur (Dinçer ve Bitirim, 2007, 68). Hizmetkâr lider önce hizmetçidir. Hizmetkâr lider diğer insanların en yüksek öncelikli ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için gereken tüm özeni gösterir. Greanlef'ın tasvir ettiği lider profilinde lider şöyle der; "Bir lider fikirleri ve yapıyı sağlar ve başarı şansının yanı sıra başarısızlık riskini de alır (Greanleaf, 1977).

Patterson ve arkadaşları çalışmalarında hizmetkâr liderliğin değer kaynağının manevi bir temele dayandığına değinmişlerdir. Bu yaklaşıma göre hizmetkâr liderleri güçlendirmek için iş görenlerin yerleşik değerlerine uygun hareket edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Stone, Russell ve Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlik, hizmet odaklı, ahlaki yüklü, takipçi merkezli olma kavramları ile ilişkilendirilen bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Hizmetkâr lider, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı kendi içinde bir amaç edinmiş ve iş göreni merkeze almıştır (Sendjaya ve Cooper, 2012). Liderlik etme anlayışlarının gücünü, içsel hizmet etme ihtiyacından alan liderlerin ancak o zaman hizmetkâr liderlik sergiledikleri iddia edilmektedir (Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderliğin belirleyici özellikleri arasında; dinleme, empati kurma, iyiye yöneltme ve iyileştirme, farkındalık bilinci yüksek, ikna kabiliyeti, kavramsallaştırma, öngörü, yöneticilik, söz verme vaat verme ve topluluk inşa etme gibi özellikler bulunmaktadır (Spears, 2005). Hizmetkâr lider örgütü oluşturan her birey ile ilgilenir ve onlara içlerindeki gücü gösterir. Potansiyellerini fark eden işgörenler de kendi güçlerini daha üst düzeyde kullanarak örgüte destek sağlar (Özkan, 2021; Baykal Zehir ve Köle, 2018). Stone ve arkadaşlarına göre de hizmetkâr liderliğin her bir işgörene odaklanması diğer liderlik stillerinden farklarından biridir (Stone, Russell ve Patterson, 2004). Hizmet etme davranışı ön planda olan hizmetkar lider, örgütte sosyal öğrenme sağlayarak takipçilerinin de hizmet etme davranışını arttıran psikolojik etkiyi oluşturur (Wu, Liden, Liao ve Wayne, 2020).

Etkili ve başarılı bir okul güçlü kişiliklere ve etkili Liderlik yöntemlerine sahip okul yöneticilerinden oluşmalıdır. Eğitin kalitesindeki artış okul yönetici ve öğretmen niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticisinin liderlik yetenekleri eğitim açısından önemli bir noktada bulunur (Sağlam, Alpaydın, 2017). Hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticileri, öğretmenlere hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getirip sağlıklı bir iletişim

ve etkileşim oluşturur ve yönetici öğretmen etkileşimi ile okulun etkililiği ve verimliliğini dolayısıyla da öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir(Çelik ve Okçu, 2019 ; Buchen, 1998). Nitekim alanyazında yer edinmiş çalışmalardan Türkmen ve Gül'ün çalışmasında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı (Türkmen ve Gül,2017), İkinci ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma sonucuna göre ise okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına sahip olması gerektiği (İnsley, Jaeger, İkinci ve Sakiz, 2016) tespit edilmiştir.

1.2.1.Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları

Hizmetkâr liderliğin öne çıkan alt boyutları aşağıda detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

a)Özgecil Davranışlar

Toplumsal yaşamımızda sosyokültürel unsurlar olarak "değerler" bireylerin davranışlarını etkilemesi dolayısı ile sosyolojik çalışmaların odağında konumlanmaktadır. Toplumun benimsemiş olduğu değerlerin bireylere yansması da bireylerin benimsediği değerlerin topluma yansması da günlük hayatta karşılaşılan durumlardandır. Örnek olarak sorumluluk bilinci gelişmiş olmak, adil davranışlar sergilemek, iyiliksever ve yardımsever olmak gibi değerlerin de hem toplumdan bireye hem bireyden topluma yansması gösterilebilir. Bu değerlerden biri de çevresine çıkar gözetmeksizin olumlu katkılarda bulunmak olan özgecil davranışlarıdır (Ümmet, Ekşi, Otrar; 2013). Kavramsallaştırılması Comte tarafından 1830'lu yıllarda yapılmış olan özgecilik Türk kültürüne ait değerlerde çok daha eski dönemlerde davranış olarak varlığını sürdürmüştür. İslam'ın da etkisi ile karşılıksız olarak muhtaçlara yardım etme ile Allah'ın hoşnutluğunu elde etmeye çalışma özgecil davranış olarak nitelendirilebilir (Bayrak ve Ataseven 2020).

TDK'na göre özgeci kelimesi anlamı; kişisel yarar gözetmeksizin başkasına yararlı olmaya çalışan (kimse), diğergâm (TDK, 2021). Locke'ye göre özgecilik kavramının ortaya attığı fedakârlıkta yararlanıcının başka insanlar veya toplum olması gerektiği söylenmiştir. Özgecilik kavramında daha yüksek bir değer daha düşük bir değere feda edilmesi söz konusudur. Özgecilik (başka bir ifade ile ötekilik) kendini başkalarına feda etmek anlamına gelir (Avolio ve Locke, 2002). Özgecilik egoizm ile karşıt bir duruş sergiler. Felsefi açıdan özgecilik bireyin kendi ilgilerinden bağımsız olarak başka insanlar için faaliyette bulunulabileceğini ve ahlaki değerlerin de bunu gerektirdiğini iddia eder (Ayhan ve Günör, 2020).

Özgecil davranışlara sahip bir lider, istemediği veya değer vermediği bir rolü gerek duyulduğunda seçmeli, kişisel ilgisinin olmadığı bir ürünü de yapmalı, başarıları için hiçbir ödül beklememeli ve kendini müşterilerinin ve işgörenlerinin isteklerine herhangi bir zevk veya kazanç umudu olmadan hizmet etmeye adanmalıdır (Avolio ve Locke, 2002). “Neden lider özgecil olmalıdır?” diye düşünecek olursak; sosyal yönden incelendiğinde baskın bir özellik olan özgecilik sosyal varlık olan insanların oluşturduğu örgütlerde sağlam bir yapının da temelini oluşturur. Özgecilik psikolojik dayanıklılığı da destekler böylece özgecil davranışlara sahip liderin olumsuz koşullarda da sağlıklı karar verebilirliğini artırır (Parmaksız, 2020).

Hizmetkâr liderlik, hizmet odaklı, iş gören merkezli ve her bir iş gören önemsenerek onlarla bütünleşme fikirli bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Sendjaya ve Sarros, 2002; Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004). Hizmetkâr liderliğin temel düşüncesi, başkalarını kullanarak kendine fayda sağlamak yerine başkalarına hizmet ederek onlara liderlik etme ve faydalı olma arzusundadır. Hizmetkâr liderler, gerek duyulduğu takdirde her noktada kendinde görev bilinci ile hizmet etmeye gayret ederler. Hizmetkâr lider örgütün ihtiyaçlarını ve gelişimini kendi istek ihtiyaçlarından öncelikli tutar (Sendjaya ve Cooper, 2011). Hizmetkâr liderliğin önemli bir özelliği olan özgecilik, hizmetkâr liderliğin bir diğer önemli özelliği olan empatinin davranışa yansımaları olarak nitelendirilebilirken hizmetkâr liderlik özelliklerinin de tutarlılığını sağlar. Özgecil davranışlara sahip bir hizmetkar lider çıkar gözetmeden çalışır ve işgörelere de iyi bir rol model olur (Parmaksız, 2020). Hizmetkâr liderliğin özgecil davranış boyutu, örgütsel büyümeyi işgörelere gelişmesine sürekli vurgu yapmanın uzun vadeli bir sonucu olarak görür (Sendjaya ve Cooper, 2011).

b) Alçakgönüllülük

Alçakgönüllülük her şeye gücü yetemeyeceğini ve her şeyi bilemeyeceğini kabul etmektir. Alçakgönüllü kişiler kibirden uzak durabilme yeteneğine sahiptir. Türk kültüründe de tevazu bir erdemdir. İslam'ın etkisi ile de insanlara nefisini fazla yüceltmemesi, kibirlenmemesi öğüt verilir (Temiz, 2020). Önemli bir Türk-İslam eseri olan Kutadgu Bilig'de de alçakgönüllülük olgun bir insan olabilmenin şartlarından biri olarak nitelendirilmiştir. Eserde alçakgönüllü olarak dünyaya fazla güvenilmemesi böylece konum ve mevki nedeniyle kibirlenilmemesi gerektiği anlatılır. Eserde hükümdar olan Kuntogdı'ya ve vezir olan Ögdülmiş'e alçakgönüllüğün nasihat edilmesi alçakgönüllü olmanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Kara Özkan, 2020).

Başarı, statü ve etiketlere rağmen alçakgönüllü bir lider karşısındakini hangi kademedede olursa olsun saygı çerçevesinde dinler ve sağlıklı bir iletişim kurar, karşısındaki kişinin potansiyelini ve bilgi zenginliğini ortaya çıkarmasının önünü açar. Lider çevresine alçakgönüllülük bağlamında yaklaşırsa örgütte de olumlu bir atmosfer oluşacak ve saklı potansiyelleri açığa çıkaracaktır. Denilebilir ki etkin bir lider alçakgönüllü değildir böylece tüm cevaplara sahipmiş gibi davranmak yerine uygun kişilere doğru soruları sorabilir (Poyraz ve Cilveoğlu, 2020). Alçakgönüllülük, liderleri kendi kendini geliştirmenin yanı sıra öncelikle iş görenleri de geliştirici bir şekilde davranmaya teşvik edebilir. Alçakgönüllülüğe sahip olmak, lideri ön plana çıkarmak yerine grubu ve yapılan işi ön plana çıkardığından bireyleri övgü alma beklentisinden sıyracaktır. Örgütsel ve lider etkinliği oluşturmadaki potansiyel önemi düşünüldüğünde, alçakgönüllülük liderlik sürecini görmek ve anlamak için önemli bir bakış açısı sunabilir (Morris, Brotheridge ve Urbanski, 2005).

Günümüz dünyasında çalışanların motivasyonuna öncelik verilmektedir ve bu düşünceyi temel alan liderlik yaklaşımları önem kazanmaktadır. İş görenlerin örgüt yanlısı, kendini gerçekleştiren ve güvenilir olarak görmeye dayalı yönetime taşımanın temelinde de bu düşünce vardır. Hizmetkâr liderler iş görenleri güçlendirir ve geliştirir; iş görenlere alçakgönüllülükle yaklaşırlar, iş görenleri oldukları gibi kabul ederler, onlara yön verirler ve bütünü iyiliği için çalışırlar. Hizmetkâr liderler, başkalarının uzmanlığından yararlanabileceklerini kabul edecek erdeme sahiptirler. Böylece yeni fikirlere ve farklı düşüncelere açık olmuş olurlar. Alçakgönüllülük, hizmetkâr liderin başkalarının ilgisini ne kadar ön planda tuttuğunu, performanslarını kolaylaştırdığını ve onlara gerekli desteği sağladığını gösterir. Hizmetkâr bir lider, başarıyla tamamlanan bir görevin ardından kendini bu durumla ön plana çıkarmak yerine bilakis alçakgönüllü davranıp arka plana çekilir (Dierendonck, 2011).

c)Dürüstlük

Dürüstlük söz, tutum ve davranışlarda çelişmemek; bulunan sosyal bağlamda kişilerin içsel emin olma halini ifade eder (Uçar ve Uğur,2020). Dürüstlük sosyal yapıların temel yapıtaşlarından. Dürüstlük temelini oturtmamış örgütlerde eşitsizlik, itibarın yitirilmesi, haklardan mahrumiyet gibi birçok olumsuzlukla karşı karşıya kalınabilir (Uzun, 2019).

Dürüstlük, yönetim alanyazın incelendiğinde, bilhassa liderlikle ilgili olarak, normatif bir tanımlayıcı olarak sıklıkla kullanılmaktadır. Dürüstlüğü, liderlerin normatif olarak uygun temel davranış biçimlerinden biri olarak tanımlarlar. Dürüstlük, özgecil sevginin temel yönlerinden biridir (Palanski ve Yammarino, 2009). Lider örgütteki ilişkilerin temel değer ve

ilkelere uygun ve dürüstlüğe dayalı olmasının yolunu açacak rol model olmalıdır (Uzun, 2019). Özellikle de sanayi devriminin getirdiği rekabet ortamında yöneticilerin dürüstlüğü odak noktasına alması ile hile ve yolsuzlukların önüne geçilebilir (Dalaloğlu, 2020). Yeni toplumsal gelişmeler dolayısıyla meydana gelen değişimler bilgi temelli hizmetin ve bilgi temelli liderin ön planda olduğu dönemdir. Bilgi çağı lideri dürüstlük ilkesi ile örgütte belirlediği kurallara önce kendi uyar, doğruluğu teşvik eder ve aksi durumların önüne geçer (Kırmaz, 2010). Liderler bilir ki başarılı ürünler, hizmetler örgütteki ortak bir bağ ile ilişkilidir. Bu bağ için dürüstlük bağı olduğu söylenebilir. Dürüstlük bağı ortaya konulan işlerin ötesinde örgütte temel ahlaki değerleri ve kaliteyi artırır. Liderler ilişkilerinde dürüstlüğü temel aldığıda doğru olanı yapmak bir yaşam felsefesi haline dönüşecektir (Özdemir,2003). Dürüstlük örgüte güven zeminin oluşturur ve eylemlerde tutarlılığı sağlar. Dürüstlüğünden kuşku duyulan liderin olduğu bir örgütte örgüte bağlılık azalır.

Hizmetkâr liderliğin en önemli bileşenlerinden biri dürüstlüktür (Ekinci,2015).Hizmetkâr liderlik özelliklerinden dürüstlük, hem bireysel lider-işgören ilişkisi hem de bir ekip veya örgüt içindeki genel psikolojik çevre üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Dürüst hizmetkâr bir lider iş görenlerin işe karşı olumlu tutumunu artırır. Bu da iş görenin performansının ve etkililiğinin artmasına ayrıca örgüt düzeyinde de sürdürülebilirliği artırır ve kurumsal sosyal sorumluluğa daha güçlü bir bağlanma sağlayacaktır (Dierendonck, 2011). Dürüstlük gibi hizmetkâr liderin kişisel değerleri işgörenlerin örgüte güveninin oluşmasında kilit rolü oluşturur (Akyüz ve Eren, 2013).

d)Adalet

Adalet kavramı; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak tanımlanabilir (TDK, 2021). Adalet kavramını, herkese uygun düşen hakkı verme ve doğruluğun ifadesi olarak da tanımlayabiliriz. Theoharis'e göre adaleti sağlamanın yolu marjinalleşmeyi ortadan kaldırmaya yani farklılıkların oluşmasının önüne geçmeye odaklanmaktan geçer (Theoharis, 2007). Örgütsel açıdan adalet liderin yönetsel amaçlar çerçevesinde iş görenlere karşı tutum, yetki verme, ödüllendirme ve uyarma gibi davranışlarını doğru ve adil karar verme sürecini ifade etmektedir(İçerli, 2010).

Lider hem kendisini hem de çalışanlarını gözlemleyerek gelişmeleri, eksiklikleri ve var olan sorunları bulur. Olaylara objektif açıdan bakar (Şahin,2020). Araştırmalar örgütsel güç birliğinin oluşmasını ve örgütsel amaçlara ulaşmayı liderin özellikleri ile ilişkilendirir. Lider davranışları örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlara sebep olabilir. İnsan psikolojisinde de olayları adaleti gözeterek yorumlama adaletsiz durumlara tepki verme

eğilimi vardır. Adil bir lider meşru ve güvenilir bir rol model olur (Kavrayıcı, 2021). Liderin adil olduğu algısı işgörenlerin olumlu davranışlarının ve örgütün veriminin artmasına katkı sağlar (Açıl, 2020). Lider örgütte hedefler ve beklentiler arasında denge kurmalı, işgörenleri eşit olarak görmeli, farklı düşüncelere tarafsız yaklaşmalı ve örgütü etkin hale getirmek için adaletli olmalıdır (Okçu,2014).

Adil tutum ve davranışlar hizmetkâr liderliği oluşturan temel sayılılar arasındadır. Hizmetkârlığı benimsemiş bir lider, iş görenlere yönelik yaklaşımında ve iş görenlerin iş gereklerini yerine getirme süreçlerinde adil bir tavır tutum sergilemelidir. Örgüte hizmet etmeyi amaç edinen bir liderin örgütün birliğini ve devamlılığını sürdürebilmesini sağlamak için adil bir yaklaşım sergilemesi beklenir. Liderin bu açıdan iş görene nasıl davrandığı iş görenin algıladığı adalet düzeyini etkileyebilir. Liderin adil tutum ve davranışlarda bulunmaları iş görenlerin örgüte bağlılığını arttıracaktır. Ayrıca iş görenler değerlendirilmelerinin sonuçlarının adil olduğunu düşünürse veya sonuç tahsisi kararlarının verildiği süreci adil olarak algılsa, örgütteki performansları ve etkililiği artacaktır (Niehoff ve Moorman, 1993).Özellikle de eğitim kurumlarında çalışan okul yönetiminin adalet çerçevesinde tutum ve davranışlar sergilemesi çok elzemdir. Kavrayıcı'nın (2021) çalışmasına göre de okul yöneticilerinin adil ve tarafsız olması gerektiği savunulmaktadır (Kavrayıcı,2021). Eğitimin çıktıları olarak güç, irade, istek gibi kavramlarla ilişkilendirilir. Okulun bu gibi hedeflere ulaşmasının yolu okul yönetiminin tutum davranışları ile öğretmenlerin motivasyonunu artırmalarından geçer (Akkaya, 2021). Okulda okul yöneticilerinin davranışları ile şekillenen adalet faktörüne yönetsel uygulamaların eşit ve dengeli olması, kaynakların dağıtımında denge sağlama örnek verilebilir (Cesur ve Erol, 2020).

e)Empati

Empati sözlü ve sözsüz mesajlar aracılığı ile iletilen duyguları anlama yani duygudaşlık olarak tanımlanabilir. Sağlıklı ve etkili bir iletişimin yolu empati kurabilme kabiliyetinden geçer (Yüksel,2004). Empati ile kişi kendisini karşısındakinin yerine koyduğundan olayları karşısındakinin bakış açısıyla değerlendirir. Böylece karşısındakinin duygu düşüncelerini daha doğru anlamasını sağlar (Derman, Türen ve Buntürk, 2020). Empati kurulan kişiler de anlaşıldığını hisseder ve kendine değer verildiğini hisseder (Serter, Biçer, Kara ve Şentuna, 2020).

Lider örgütteki üyelerin durumlarını, hislerini anlamak için empati kurma yolunu seçer. Empati becerisi bu açıdan önemli bir liderlik becerisidir. Empati becerisine sahip

olamayan lider iş görenlere yabancılaşır ve örgütün uzun süreli refahını tehlikeye atar. İş görenler kendileri ile empati kurulduğunda kendilerini önemli ve değerli hissederler(Yüksel,2004). Liderlik kavramının insani değerlerle ilişkisi üzerine çalışmalar arttıkça empati ve liderlik kavramları arasında güçlü bir bağ olduğu düşünülmüştür. Bu düşüncenin oluşturduğu temelle empati ve liderlik alanyazında gitgide daha fazla araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Bu araştırmalar ekseninde üzerinde durulan empatik liderler arasında Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandeia gibi liderlerin empati gücü yüksek liderler arasında yer alırlar(Holt ve Marques,2012).

Hizmetkâr liderlik de iş görene değer veren bir liderlik profilidir. Hizmetkar lider diğer insanları anlamaya ve empati kurmaya çalışır. İnsanların kendi özelliklerini tanımaya ihtiyacı vardır. En başarılı hizmetkâr lider diğer insanları anlamak için çabalayan liderdir (Spears, 2005). Hizmeti odağına almış olan hizmetkâr lider işgörenleri samimiyetle dinleyebilmenin önemini bilmelidir. Hizmetkar liderin empati becerisinin yüksek olması etkili iletişimini artırır böylece iletişim kaynaklı çoğu sorunun önüne geçilmesini sağlar (Şahin, 2020). Empati yeteneği gelişmiş liderler kendilerini işgörenlerin yerine koyabilir. Empati yeteneğinin gelişmiş olması ile diğer liderlik stillerinden ayrılan hizmetkâr lider, işgörenlerin hem duygusal yönden hem düşünce olarak yaşadıkları başarısızlıkları algılayıp bu durumlara daha etkin çözümler getirir (Çiftçi, 2020).

1.3.PERFORMANS

Bir kurumun veya örgütün olmazsa olmaz unsuru insan faktörüdür. Çalışanlar bedensel ve ruhsal açıdan çalıştıkları kuruma katkı sağlarlar. Kurumun veya örgütün temel amacı üretmek ve varlığını sürdürebilmektir. Çalışanlar kuruma katkı sağladıkça kurum belirlenen amaca ulaşacaktır. Çalışanların kuruma yapmış oldukları katkının derecesi örgütün amaçlara ne derece ulaştığı ve daha neler yapabileceği hususunda yönetsel açıdan fikir vereceğinden performans değerlendirme sistemi bir gereklilik oluşturur. Bir örgütün topluluğun etkililik ve verimlilik derecesi örgüt çalışanlarının süreç sonunda göstermiş olduğu toplam performans ile ölçülür (Arslan, 2019). Performans bir örgütün veya topluluğunun üretkenliğini ve niteliğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla örgütsel süreçlerin yürürlükte olmasını sağlayan hedef odaklı bir süreçtir (Kadiyono vd., 2020). Bir başka tanıma göre; Performans çalışanların nitelik ve nicelik açısından çerçevesi net bir çalışma standardına dayalı çalışmaların sonucudur (Jayus, 2021). Alanyazında pek çok performans tanımı olmakla beraber tam anlamıyla tanımlama hususunda yetersiz kalmaktadır. Alanyazındaki tanımlar

incelendiğinde ortak bir tanım yapılacak olursa Performans; bir işin amaçları, hedefleri doğrultusunda gelecekteki başarılı eylem uygulamaları potansiyeli, amaçlar doğrultusunda elde edilen başarımlar, amaca ulaşmak için gösterilmiş olan çaba, verim kalitesi, ortaya konan çıktılarının tümü, bir başka deyişle amaca ulaşma derecesidir. (Arslan, 2019; Lebas, 1995; Altun ve Memişoğlu, 2008).

1.3.1.Örgüt performansı

Örgütlerin en kıymetli kaynağı insan kaynaklarıdır. Bu sebeptendir ki örgütler insan kaynaklarına önem verir ve onlardan maksimum faydalanmanın yollarını ararlar. Çağımız gereği örgütlerin donanımlı, kaliteli performansı yüksek insanlara ihtiyaçları vardır. Örgütün başarısı iş görenlerin performansına bağlı olarak artar veya azalır(Özgenel, Mert ve Parlar,2020).Performans örgütün üretkenliğini ve niteliğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla örgütsel süreçlerin yürürlükte olmasını sağlayan hedef odaklı bir süreçtir (Kadiyono vd., 2020). Örgüt bağlamında performans örgütün hedeflerine ne kadar ulaşabildiğidir (Özgenel, Mert ve Parlar 2020;Mert ve Özgenel,2020).

Giderek değişen ve karmaşık bir dünyada yaşıyoruz. Örgütler hem değişimin konusu hem de aracıdır. Gün geçtikçe farklı bilgi, tutum ve vizyon ile iç içe yaşamaktayız. Örgütlerin bu değişim ve gelişimi takip edip hem değişime ayak uydurmalı hem de değişimi başlatan bir rol alarak kendini geleceğe taşıması beklenir. Örgüt varlığını; Örgüt amaçlarına hizmet edebilen iş gücü insan kaynaklarının kendi özellikleri doğrultusunda örgüte katkı sağlamaları ile devam ettirebilecektir. Yöneticiler bu hususta sahip oldukları insan kaynaklarını iyi saptayıp iş görenlere en kaliteli ve verimli oldukları alanlarda sorumluluklar yüklemelidirler (Sayın,2017). Ayrıca işgörenlerin iş performansını etkileyebilecek her husus yöneticiler tarafından dikkate alınıp bu etkenlerin olabildiğince elimine edilmesi gerekmektedir. İş performansını etkileyen bazı faktörler; motivasyon, ödüllendirilme, çalışan beklentileri ile örgütün hedeflerinin uyumu, iletişim ve güven ortamı, zaman yeterliliği, araç yeterliliği, işbirliği, otorite, yeteneğe ve özelliklere uygun görev, stres düzeyi, yaş, tecrübe, çalışma koşulları, yetenek, öğrenmeye açıklık, teşvik gibi faktörler sayılabilir (Yardibi,2018; Ergül,2012). Yöneticiler saydığımız tüm etkenleri göz önüne alarak işgörenlerin sorumluluklarını ne denli yerine getirilip getirilmediğini değerlendirmek zorundadır böylece örgüt hedeflerine ne denli ulaştığı hususunda geri bildirim almış olacaktır.

1.3.2. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, organizasyon çalışanlarının iş performansının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır(Özgenel, Mert ve Parlar,2020).Örgüt amaçlarına ulaşılması için çalışanların görevlerini zamanında ve işin gereklerine uygun bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu süreç öncesinde örgüt için gerekli iş gücü gereklerini doğru tanımlayıp insan kaynaklarını en etkin şekilde istihdam edilmesi gerekir. Bu hususta değerlendirme sisteminin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bir organizasyon için organizasyonun rekabet gücü, başarısı, etkinliği var oluşunu sürdürmek ve gelişmesini sağlamak çok önemlidir. Organizasyon etkililiğinin somutlaştırılması için ise performans değerlendirmeye başvurulur. Performans değerlendirme yeni amaç ve hedefler için planlar sağlar (Bağçeçi, Başaran, Şahin ve Doğan, 2020). Performans değerlendirmenin amacı organizasyonun işleyişine ve ilerleyişine geri bildirim sağlamaktır. Performans değerlendirilirken kişinin mesleki yetkinlikleri, görev bilgisi, güçlü ve zayıf yönleri göz önüne alınır(Özgenel,2019).

İnsan kaynaklarında verimliliği somutlaştırmak için işgören performansı değerlendirilir (Özgenel, Mert ve Parlar, 2020). İşgörenin performansı değerlendirilirken amaç işgörenin yetersizlik gösterdiği alanda cezalandırmak değil, yetersizlik gösterdikleri alanları tespit edip gelişmelerini sağlamaktır(Anık, 2016). Değerlendirmede elde edilen tespitler sonucu yetersizlikler, hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlerken örgüt amaçlarına uygun performans sergileyen işgörenlerin güçlü ve üstün yönlerini fark edecek olan örgüt, performans değerlendirmeyi fırsata çevirebilir. Mwaiko'nun yaptığı çalışmaya göre performans değerlendirme organizasyonun etkinliğini arttırır (Mwaiko, 2013). İşgörenlerin güçlü yönleri uygun ödüllendirmeler ve dönütler ile daha da pekişip örgüte olumlu yansıyacaktır (Arslan, 2019; Bilgin Yurdaöz,2018). Böylece örgüte hizmet eden işgörenlerin tümü performans değerlendirme ile sergilemiş oldukları performansı gözden geçirmiş olacaktır. Performans değerlendirme sonucunda yöneticinin rolü ise var olan durumun fotoğrafının çekip duruma uygun stratejiler geliştirmektir (Anık, 2016).

1.3.3. Öğretmen performansı

Bir okul etkinliğini düşündüğümüzde aklımıza performans, verimlilik, kalite, hedeflere ulaşılması gibi kavramlar gelir. Etkili okulun temel unsuru ise öğretmenlerdir. Etkili bir okulda güvenli ve düzenli ortam sağlanır, görevler açık ve anlaşılırdır, ilerlemeler takip edilir, öğrenme fırsatı için uygun ortam sağlanır (Özgenel ve Mert, 2019). Çocuklara, aileye dolayısıyla tüm topluma hitap eden, gelişmeyi ve dinamizmi sağlayan öğretmenler en önemli

insan gücü kaynağıdır. Bu yüzden son dönemlerde yönetimlerin ana hedefleri arasında yüksek nitelikli öğretmenlere sahip olmak bulunmaktadır. Bu nedenle öğretmen kalitesini artırmanın yolları aranmaktadır. Öğretmen kalitesini arttıracak ilk unsur öğretmenlerin seçilmesinde ve yetiştirilmesinde gereken özen gösterilmeli, çağdaş yöntemler takip edilmez. Öğretmenler mesleki süreçlerinde ise öğrenme yolculuklarını devam ettirip sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmalıdırlar. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler ile çağa ayak uydurmaları gereklidir. Çağı takip eden ve mesleğin yıllar içinde getirmiş olduğu tecrübe ile öğretmenlerin performansı artacaktır. Öğretmenlerin performansına hizmet öncesi ve sonrası süreçte yapılan eğitimlerin ve desteklerin ne denli katkı sağladığı öğretmenin performansını değerlendirme gerekliliği oluşturur (Harris ve Sass,2011). Öğretmen performansı, görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki yetenek ve başarı seviyesidir(Jayus,2021).

Öğretmen olmak ile etkili bir öğretmen olmak arasında büyük fark vardır.Etkili öğretmenler öğrencilerin yaşamını derinden etkiler. Etkili öğretim ile etkili öğretim çıktıları elde edilir. Etkili bir öğretmen olmak ile etkili bir öğretmen gibi görünmek arasında böylelikle önemli bir fark oluşur (Ortiz, Ramon ve Abrera, 2016). Öğretmenler öğrencileri için bir rol modeldir. Öğretmenlerin tutum, davranış ve becerileri öğrencilerinin üstünde etki bırakır. Farklı eğitim stratejileri, farklı eğitim vizyonları, eğitime becerisi öğrenci algısına göre şekillenir. Öğretmen performansını değerlendirme, öğrencilere daha etkili bir şekilde yanıt vermek için pedagojik stratejilerin veya öğretmen hazırlık programlarının geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu durum öğretmenlere verilecek eğitim için de fikir vermiş olacaktır(Costano, Poy, Tomşa, Flores ve Jenaro, 2015).

Öğretmen etkililiğinin tezahürleri, öğrencilerin öğretmen performansı ve öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki etkisi ile ilgili geri bildirimlerinden çıkarılabilir. Öğretmenler öğrencinin akademik büyümesindeki en etkili faktördür. Doğru öğretim kararları vermek planlamanın bir fonksiyonudur. Etkili öğretmenler sadece dersin ustalığını göstermekle kalmaz, aynı zamanda uygun öğretim stratejilerini kullanarak kavramların sistematik sunumu için düzenlenecek olan kendi disiplin alanlarındaki çalışma programlarına uygun olarak zamanında ve ilgili öğretim planları/ders programları hazırlar. Etkili öğretmenler de benzer şekilde iletişimi ve öğrenmeyi geliştirmek ve mevcut öğrenme teorisi ve öğretim metodolojisi ilkelerini uygulamak için mevcut teknolojileri kullanırlar. Net açıklamalar ve talimatlar sunan tartışmalar güçlü iletişim becerilerinin gerekleridir. Öğretmenler doğru soruları sormalı ve öğrencilerin cevaplarını etkili bir şekilde ele almalıdır. Kişilerarası sağlıklı ilişkilere katkıda bulunan aktif dinleme becerilerini ortaya koymaları

gerekir (Ortiz, Ramon ve Abrera, 2016). Öğretmenlerin mesleki tutum ve becerilerini değerlendirmesi ile elde edilen öz değerlendirme kişiye kendini geliştirmesi yönünde de geri bildirim sağlar.

Günümüz dünyasında eğitim kalitesinin göstergeleri öğretmen etkililiği ile öğrenme çıktılarıdır. Öğrenme sonuçlarına ilişkin değerlendirme müfredata, pedagojiye yönelik çalışmalara yön verir. Öğretmen etkinliğinin ölçme araçlarından biri öğrenci başarısını ölçmek olduğu düşünülür. Kalıcı öğrenmenin sağlanmasında en çok vurgu yapılan noktalardan biri öğretmenin öz yeterliliği olduğu düşünülür. Öz yeterliliği geliştirmenin yollarından biri öğretmenin öz değerlendirme yapmasıdır. Öğretmenler ile ilişkili yapıları incelemek, öğretmenlerin performansını düşüren öğelerin doğasını keşfetmeye ve etkili eğitimin önündeki engelleri kaldırma çabalarını kolaylaştıracaktır(Chahine ve Khan, 2015).

Öğretmenlik sosyal bir meslek olduğu için öğretmenin performans seviyesi sadece kendinden kaynaklı değildir. Öğrencilerin, velilerin, müdürlerin beklentilerinin yoğun olduğu eğitim sürecinde yorgunluk, gerginlik, iş yükü, görev belirsizliği, kötü iş koşulları, zaman sıkıntısı gibi durumlar öğretmen performansının düşmesine neden olur. Öğretmen performansının düşmesi eğitimin verimliliğini azaltır. Öğretmen öğrencinin bilgi düzeyinin gelişmesinde en önemli değişkendir. İyi bir öğretmen öğrencilerin bilgi düzeyini artırır, zamanı iyi yönetir, görevlerinin bilincindedir, sınıfı motive eder, öğrenci, veli, eğitim kurumunun yönetimi arasında uygun bağı sürdürür (Khan, Shah, Khan ve Gul, 2012). Okulun performansının belirleyicisi, nesilleri yetiştirenler, ülke geleceğinin belirleyicisi öğrenmenler olduğundan öğretmen performansının en üst düzeye çıkarılması önemlidir. Bu nedenle okul müdürleri hem okul performansından hem öğretmen performansından sorumludur. Öğretmen performansını etkileyen faktörler arasında motivasyon, okulun imkanları, adanmışlık düzeyi gibi faktörler bulunmaktadır(Özgenel ve Aktaş, 2020).Görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getiren öğretmenler okulun başarısını olumlu yönde etkiler. Performans değerlendirmesi yapılarak sonucun yüksek veya düşük olması sonucun sadece öğretmenin bireysel başarısını göstermez aynı zamanda bu performans düzeyini etkileyen yöneticinin de performans göstergesidir diyebiliriz (Çelik ve Okçu ve 2019).

Okul müdürleri genellikle öğretmenlerini gözlemler ve okulda olmanın, öğretmenlerle etkileşimde bulunmanın, ebeveynlerle konuşmanın doğal seyrini kontrol ederler (Harris ve Sass, 2011). Öğretmenlerin yöneticileri ile kullandıkları iletişim ve yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarına ilişkin algılamaları önem arz etmektedir. Hizmetkâr liderlik stilini benimseyen okul yöneticileri öğretmenlere hizmet etmeyi amaç edinip aynı zamanda

rol model olarak da okulu etkili ve verimli bir kurum haline getirerek öğrenci başarısını da olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları artırılarak performansları iyileştirilebilir. Okulda müdürün sergilemiş olduğu liderlik tarzı öğretmen performansını etkiler(Özgenel, Mert ve Parlar,2020; Özgenel 2019; Çelik veOkçu ve 2019).

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) performans değerlendirmenin amacını, öğretmenlerin; Görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi, Bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması, ödüllendirilmesinin sağlanması olarak belirlemiştir (www.meb.gov.tr). Türkiye’de 1990’lı yıllarda MEB’e bağlı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı (EARGED) aracılığı ile eğitimde performans değerlendirme çalışmaları başlatılmıştır. Öğretmenlerin performans ve yeterlikleri doğrultusunda atanmaları amaçlanmıştır (Metin ve Özmen, 2010).Değerlendirilmeyen insan kaynaklarını kendini geliştirmeyeceği düşüncesi sebebiyle eğitimde değerlendirme çalışmaları artmış. MEB 2000’li yıllara gelindiğinde ‘Teftişte Performans Değerlendirme Modelinin Geliştirilmesi’’ projesini başlatmıştır(Buyruk,2014). Öğretmen performansının göstergesi olarak merkezi sınavlar ve eğitimde performans değerlendirme günümüzde de performans değerlendirme çalışmaları yaygınlaşmaktadır.

Toplumun bir minyatürü olan eğitim kurumlarında liderlerin görevleri olarak iletişim, işbirliği, problem çözme, öğretmen ve öğrenciler için çağın getirdiği ihtiyaçlara yönelik becerilerin gelişmesini sağlayacak tedbirleri almak sayılabilir (Kadiyono vd., 2020). Modernleşen ve rekabetin kızıştığı dünyada eğitim kurumları da değişim ve gelişmelerden etkilenir. Ulusal eğitim düzeyinin kalitesinin artması ve rekabet gücünü arttırması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar ile eğitim uygulamaları yönlendirilir. Örneğin sosyal medya ve dijital sınıfların kullanılması öğrenmenin zaman ve mekân sınırlandırmalarını ortadan kaldırır bilgi akışı çok daha hızlı bir şekilde ulaşılabilirlik seviyesine gelir. Özellikle de COVID 19 süreci ile karşı karşıya kalan dünya eğitimi çevrimiçi ders işleme yöntemine geçerek okulu evlere taşıma yöntemini kullanmıştır. Bu sayede hastalıkla mücadelenin getirdiği olumsuzluklardan eğitimin yüz yüze yapılamaması sorunu uzaktan eğitim ile minimize edilmeye çalışılmıştır.

1.4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Okulöncesi Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki

Okul öncesi eğitim, çocuğun doğduğu günden temel eğitime başladığı güne kadar geçen yılları kapsayan ve çocukların daha sonraki hayatında nasıl bir birey olacağını belirleyen önemli bir zaman dilimini ifade etmektedir. Çocukların temel eğitime başlayıncaya kadar

geçirdikleri birçok kritik dönemi de içine alan ve gelişim hızlarının çok yüksek olduğu okul öncesi dönem, bu bakımdan daha da fazla önem taşımaktadır(Deretarla Gül,2008).

Kritik öneme sahip olan okul öncesi dönemde çocuğun gelişimini etkileyen pek çok çevresel etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden biri olan öğretmen faktörü çocuğun gelişiminde belki de en kritik noktada bulunmaktadır. Bu açıdan öğretmenlerin kendilerinden beklenen performansı göstermesi beklenir. Bu bağlamda, birçok okul yöneticisi eğitsel amaçlara ulaşmak ve öğretmenlerin performansını en üst düzeye çıkarmak için büyük çaba göstermektedir.

Öğretmen performansını üst seviyelere çıkarmak ve eğitsel hedefleri gerçekleştirmek için okul müdürünün benimsemiş olduğu liderlik stili önemli bir değişkendir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmenlerin moralini ve performansını etkileyen onun liderliğidir. Benimsediği liderlik yaklaşımı öğretmenin performansının belirleyici şekilde etkilemektedir (Korkmaz,2005).

Alanyazın taraması sonucunda, okul yöneticisinin liderlik davranışları ve öğretmen performansı arasında doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olan(Özgenel ve Aktaş, 2020; Akkoca ve Bilgin, 2016; Fitria, Mukhtar ve Akbar, 2017;Terzi ve Kurt, 2005) birçok araştırma yapılmıştır. Buna ilaveten, destekleyici müdür davranışlarının (Arslan,2019),öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin (Yardibi,2018), okul yöneticilerinin eşitlikçi ve tutarlı davranışlarının(Börü, 2018) ve yöneticinin sağladığı etik iklimin (Kılıç, 2019)öğretmen performansı üzerinde etkili olduğusonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Normianti, Aslamiah ve Suhaimi, 2019), hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı (McKenzie, 2012; Obasuyi, 2019), öğretmenlerin yöneticilerle ilişkisi ile öğretmenlerin performansı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu (Dilbaz Sayın, 2017) saptanmıştır. Yine okul yöneticilerinin liderlik stillerinden öğretmen performansını etkilendiği (Aksoy, 2019; Bilgin Yurdaöz, 2018; Korkmaz, 2005) ortaya çıkmıştır. Okçu ve Çoğaltay (2019) ve Bektaş Marakçı (2020) tarafından yapılan araştırmalarda ise, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Özel kolej yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu (Zehir, Akyüz, Eren ve Turhan, 2013) tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarından hareketle, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile işgörenlerin performans düzeyleri arasında

anlamli bir ilişkinin olduğu ve işgörenlerin performansında hizmetkâr liderlik davranışlarının etkili olabileceği öngörülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda ise örgüt performansını da arttırdığı (Al Hila ve Al Shobaki, 2017; Işık, 2014; Von Fischer ve De Jong, 2017) tespit edilmiştir. Buna ilaveten, alanyazında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik alanyazında yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmaması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymakta ve alanyazına katkı sağlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir.

1.5. İLGİLİ ARAşTIRMALAR

Aşağıda hizmetkâr liderlik ve öğretmen performansı kavramları ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara yönelik bilgilere yer verilmiştir.

1.5.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yurtiçi Çalışmaları

Bakan ve Doğan'ın (2012) "Hizmetkâr liderlik" adlı çalışması araştırmacılar tarafından literatürde eksik ve yetersiz olarak görülen bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderliği tanımlamak, açıklamak amacıyla araştırmıştır. Yapılan araştırma ile literatüre katkıda bulunmuştur.

Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz'ın (2014) tarafından yapılan araştırmada eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki incenmiş olup araştırma 262 yönetici ve öğretmenin katılımı ile gerçekteştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında yüksek düzeeye yakın ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Beştaş Marakçı'nın (2020) çalışması okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılmıştır. Siirt il merkezinde bulunan ve rastgele 350 ilkokul öğretmenine uygulanan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu tespit edilmiş. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonunu anlamli düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

Cerit (2009) yaptığı araştırmada, ilkokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna etkisini incelemiştir. Araştırma Düzce ilinde görev yapmakta olan 595 öğretmenin katılımı ile gerçekteştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul

müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur ve hizmetkâr liderliğin öğretmen iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür

Cerit (2010) tarafından yapılan çalışmada ilkokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin okula bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma Düzce ilinde görev yapmakta olan 563 öğretmenin katılımı gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Hizmetkâr liderlik, öğretmenlerin okula bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu bulgulanmıştır.

Çelik ve Okçu (2019) tarafından yapılan araştırmada; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada 15 okulda görev yapmakta olan 241 sınıf öğretmenin görüşleri ile anket yoluyla veriler toplanmıştır. Cinsiyet ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilirken diğer değişkenler açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, genel anlamda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını " Nadiren/Düşük düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Çoban'ın (2019) yaptığı çalışmada, ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Ortaokul eğitim kademesinde görev yapan 326 öğretmenlerden ile anket yoluyla toplanan veriler neticesinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde, hizmetkâr liderliğin mütevazı alt boyutu ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Genel anlamda ise ortaokul öğretmenlerinin iş doyumları ile okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir

Durmuş ve Okçu (2019) tarafından yapılan araştırmada lise yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını tespit etmek için Siirt il merkezinde bulunan 16 okulda görev yapan toplam 321 branş öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmen algılarına göre genel olarak lise müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir.

Duyan (2014) tarafından yapılan çalışma ile hizmetkâr liderlik araştırmalarına katkı sağlamak ve hizmetkâr liderliğin Türkiye'de daha çok araştırmaya konu olması amacıyla

Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Anketi-HLA Türkçe'ye çevirilerek literatüre kazandırılmıştır. İlgili araştırmada 339 katılımcı ile ölçek test edilmiştir.

Ekinci (2015) tarafından yapılan araştırmada; okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi için yaptığı çalışmada ölçek geliştirmek için soru havuzu oluşturulmuş ve uzman görüşleri alınarak ölçek oluşturulmuştur. Geliştirilen ölçek sonucunda yüksek puan alınmasının hizmetkâr liderlik davranışlarının yüksek olduğunu gösterdiği bulgulanmıştır.

Eren ve Yalçıntaş (2017) tarafından yapılan çalışmada hava yolu çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ve çalışma süresi değişkenlerine bakıldığında iş tatmini açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.

Okçu ve Çoğaltay (2019) tarafından yapılan araştırmada; okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Siirt il merkezindeki ortaokulda görev yapan 28 toplam 391 öğretmen ile ölçek yoluyla toplanan veriler neticesinde; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını “orta düzeyde” sergiledikleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ise “iyi düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Işık (2014) tarafından yapılan tez çalışması bankacılık sektöründe hizmet veren 130 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; işgörenlerin performanslarının ve organizasyonel bağlılıklarının artırılmasında liderin yaklaşımı önemli bir faktör olduğu ve işgörenlerin performansları ile organizasyonel bağlılıklarını arttırılabilmesi için Hizmetkâr Liderlik yaklaşımı benimsenerek liderin hizmetkâr lider davranışları sergilenmesi gerektiği bulgulanmıştır.

İş ve Balcı (2017) araştırmalarını Mardin ilinde görev yapmakta olan 365 öğretmenin görüşlerine başvurarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet, kıdem ve okul

türü değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterdiği saptanırken yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Kahveci (2012) tarafından yapılan tez çalışması kapsamında Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı merkez ilçelerinde 400 öğretmenin görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre ilköğretim kademesinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerine göre hizmetkâr liderlik davranışları ile okul kültürü arasında pozitif yönlü “iyi düzeyde” bir ilişki tespit edilmiştir.

Karaduman (2017) tarafından yapılan tez çalışması 244 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; amirlerin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin güçlendirme, geri durma, hesap verebilirlik, cesaret, tevazu ve sorumlu yönetici alt boyutlarının pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, umut, yeterlilik ve dayanıklılık üzerinde farklı oranlarda etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Küçük ve Yavuz (2018) çalışmaları ile modern liderlik yaklaşımlarından olan Hizmetkâr liderlik anlayışı ile savaş karşıtı eylemleri ile tanınan Hindistan Bağımsızlık Hareketinin öncü lideri Gandhi, bu ölçü ışığında ele alınmış olup Gandhi'nin sergilemiş olduğu liderlik davranışları hizmetkâr liderlik ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Özkan ve Temiz (2017) tarafından yapılan araştırma nitel bir çalışma olup okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemek için Şanlıurfa il merkezinde görev yapmakta olan 10 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim yöneticilerinin etkili iletişim becerisine sâhip olma, meslekî bilgi ve beceriye sâhip olma, işbirlikçi olma, âdil olma, özeleştirme yapma, problem çözme becerisine sâhip olma ve güven verme gibi pek çok yüksek değerde özelliklere sahip olmaları tespit edilmiştir.

Şahin (2020) tarafından yapılan çalışmada özel anaokullarında çalışan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin müdür yardımcıları, okul öncesi öğretmenleri ve rehber öğretmenlerinin görüşlerine göre Okul Müdürleri Hizmetkâr Liderlik Ölçeği uygulanarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul'un Başakşehir, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerinde 631 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının toplamının ve alt boyutlarının tamamının “yüksek” düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Topaktaş (2020) tarafından yapılan araştırmada sağlık kurumları yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin yönetim etkinliği ve kurum performans göstergeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma Türkiye'deki yatak kapasitesi 100 ve üstü olan 414 hastane yöneticisi görevindeki katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen verilere göre; sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin, lider etkililiği üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre çalışanların algılarına göre sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin ile kurumsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Türkmen ve Gül (2017) tarafından yapılan çalışmada ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırma Sinop ilinde görevli 438 öğretmenini katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

1.5.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yurtdışı Çalışmaları

Al Hila ve Al Shobaki (2017) tarafından yapılan araştırmada, teknik kolejlerdeki çalışanların perspektifinden mükemmellik performansına ulaşmada hizmetkâr liderliğin rolünü araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre; Gazze Şeridi valiliklerinde hizmetkâr liderlik yaklaşımının Teknik kolejlerde mükemmellik performansı elde etmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmaya göre hizmetkâr liderlik özellikleri ile Teknik kolejlerin mükemmellik performansına ulaşması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bin İbrahim ve Bin Don (2014) tarafından yapılan araştırma ile hizmetkâr liderliğin okullardaki değişim yönetimi üzerindeki etkisini belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırma Perlis, Kedah, Penang ve Perak'ta görevli olan 342 ortaokul öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin okullarda değişim yönetimine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik, değişim yönetiminin başarısını artırmak ve böylece okul performansını iyileştirmek için okul liderleri tarafından uygulanmalıdır, sonucuna varılmıştır.

Black (2010) çalışmasında karma yöntemli bir araştırma tasarımı kullanarak, müdürlerin ve öğretmenlerin algılanan hizmetkâr liderlik uygulamaları ile müdürlerin ve

öğretmenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlamıştır. Araştırma Ontario'daki bir Katolik okul yönetim kurulunda çalışan 231 tam zamanlı öğretmen ve 15 müdürden oluşan rastgele seçilmiş bir örneklem ile uygulanmıştır. Veriler sonucunda hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu ortaya konulmuştur.

Herndon (2007) tarafından araştırılan tez çalışması ile Missouri ilkokullarında hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı faktörleri arasındaki ilişkileri nicel olarak araştırmak ve analiz etmek amaçlanmıştır. Missouri'deki 62 ilköğretim okulundan toplam 677 öğretmen katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları; müdür hizmetkâr liderliğin okul kültürü ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini ve hizmetkâr liderlik ile okul kültürünün birleşiminin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkileri betimlemek için bulgulardan açıklayıcı modeller tasarlanmıştır.

Crabtree (2014) çalışması ile Güneybatı Virginia okullarında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini öğrenci başarısı ile ilişkilendiren hizmetkâr liderlik teorisini test etmeyi amaçlamıştır. Analiz sonuçlarına göre; müdür hizmetkâr liderlik özellikleri ile okuma başarı puanları arasında anlamlı bir pozitif korelasyon tespit edilirken test edilen diğer değişkenler arasında başka anlamlı bulgu tespit edilmemiştir.

Fischer ve Jong (2017) tarafından araştırılan çalışma ile öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, öğretmen iş tatmini ile ne ölçüde ilişkili olduğunu incelenmiştir. Araştırma 76 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırmanın sonuçlarına göre; müdürlerin algılanan hizmetkâr liderlik davranışı ile öğretmen iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmen cinsiyeti, eğitim süresi, aynı müdürle çalışma yılı, sahip olunan en yüksek derece veya okul büyüklüğü gibi demografik faktörlerin hiçbirisi, öğretmen iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki sergilememiştir.

Gultekin ve Dougherty (2021) tarafından araştırılan çalışma ile seçilen devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Araştırmaya 362 katılımcıdan veri toplanmıştır. İlgili araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderliğin işlevlerine ilişkin örgütsel liderlik değerlendirmesi araştırmasının sonucunda, değerler alt boyutu akademik başarı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermektedir.

Herndon (2007) tarafından araştırılan çalışma ile Missouri ilkokullarında hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı faktörleri arasındaki ilişkileri nicel olarak araştırmak ve analiz etmek amaçlanmıştır. Missouri'deki 62 ilköğretim okulundan toplam 677 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; müdür hizmetkâr liderliğin okul kültürü ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini ve hizmetkâr liderlik ve okul kültürünün birleşiminin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkileri betimlemek için bulgulardan açıklayıcı modeller tasarlanmıştır.

Melchar ve Bosco (2010) tarafından araştırılan çalışma ile hizmetkâr bir liderin diğer hizmetkâr liderleri çeken veya geliştiren bir kurum kültürü geliştirme durumu araştırılmıştır. Araştırma sonuçları; hizmetkâr liderlerin kendileri de birer hizmetkâr lider olan bir takipçi kültürü geliştirebileceğini göstermektedir. Bu çalışma, örgütsel bir ortamda hizmetkâr liderlik modelini ampirik olarak test eden az sayıdaki çalışmadan biridir. Hizmetkâr liderlerin kâr amaçlı, talepkar bir ortamda elde ettikleri başarı, bu liderlik tarzının diğer firmalar tarafından benimsenmesi için uygun olduğunu göstermektedir.

McKenzie (2012) tarafından araştırılan tez çalışması ile öğretmenlerin bir halk eğitimi ortamında hizmetkâr liderlik davranışlarını ne ölçüde algıladıklarını ve hizmetkâr liderlik davranışları algıları ile öğretmen iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma 115 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, bir devlet okulu bölgesinde hizmetkâr lider davranışları algıları ile öğretmen iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma eğitim liderliği için çıkarım olarak okul müdürlerinin halk eğitim sistemi içinde hizmetkâr odaklı bir iklim oluşturabilmek için hizmetkârlık fikirlerini geliştirmeyi içermektedir.

Obasuyi (2019) tarafından araştırılmış olan tez çalışması öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının Bronx devlet liselerinde öğretmen iş tatmini ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada 88 veri kullanılmıştır. İlgili araştırmanın sonuçlarına göre; hesaplanan p değerlerinin belirtilen .05 alfa değerinden daha düşük olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının okullarda öğretmen iş tatmini ile ilişkili olduğu alternatif hipotezler kabul edilmiştir.

Palta(2019) tarafından araştırılmış olan çalışma ile öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık hakkındaki algıları incelenmiştir. Çalışmada 149 öğretmen ölçekleri yanıtlamıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık

algıları cinsiyet, branş ve kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile hizmetkâr liderlik algıları birbiriyle ilişkilidir. Bu ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Von Ficher ve De Jong (2017) tarafından yapılan çalışma ile hizmetkar liderlik, kurumsal performans ve yüksek performanslı organizasyon çerçevesinde ilişki ampirik olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma 116 yönetici ve çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu vaka çalışması ile hizmetkâr liderlik ile kurumsal performans arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğuna dair hiçbir kanıt bulgulanmamıştır. Hizmetkâr liderliğin yüksek performanslı organizasyon çerçevesindeki faktörler üzerinde bir etkisi olduğuna dair kanıtlar bulunmuş fakat bu etki çeşitli organizasyon düzeylerinde farklı olması ile hizmetkâr liderliğin vaka organizasyonundaki rolünün tutarsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Wen-Shun, Show-Sau ve Ho-Tang (2016) tarafından araştırılan çalışma ile müdürün hizmetkâr liderliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, Alabama'daki kırk bir devlet lisesinden 708 katılımcıdan toplanan verileri kullanmıştır. Araştırma sonucuna göre; müdürün hizmetkâr liderlik davranışlarının okul iklimi ile önemli ölçüde ilişkili olduğu ve hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça okul ikliminin de iyileştiği bulgulanmıştır. Bulgular ayrıca hizmetkâr liderlik davranışlarının okul içindeki örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın bulgularına göre hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Al-Mahdy, Al-Harhi ve Salah El-Din (2016) tarafından araştırılan adlı çalışma Umman' da görev yapmakta olan 356 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ve öğretmen iş tatmini algılarını ve çeşitli demografik farklılıkların algıları üzerindeki etkisini tanımlamaya çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin hizmetkâr liderliğine ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada hizmetkâr liderlik ile iş doyumuna arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma Umman kültürel bağlamından iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayarak hizmetkâr liderlik ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalara katkıda bulunmaktadır.

Zehir, Akyüz, Eren ve Turhan (2013) tarafından yapılan araştırmada, özel kolej müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırma Türkiye'deki özel eğitim kurumlarından 300 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma ile hizmetkâr

liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkileri ve örgütsel adalet üzerindeki etkisi ile iş performansı açısından incelenmiştir. Örgütsel adalet, söz konusu değişkenler arasında aracılık yapar. Araştırma bulgularına göre; tüm sonuçların çalışılan aracılık etkilerini desteklediği tespit edilmiştir.

1.5.3. Öğretmen Performansı ile İlgili Yurtiçi Çalışmaları

Akkoca ve Bilgin (2016) tarafından yapılan çalışma ile okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma 306 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmen performansının, okulların etkililiğini belirleyen en önemli değişken olduğu eğitim otoriteleri tarafından kabul edilmiştir. İlgili araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algısına göre, okul müdürünün, liderlik stilleri ve bu stillere ait davranışlarını gösterme düzeyi arttıkça, performanslarının arttığı bulgusuna varılmıştır.

Aksoy (2019) tez çalışmasında okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını ne derece uyguladıkları ve bu yaklaşım derecesinin öğretmen performansına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapmakta olan 295 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonucuna göre; vizyoner liderlik, etik liderlik ve öğrenen liderlik davranışlarının öğretmen performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre vizyoner ve etik liderliğin yanında öğrenen liderlik davranışının öğretmen performansı üzerine diğer liderlik yaklaşımlarından daha etkili olduğu öne sürülmüştür.

Akşit (2006) çalışmasını Balıkesir-Bigadiç ilçesinde görev yapmakta olan 46 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmen performansının değerlendirilmesinin amaçlarının ne olduğu konusunda net bir fikirlerinin olmayışı ve bu değerlendirme sürecine güvenmedikleri tespit edilmiştir. Araştırmada en çok endişe verici hususlar değerlendirmenin amaç ve uygulanması ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anık (2016) tez çalışmasında aynı okulda öğrenim gören 850 öğrencilerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonucuna göre Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde, öğrencilerin yaşları, sınıfları, aile bütünlükleri ve okudukları bölümleri ile öğretmenlerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılıklar bulgulanmıştır.

Arslan (2019) 393 öğretmenin katılımıyla yaptığı çalışmaya göre; öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile öğretmen performansı algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında destekleyici müdür davranışının, sınıf içi etkinlikler ve sınıf dışı etkinlikler ile düşük; mesleki

değerler ve kişisel özellikler ile orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Emredici müdür davranışı ile sınıf dışı etkinlikler arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu; samimi öğretmen davranışı ile sınıf içi etkinlikler, sınıf dışı etkinlikler, mesleki değerler ve kişisel özellikler arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. İşbirlikli öğretmen davranışı ile sınıf içi etkinlikler, sınıf dışı etkinlikler ve kişisel özellikler arasında düşük, mesleki değerler arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Umursamaz öğretmen davranışı ile mesleki değerler ve kişisel özellikler arasında düşük ve negatif yönde ilişki bulunmuştur.

Bilgin-Yurdaöz (2018) tez çalışmasında nitel ve nicel ölçme araçları kullanmıştır. Çalışma sonucuna göre; nicel olarak mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin etik liderlik toplam puanına göre diğer mesleki kıdem yılına sahip olan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin toplam etik liderlik puanlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaştığı ancak öğrenim durumlarına göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Nitel ölçekler sonucunda yöneticilerin etik değerler taşıması hususunda önemli tespitler yapılmıştır.

Büyükgöze ve Özdemir (2017) tarafından yapılan çalışmada iş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisi duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin iş doyumu ve iş performansı düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ve iş doyumunun öğretmenlerin performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Dilbaz Sayın (2017) çalışmasında okul ikliminin öğretmen performansına etkisini araştırmıştır. Çalışmada nitel ve nicel veriler toplanarak ulaşılan sonuçlar ışığında performans değerlendirme sürecinde cinsiyet, kıdem ve okul kademesi değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre okul ikliminin öğretmen performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Okul iklimi ölçeğinin idare ilişkisi alt boyutu ile öğretmen performansı arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Hatipoğlu ve Kavas (2016) tarafından veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma Afyonkarahisar ilinde görev yapmakta olan 250 ilköğretim öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; velilerin olumlu bilgilendirici davranışları ile öğretmen performansı arasında olumlu ve performans artırıcı bir

ilişki bulunurken velilerin olumsuz tutumları ile öğretmen performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

İlgaz (2011) çalışmasında öğretmen performansının denetimi ile ilgili 16 öğretmenle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin geneli denetimlerin ya yapılmadığı ya da yapılan denetimlerin amaca uygun olmadığını ifade etmişlerdir.

Kılıç (2019) tarafından okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma Sivas il merkezinde görev yapan 243 öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Araştırma sonucuna göre; okullardaki etik iklimin öğretmen performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği, ayrıca etik iklim ve örgütsel bağlılık birlikte işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı, etik iklim ve örgütsel bağlılık birlikte işgören performansını da anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Korkmaz (2005) tarafından duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi araştırılmıştır. İlgili araştırma sonucuna göre, dönüşümsel liderlik engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken; engellenme ve iyimserlik duyguları, performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir başka sonuca göre engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide tam olarak aracı bir etkiye sahiptir ve bu sebeple, dönüşümsel liderlik stilinin performans üzerindeki etkisi anlamlıdır fakat bu etkinin dolaylı bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özgenel ve Aktaş (2020) tarafından okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma İstanbul Beykoz'da 389 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan otokratik liderlik stili öğretmen performansını olumsuz yönde, demokratik ve işbirlikçi liderlik stilleri olumlu yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderlik stilinin ise olumlu yönde ve düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tosuntaş (2017) tez çalışmasında, Eskişehir ilinde görev yapmakta olan 305 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma neticesinde öğretmenlerin teknolojik uyum becerileri performanslarının; teknolojik pedagojik alan bilgileri, etkileşimli tahta kabul ve kullanımı, etkileşimli tahtaya geçiş becerilerinin birbirleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan teknolojik pedagojik alan bilgilerinin ve etkileşimli tahta kullanımlarının performanslarına olumlu yönde yansıdığı öne sürülmüştür.

Yağmur (2018) denetimlerin öğretmen performansına etkisini incelemek için yatıkları çalışmalarını 15 öğretmenle görüşme şeklinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenler; müfettişlerin gerçekleştirdiği ders denetimlerin olumlu yanı olarak evrak işlerine daha özenli davranmaları, derse hazırlıklı gelmeleri olduğu gösterilmiştir. Ders denetiminin olumsuz yönleri olarak, öğretmenin moral ve motivasyonunu artırmadığı, evrak denetiminden öteye gidemediği, derse düzenli gelmenin yeterli olmadığı, bazı zamanlarda öğrenciyi olumsuz etkileyebildiğini bazen de öğrenci üzerinde etkisinin olmadığı fakat öğretmenlerin olumsuz etkilenebileceklerini ve öğretmenlerin performanslarını artırıcı bir etki olmadığı öne sürülmüştür.

Yardibi (2018) tarafından öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin iş performanslarına etkisi araştırılmıştır. İlgili araştırma Ankara ilinde görev yapmakta olan 20 sınıf öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; Çalışmada katılımcıların yöneticilerden memnuniyeti öğretmenlerin iş performansını etkilediğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet hali öğretmenlerin iş performansına etkisinin cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre bir farklılık olmadığı, öğretmenin iş performansını artırmak için takdir, tanıma ve ödüllendirmeler yapılarak öğretmenlerin yönetici memnuniyeti arttırılabileceği sonucuna varılmıştır.

Yeyrek (2018) tez çalışmasında, geleneksel ve vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların performansına etkisi araştırılmıştır. İlgili araştırma sonucuna göre; geleneksel yönetim anlayışına sahip işletmeler ile çalışan performansı alt boyutu olan özgecil arasında anlamlı fark tespit edilirken işletme performansının alt boyutlarından biri olan görev performansının vizyoner liderlik düzeylerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

1.5.4. Öğretmen Performansı Değerlendirme ile İlgili Yurtdışı Çalışmaları

Anastasiou ve Papakonstantinou (2014) tarafından araştırılan çalışmanın amacı, orta öğretim öğretmenlerinin iş tatmini ve stres düzeylerini değerlendirmektir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin işin kendisinden (işin doğası, öğrencilerine birlikte çalışabilme ve onlara yardım etme yeteneği) daha memnun olduklarını ve çalışma koşullarından daha az memnun olduklarını, genç öğretmenlerin ve kadınların yüksek düzeyde performans sergilediklerini göstermiştir. Öğretmenlerin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilen çevresel faktörler arasında “etik ödüller”, “iyi çalışma koşulları”, “okul müdürünün motivasyonu” ve “okul yönetimine ve karar alma süreçlerine katılım” yer aldığı tespit edilmiştir.

Börü (2018) tarafından araştırılan çalışma üstün yeteneklilerin eğitim gördüğü bilim, sanat okulu olarak adlandırılan kurumlar için bazı başarı performans kriterlerine göre seçilen öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen iç ve dış nedenlerin derinlemesine incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre; proje temelli eğitim yaklaşımı ile ilgili başarılı olma, etkin çalışma koşulları, öğrencilerin öğrenme isteği, daha özerk, eşitlikçi ve tutarlı uygulamalar ile katılımcıların motive edildiği tespit edilmiştir.

Down, Chadbourne ve Hogan (2000) tarafından araştırılan çalışmada bir grup Batı Avustralyalı öğretmenin 1997'de zorunlu performans yönetimine giriş konusundaki tutumunu inceleyen 2 yıllık bir boylamsal çalışmanın bulguları rapor edilmiştir. Öğretmenlerin rapor edilen deneyimlerinden ve düşüncelerinden ortaya çıkan sonuçlara göre; yönetimden ilham alan performans inceleme programlarının, okul içinde ve okullar arasında geliştirilen güçlü, hesap verebilir profesyonel öğrenme topluluklarında aktif öğretmen katılımına kıyasla otantik öğretmen öğrenimi üzerinde çok az etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Fitria, Mukhtar ve Akbar (2017) tarafından araştırılan çalışma ile Palembang kentindeki özel ortaokulda örgütsel yapının ve liderliğin öğretmen performansı üzerindeki etkisini analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre; örgütsel yapının öğretmen performansına doğrudan olumlu etkisinin olduğu ve liderliğin öğretmen performansına doğrudan olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Glewwe ve Maïga (2011) tarafından araştırılan çalışma Madagaskar'da yönetim reformlarına odaklanan yakın zamanda uygulanan bir randomize kontrol denemesinden yararlanmıştır. Reformların etkisinin öğretmen branşına göre değişimi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; yönetim reformlarının öğrenci sınav puanları üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır. Bu etkinin her öğretmen branşı için geçerli olduğu tespit edilmiştir. Programın ölçülebilir bir etkisi olması için iki yıl yeterli bir süre olmayabilir, ancak programın Madagaskar'ın eğitim sistemi bağlamında etkisiz olması da öne sürülebilir.

Hamid, Suriansyah ve Ngadimun (2019) tarafından yapılan çalışma ile Banjarmasin şehrindeki Tsanawiyah Devlet Medresesi'ndeki 142 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma Banjarmasin Şehrindeki Devlet Medresesi Tsanawiyah öğretmenlerinin performansı ile kişilerarası zekâ ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Banjarmasin Şehrindeki Halk Medresesi Tsanawiyah'ta, öğretmenlerinin performansı ile kişilerarası zeka ve duygusal zekanın arasındaki ilişkinin anlamlı ve çok güçlü bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir.

Jalali ve Heidairi (2016) tarafından araştırılan çalışma Ramhormoz Şehrindeki ilkokul öğretmenlerinin mutluluk, öznel iyi oluş, yaratıcılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma 330 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırmanın sonuçlarına göre; Ramhormoz Şehrindeki ilkokul öğretmenlerinin mutluluk, öznel iyi oluş, yaratıcılık ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiş olup regresyon analizi sonuçları, mutluluk ve öznel iyi oluşun iş performansının en güçlü yordayıcıları olduğu bulgulanmıştır.

Nadeem, Rana, Lone, Maqbool, Naz ve Ali (2011) tarafından araştırılan çalışma ile Bahawalpur'un (Güney Pencap) kentsel ve kırsal alanlarındaki kadın öğretmenlerin performansını etkileyen faktörleri belirlemek ve analiz etmek amaçlanmıştır. Bulguların derinlemesine araştırılması, kadın öğretmenlerin performansını artırmak için öğretmenlere ve planlamacılara bir dizi seçenek sunmuştur. Araştırmaya göre öğretmenlerin sosyo-ekonomik durumunun kötü olması, öğretmenin performansını etkiler. Okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik durumunun kötü olması öğretmenin motivasyonunu düşürmekte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre toplumun kadın öğretmenlere erkek öğretmenlere göre daha fazla saygı gösterdiği, Araştırmaya göre gereksiz siyasi müdahale de öğretmenin performansını etkiler. Faktörlerin çoğu ile kadın öğretmenlerin performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Normianti, Aslamiah ve Suhaimi (2019) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar sıralanacak olursa: (1) Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında doğrudan bir ilişki vardır. (2) Yöneticilerin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. (3) Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmen performansı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. (4) İş motivasyonu ile öğretmen performansı arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır. (5) Öğretmen örgütsel bağlılığı ile öğretmen performansı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. (6) Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği öğretmen performansı ve öğretmen çalışma motivasyonu değişkenleri aracılığıyla öğretmen performansı üzerinde pozitif yönlü ve dolaylı bir etki vardır.

Özgenel ve Mert (2019) tarafından yapılan çalışma öğretmenlerin okuldaki performans düzeyinin, eğitim hedeflerine ulaşarak okul etkililiğine doğrudan katkıda bulunduğu fikrine dayanmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin performansının okul etkililiğini yordadığı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Etkili okul inşa etmenin zor bir süreç olduğu, öğretmenlerin bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve okulun temel amaçlarını istenilen

düzeyde gerçekleştirebilmek için üst düzeyde katılım göstermeleri ve performans göstermeleri beklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tuerah (2017) tarafından yapılan araştırma, öğrenme yönetiminin ve ilkokul öğretmenlerinin performansına etkisi hakkında veri toplamayı amaçlamaktadır. Nicel bir çalışma olan araştırmanın verileri anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma Tomohon şehrinde görev yapmakta olan 195 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğrenme yönetiminin öğretmen performansı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile araştırmada okullarda öğrenme yönetiminin iyileştirilmesi, öğretimde performans artışı ile sonuçlanacağı tespit edilmiştir



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni ve çalışma grubu, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi bilgilerine yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul yönetiminde sergilenen hizmetkâr liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin performans düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapıldığı için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama araştırmalarında, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve bağlantıların incelenmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: 23). Bu araştırma modelinde biri bağımsız diğeri de bağımlı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Okul yönetiminde hizmetkâr liderlik, araştırma modelinin bağımsız değişkinini oluştururken, okul öncesi öğretmenlerin performans düzeyleri ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

2.2. Evren

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Siirt İl merkezinde (63 okul) ve İlçe Merkezlerinde (Baykan:34; Eruh: 23; Kurtalan:50; Pervari; 39, Şirvan; 34 ve Tillo:5) bulunan 228 okulda görev yapan toplam 451 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır.

Tablo 1 . Araştırmanın Evrenini Oluşturan Okul ve Öğretmenlerin Sayıları ile İl/İlçelere Göre Dağılımları

İl/ilçe	Okul Sayı	Okulöncesi Öğretmen Sayısı
Merkez	63	223
Baykan	34	36
Eruh	23	30
Kurtalan	50	81
Pervari	39	44
Şirvan	34	31
Tillo	5	6
Toplam	228	451

Yukarıdaki Tablo 1.'de görüldüğü gibi araştırmanın evrenini, Siirt il ve ilçe merkezlerindeki toplam 228 okulda görev yapan toplam 451 okulöncesi öğretmenleri oluşturmaktadır.

2.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın evreninin ulaşılabilir olmasından (451 kişi okulöncesi öğretmen) dolayı örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma, çalışma grubundaki 315 okulöncesi öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

2.3.1. Araştırma Örneklemine Dâhil Olan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, görev yapılan okul türü, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi durumlarına ilişkin kişisel özelliklerine ait bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Demografik Özellikler	N	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	261	82.9
Erkek	54	17.1
<i>Medeni Durum</i>		
Evli	153	48.6
Bekâr	162	51.4
<i>Mesleki Kıdem</i>		
1-4 yıl	195	61.9
5-8 yıl	67	21.3
9 yıl ve üzeri	53	16.8
<i>Görev yapılan okul türü</i>		
Anaokulu	114	36.2
İlkokul	113	35.9
Diğer*	88	27.9
<i>Okulda çalışma süresi</i>		
1-2 yıl	181	57.5
3 yıl ve üzeri	134	42.5
<i>Yönetici ile çalışma süresi</i>		
1-2 yıl	258	81.9
3 yıl ve üzeri	57	18.1
Toplam	315	100.0

***:Ortaokul, lise ve halk eğitim merkezlerindeki okulöncesi öğretmenleri ifade etmektedir**

Tablo 2. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 265’i (%82,9) kadın 54’ü (%17,1) ise erkeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin medeni durumlarına bakıldığında 153’ü (%48,6) evli 162’si (%37,4) ise bekârlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 1-4 yıl aralığında olanlar 195’i (%61,9), 5-8 yıl aralığında olanların sayısı 67’si (%21,3) ve 9 yıl ve üstü olanların sayısı ise 53 (%16,8)’dir. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre anaokulunda görev yapan 114 (%36,2), ilkokulda görev yapan 113’ü (%35,9) ve diğer eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler 88’i (%27,9)’u oluşturmaktadırlar. Katılımcı öğretmenlerin bulunduğu okuldaki çalışma süresi incelendiğinde 1-2 yıl aralığında olanlar 258’i (%81,9), 3 yıl ve üzeri olanların sayısı 134’ü (%42,5)’dir. Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma durumları incelendiğinde ise 1-2 yıl aralığında olanlar 258’i (%81,9) 3 yıl ve üzeri olanlar ise 57’si (%18,1)’dir. Başka bir deyişle katılımcıların büyük çoğunluğu kadın, medeni durum

açısından yaklaşık olmasına rağmen bekârların çoğunlukta olduğu, mesleki kıdemi fazla olmayan, okul türü açısından anaokulu ve ilkokulda yoğunluk gösteren, okulda çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi uzun olmayan öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından yasal izinler alındıktan sonra (bkz. Ek.1 ve Ek.2) anaokul, ilkokul ve diğer okul öncesi sınıflarında görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Bu kapsamda verilerin toplanması aşamasında öncelikle öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşmak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” (bkz. Ek.3), okul yönetiminde sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarına dair öğretmenlerin algılarını tespit etmek için Ekinci (2015) tarafından geliştirilen “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” (bkz. Ek.4) ve öğretmenlerin performans düzeylerini tespit edebilmek için de Özgenel (2019) tarafından geliştirilen “Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği” (bkz. Ek.5) kullanılmıştır. Aşağıda, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir.

2.4.1. Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve çalışma grubuna dâhil edilen öğretmenlerin (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi) özellikleri edinmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İlgili soru havuzunun oluşturulmasında alan uzmanlarının görüşüne de başvurulmuştur.

2.4.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (OMHLÖ)

Ekinci (2015) tarafından geliştirilen ölçek 5’li Likert tipinde dizayn edilmiştir. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi 1,00-1,80 “çok düşük düzey” ; 1,81-2,60 “düşük düzey”; 2,61-3,40 “orta düzey”; 3,41-4,20 “yüksek düzey”; 4,21-5,00 “çok yüksek düzey” şeklindedir. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, özgecil davranışlar 9 madde (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20), empati 9 madde (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 21), adalet 8 madde (32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39), dürüstlük 7 madde (23, 25, 26, 27, 28, 29, 30) ve alçakgönüllülük 3 madde (17, 18, 19) şeklinde beş alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek toplam varyansın %67.35’ini açıklamakta ve 5 alt faktörlü yapıdadır (Ekinci, 2015).

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği’nin (OMHLDÖ) geliştirilmesisürecinde araştırmacı tarafından öncelikle ilgili alanyazın taranmış ve hizmetkâr liderliği en iyi şekilde ölçebilecek alt boyutlar belirlenmiştir. Farklı boyutlarda ele alınan

hizmetkâr liderlik kavramına dair yapılan çalışmalarda kabul görmüş beş alt boyut belirlenmiş ve her bir alt boyutu ölçeceği düşünülen soru maddeleri oluşturulmuştur. Bu süreçte araştırmacı tarafından ölçme aracının kapsam geçerliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Ölçeğin son şeklinde yer alan beş alt boyutlar sırasıyla özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük olmak üzere toplam 39 maddeden oluşmuştur. Yapılan düzenleme sonucu, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla hazırlanan form, araştırmacı tarafından ilköğretim okullarında görev yapan toplam 470 öğretmene uygulanmıştır. Katılımcılardan her bir maddede ifade edilen davranışın görev yaptığı okul müdürü tarafından gerçekleştirilme sıklığını göz önünde bulundurarak “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Bazen”, “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” seviyelerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Ölçekte tüm maddeler olumlu olarak düzenlendiği için 5, 4, 3, 2, 1 biçiminde puanlanmıştır. Bu durumda yüksek puan hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğunu, düşük puan alan ise hizmetkâr liderlik düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Ölçeğin son şekli alınamayacak maksimum hizmetkâr liderlik puanı 180 iken, minimum puan ise 36’dır (Ekinci, 2015).

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin yazarından e-posta yoluyla gerekli izinler alınmıştır. (bkz. Ek.6).

Tablo 3.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Sınırı
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80
Nadiren	2	1.81 - 2.60
Bazen	3	2.61 - 3.40
Çoğu Zaman	4	3.41 - 4.20
Her Zaman	5	4.21 - 5.00

Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamakla beraber ölçekten alınan yüksek puanın yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışlarının sergilendiği anlamına gelmektedir.

Aşağıdaki Tablo 4.’da okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışlarına ait Cronbachalfa güvenirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Cronbachalfa Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları
Özgecil Davranışlar	.95
Empati	.95
Adalet	.93
Dürüstlük	.95
Alçak Gönüllülük	.85
Hizmetkâr Liderlik (Toplam)	.98

Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlere uygulanan “Okul Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .98 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin yapılan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı özgecil alt boyutunda .95 empati alt boyutunda .95 adalet alt boyutunda .93 dürüstlük alt boyutunda .95 ve alçak gönüllülük alt boyutunda ise .85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplamı ile alt boyutlarına yönelik hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .85 ile .98 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca ölçeğin alt boyutları itibarıyla en yüksek güvenilirlik düzeyine dürüstlük ve empati alt boyutları .958 iken, en düşük güvenilirlik düzeyine alçak gönüllülük alt boyutu .85 olduğu belirlenmiştir.

2.4.3. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDÖ)

Öğretmenlerin performans düzeylerini belirlemek amacıyla Özgenel (2019) tarafından geliştirilen Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek amaç doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığı (2018) tarafından hazırlanan öğretmen performans değerlendirme taslağında yer alan 50 maddelik özdeğerlendirme formu kullanılmıştır. Form “çok az (1), az (2), orta (3), iyi (4) ve çok iyi (5)” şeklinde 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi için 856 öğretmenden ve doğrulayıcı faktör analizi için 470 öğretmenden veri toplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizine geçmeden önce Kaiser-MeyerOlkin değeri (KMO=0.963) hesaplanmış ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli büyüklükte olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlett’s küresellik testi değeri 18685.893 olarak hesaplanmış ve ki-karenin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0.01$). Açımlayıcı faktör analizinden 34 maddelik ve 5 alt boyutlu bir yapı elde edilmiş ve bu yapı toplam varyansın %62.688’ini açıklamıştır. Alt boyutlar; alan bilgisi (1, 2, 3 ve 4. maddeler), öğrenme-öğretme sürecini hazırlama (5, 6, 7, 8, 9 ve 10. maddeler), iletişim (11, 12, 13, 14 ve 15. maddeler), öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. maddeler), mesleki tutum ve değerler (25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. maddeler) olarak belirtilmiştir. Bu yapı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir ($X^2/df = 2.768$; CFI= 0.912; GFI=0.854; RMR= 0.020; RMSEA=0.061; SRMR= 0,0481). Madde-toplam korelasyon katsayıları 0.534 ile 0.733 arasında değişmektedir ($p < 0.01$). Madde ayırt ediciliği için 470 öğretmenden toplanan verilere %27’lik alt-üst gruplar madde analizi uygulanmış ve bağımsız gruplar t testi sonucunda maddelerin alt ve üst grupları birbirlerinden ayırt ettiği belirlenmiştir ($p < 0.01$). Ölçeğin Cronbach Alpha genel güvenilirlik katsayısı 0.960 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten toplam puan alınabildiği gibi alt boyut maddeleri de

toplanarak değerlendirme yapılabilir. Ölçekten en az 34 puan, en fazla 170 puan alınmaktadır. Ölçekten yüksek puan alınması öğretmenin performansının yüksek; düşük puan alınması ise öğretmenin performansının düşük olduğunu belirtmektedir. Yapılan analizler sonucunda Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğinin (ÖPDÖ) geçerli ve güvenilir bir yapıda olduğu tespit edilmiştir (Özgenel, 2019).

“Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği İzin ” (bkz. Ek.7) ilişkin ölçeğin yazarından e-posta kanalıyla gerekli izin alınmıştır. Ölçeğe ilişkin puan aralıkları ise aşağıdaki Tablo5.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğinin Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Sınırı
Çok Az	1	1.00-1.80
Az	2	1.81 - 2.60
Orta	3	2.61 - 3.40
İyi	4	3.41 - 4.20
Çok İyi	5	4.21 - 5.00

Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamakla beraber ölçekten alınan yüksek puanın yüksek düzeyde öğretmen performansının olduğu anlamına gelmektedir. Aşağıdaki Tablo 6.'da ise öğretmen performansı değerlendirme ölçeğine ait Cronbach alfa güvenirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 6. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları
Alan Bilgisi	.80
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	.90
İletişim	.88
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	.92
Mesleki Tutum ve Değerler	.96
Öğretmen Performansı (Toplam)	.97

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlere uygulanan “Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği” Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin yapılan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı alan bilgisi alt boyutunda .80 öğretmen öğrenme sürecine hazırlama alt boyutunda .90 iletişim boyutunda .88 öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutunda .92 ve mesleki tutum ve değerler alt boyutunda ise .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplamı ile alt boyutlarına yönelik hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .80 ile .96 değerleri arasında

değiştii görölmüştür. Ayrıca ölçeğin alt boyutları itibariyle en yüksek güvenilirlik düzeyine mesleki tutum ve değerler alt boyutu .96 iken en düşük güvenilirlik düzeyine alan bilgisi alt boyutu .80 sahiptir.Sonuç olarak, " Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Ölçeği" ile "Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği"nin güvenilirliklerinin yüksek düzeyde olduğu söylenilebilir.

2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında kullanılmasına karar verilen ölçeklerin uygulanabilmesi için Siirt Üniversitesi Etik Kurul (bkz. Ek.1) onayı ile Siirt İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (bkz. Ek.2) gerekli izin alınmıştır. Onay ve izin işlemlerinden sonra ölçekler, ülkemizde COVID-19 pandemisinin yayılımının önüne geçilmesi için 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı güz döneminde örgün programın devam etmemesi nedeniyle Google Form üzerinden oluşturulmuştur (Ek-8). Ölçeklerin Siirt il merkezi ile Baykan, Erüh, Kurtalan, Pervari, Şirvan ve Tillo ilçelerindekianaokulu, ilkokul ve bünyesinde anasınıfıbulunan diğer eğitim kademelerinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerden elektronik ortamda doldurmaları sağlanmıştır. Ölçme araçlarının uygulanması 02.11.2020 ile 27.02.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçme araçları uygulandıktan sonra ölçeklerde peşi sıra aynı madde güçlüğü işaretlenmiş olan ölçekler değerlendirme dışı bırakılarak, yönergeye uygun bir şekilde doldurulan ölçekler analiz kapsamına alınmıştır. Toplamda 315 veri analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

2.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine (cinsiyet, medeni durum çalışılan okul türü, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süresi) ilişkin verilerin frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerdeki her bir maddenin ve boyutlarının aritmetik ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (Ss) değerleri hesaplandıktan sonra ölçeklerin ilgili maddelerine ve boyutlarına ilişkin betimleme de yapılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin "Okul müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" ile "Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği"nin alt boyutlarından ve ölçeklerden alınan toplam puanların grup ortalamalarına göre cinsiyet, medeni durum, okuldaçalışma süresi,mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t-testi tekniği kullanılmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ile “Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutlarından ve ölçeklerden alınan toplam puanların grup ortalamalarına göre mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık çıkması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla LSD testi kullanılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algıları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla Pearsonmomentlerkorelasyon (r) analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişki için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmış olup alt boyutların birbiri arasındaki korelasyon puanları 0.29'un altında olması düşük, 0.30-0.69 arasında olması orta ve 0.70-1.00 arasında olması ise yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir(Büyüköztürk vd., 2020: 113).Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmen performansı üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için çoklu regresyon analiz tekniği kullanılmıştır. Regresyon analizinden önce veri setinde çoklu bağlantının bulunup bulunmadığını analiz etmek için Durbin-Watson katsayısı ve VIF değerlerine bakılmıştır. Son olarak araştırmaya ait hipotezler $p<.01$ ve $p<.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde öncelikle grupların normal dağılıp dağılmadığını görmek için çarpıklık (Skewness) - basıklık (Kurtosis) analizi ile normallik değerlerine bakılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 7'de ölçeklere ait çarpıklık-basıklık analizi ile normallik değerleri tespit edilmiştir.

Tablo 7. Okul yöneticilerininhizmetkâr liderlik ölçeği ve öğretmen performansı değerlendirme ölçeklerinin çarpıklık basıklık analizine ait bulgular(N=351)

Ölçek/Alt Boyutlar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
ÖzgecilDavranışlar	-.621	.017
Empati	-.699	.164
Adalet	-.654	-.081
Dürüstlük	-.801	.335
Alçak Gönüllülük	-.705	.988
Hizmetkâr Liderlik (Toplam)	-.680	.102
Alan Bilgisi	.145	-.326
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	-.150	-.221
İletişim	-.270	-.178
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	-.079	-.034
Mesleki Tutum ve Değerler	-.282	-.956
Öğretmen Performansı (Toplam)	-.046	-.557

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik leğinin toplam ve alt boyutları ile ğretmen performansı değerlendirme leğinin toplam ve alt boyutlarından elde edilen verilerin normallik dağılımı arpıklıkbasıklık istatistiği ile incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik leğinin toplam ve alt boyutları ile ğretmen performansı değerlendirme leğinin toplam ve alt boyutlarından elde edilen verilerin arpıklık-basıklık istatistiği değerlerinin $+1,5/-1,5$ aralığındaolduğu ve normal dağıldığı görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) arpıklık ve basıklık değerlerinin $-1,5 +1,5$ aralığında olmasının verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca arpıklık ve basıklık değerlerinin -2.00 ve $+2.00$ aralığında olması yani kabul edilebilir sınırlar aralığında (Ak, 2008) olması da verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Bu yönüyle işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutlarının da normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik leğinin toplam ve alt boyutları ile ğretmen performansı değerlendirme leğinin toplam ve alt boyutlarının arpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağıldığını ve parametrik testlerin uygulanabileceğini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın temel amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde sırasıyla belirtilmiştir.

3.1. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 8'de okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algılarına ait betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Hizmetkâr liderlik	N	$\bar{x}$	Ss	Algı Düzeyi
Özgecil Davranışlar	315	3.59	.855	Çoğu Zaman
Empati	315	3.65	.848	Çoğu Zaman
Adalet	315	3.49	.867	Çoğu Zaman
Dürüstlük	315	3.74	.920	Çoğu Zaman
Alçakgönüllülük	315	3.77	.815	Çoğu Zaman
Hizmetkâr liderlik (toplam)	315	3.63	.824	Çoğu Zaman

Yukarıdaki Tablo 8'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ($\bar{x}$ =3.63, Ss=.824) “çoğu zaman” düzeyinde olduğu diğer bir ifade ile “iyi düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ile ilgili alt boyutları incelendiğinde ise özgecil ($\bar{x}$ =3.59, Ss=.855), empati ($\bar{x}$ =3.65, Ss=.848), adalet ($\bar{x}$ =3.49, Ss=.867), dürüstlük ($\bar{x}$ =3.74, Ss=.920) ve alçakgönüllülük ($\bar{x}$ =3.77, Ss=.815) alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının da “iyi düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik alt boyutları bağlamında algılama düzeyleri en yüksek ortalamadan düşüğe doğru sıralanışı ise alçakgönüllülük, dürüstlük, empati, özgecil davranışlar, adalet boyutları şeklinde olmuştur.

3.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular

3.1.1.1. Cinsiyet

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetiminde sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarına Ait Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	F	T	sd	p
Özgecil Davranışlar	Kadın	261	3.54	.857	3.345	2.44	2	.02*
	Erkek	54	3.85	.809		2.53	313	
Empati	Kadın	261	3.59	.853	4.062	2.36	2	.02*
	Erkek	54	3.89	.853		2.49	313	
Adalet	Kadın	261	3.43	.868	3.519	2.68	2	.01*
	Erkek	54	3.78	.813		2.80	313	
Dürüstlük	Kadın	261	3.70	.933	3.261	1.57	2	.12
	Erkek	54	3.92	.839		1.69	313	
Alçakgönüllülük	Kadın	261	3.73	.825	3.898	2.07	2	.04*
	Erkek	54	3.98	.738		2.23	313	
Hizmetkâr Liderlik(Toplam)	Kadın	261	3.58	.826	3.320	2.38	2	.02*
	Erkek	54	3.87	.777		2.48	313	

p<.05

Tablo 9 incelendiğinde, hizmetkar liderlik ölçeğinin geneli (p=.018; p<.05) ile özgecil davranışlar (p=.015; p<.05), empati (p=.019; p<.05), adalet (p=.008; p<.01) ve alçakgönüllülük(p=.038; p<.05) alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında genel olarak ve ölçeğin dürüstlük dışındakitüm alt boyutlarında erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili genel olarak ve özgecil davranışlar, empati, adalet, alçakgönüllülük alt boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Dürüstlük alt boyutunda ise (p=.115; p>.05) öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

3.1.1.2. Medeni Durum

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının medeni durumu değişkenine göre elde edilen bilgiler aşağıda Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Medeni Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile ilgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	F	t	sd	p
Özgecil Davranışlar	Evli	153	3.59	.843	.058	.179	2	.858
	Bekâr	162	3.60	.869		.179	313	
Empati	Evli	153	3.62	.832	.069	.614	2	.539
	Bekâr	162	3.67	.865		.615	313	
Adalet	Evli	153	3.50	.875	.135	.118	2	.906
	Bekâr	162	3.48	.862		.118	313	
Dürüstlük	Evli	153	3.73	.925	.000	.064	2	.949
	Bekâr	162	3.74	.918		.064	313	
Alçakgönüllülük	Evli	153	3.76	.831	.193	.345	2	.731
	Bekâr	162	3.79	.802		-.344	313	
Hizmetkâr Liderlik(toplam)	Evli	153	3.62	.822	.000	.219	2	.827
	Bekâr	162	3.64	.828		.219	313	

p<.05

Tablo10 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinin geneli ile tüm alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık(p>.05) tespit edilmemiştir. Buna bağlı olarak medeni durum değişkeninin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları hem hizmetkar liderliğin toplamında hemde özgecil davranışlar, empati, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlük alt boyutlarına ilişkin algılarının benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

3.1.1.3. Mesleki Kıdem

Araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine ait bulgular aşağıdaki Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD Testi
Özgecil Davranışlar	A.1-4 yıl	195	3.55	.906	Gruplar Arası	4.748	2	2.374	3.288	.04*	C> B,A
	B.5-8 yıl	67	3.50	.737	Grup İçi	225.266	312	.722			
	C. 9 yıl ve üzeri	53	3.86	.756	Toplam	230.015	314				
Empati	A-1-4 yıl	195	3.57	.885	Gruplar Arası	5.414	2	2.707	3.827	.02*	C>B,A
	B-5-8 yıl	67	3.63	.771	Grup İçi	220.676	312	.707			
	C-9 yıl ve üzeri	53	3.93	.750	Toplam	226.090	314				
Adalet	A-1-4 yıl	195	3.44	.891	Gruplar Arası	3.878	2	1.939	2.601	.08	-
	B-5-8 yıl	67	3.43	.822	Grup İçi	232.596	312	.745			
	C-9 yıl ve üzeri	53	3.74	.804	Toplam	236.473	314				
Dürüstlük	A-1-4 yıl	195	3.66	.960	Gruplar Arası	6.319	2	3.160	3.794	.02*	C>B,A
	B-5-8 yıl	67	3.70	.843	Grup İçi	259.802	312	.833			
	C-9 yıl ve üzeri	53	4.05	.807	Toplam	266.121	314				
Alçakgönüllülük	A-1-4 yıl	195	3.78	.828	Gruplar Arası	3.902	2	1.951	2.972	.05	C>B,A
	B-5-8 yıl	67	3.60	.781	Grup İçi	204.802	312	.656			
	C-9 yıl ve üzeri	53	3.96	.775	Toplam	208.703	314				
Hizmetkâr Liderlik (Toplam)	A-1-4 yıl	195	3.57	.864	Gruplar Arası	4.640	2	2.320	3.469	.03*	C>B,A
	B-5-8 yıl	67	3.57	.723	Grup İçi	208.633	312	.669			
	C-9 yıl ve üzeri	53	3.90	.748	Toplam	213.272	314				

$p \leq .05$

Yukarıdaki Tablo 11’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algılarının genel toplamı ile ölçeğin özgecildavranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla tek yönlü varyans(ANOVA) analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının geneli ($p=.032$) ile özgecildavranışlar ($p=.039$), empati ($p=.023$), dürüstlük ($p=.024$) ve alçak gönüllülük ($p=.053$) alt boyutlarındaki değerler incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda özgecildavranışlar, empati, dürüstlük alt boyutunda ve hizmetkar liderliğin toplam değerine bakıldığında; mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi hem 1-4 yıl hemde 5-8 yıl arası olan öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu ve bu farkın mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı belirlenmiştir.

Adalet($p=.076$) alt boyutunda ise mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Yapılan LSD testi sonucunda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili toplam değerler ve tüm alt boyutlarındaki değerler incelendiğinde ise adalet alt boyutunda mesleki kıdeme göre öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

3.1.1.4. Görev Yapılan Okul Türü

Araştırmada görev yapılan okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine ait bulgular aşağıdaki Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{x}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD Testi
Özgecil Davranışlar	A-Anaokul	114	3.5789	.83	Gruplar Arası	.519	2	.259	.353	.703	-
	B-İlkokul	113	3.5693	.86	Grup İçi	229.496	312	.736			
	C-Diğer*	88	3.6641	.87	Toplam	230.015	314				
Empati	A-Anaokul	114	3.6043	.80	Gruplar Arası	.416	2	.208	.287	.750	-
	B-İlkokul	113	3.6883	.88	Grup İçi	225.674	312	.723			
	C-Diğer*	88	3.6616	.85	Toplam	226.090	314				
Adalet	A-Anaokul	114	3.4857	.87	Gruplar Arası	.375	2	.187	.248	.781	-
	B-İlkokul	113	3.4613	.89	Grup İçi	236.098	312	.757			
	C-Diğer*	88	3.5469	.83	Toplam	236.473	314				
Dürüstlük	A-Anaokul	114	3.6967	.95	Gruplar Arası	1.260	2	.630	.742	.477	-
	B-İlkokul	113	3.8255	.88	Grup İçi	264.861	312	.849			
	C-Diğer*	88	3.6899	.91	Toplam	266.121	314				
Alçakgönüllülük	A-Anaokul	114	3.6930	.87	Gruplar Arası	1.612	2	.806	1.214	.298	-
	B-İlkokul	113	3.8614	.71	Grup İçi	207.091	312	.664			
	C-Diğer*	88	3.7841	.85	Toplam	208.703	314				
Hizmetkâr Liderlik (toplam)	A-Anaokul	114	3.5970	.81	Gruplar Arası	.210	2	.105	.154	.858	-
	B-İlkokul	113	3.6492	.82	Grup İçi	213.062	312	.683			
	C-Diğer*	88	3.6525	.83	Toplam	213.272	314				

p<.05, *:Ortaokul, lise ve halk eğitim merkezlerindeki okulöncesi öğretmenleri ifade etmektedir

Yukarıdaki Tablo 12’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algılarının görev yapılan okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla tek yönlü varyans(ANOVA) analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının hem genel toplamı ($p=.858$) hemde özgecildavranışlar ($p=.703$), empati ($p=.750$), adalet($p=.781$) , dürüstlük ($p=.477$) ve alçakgönüllülük ($p=.298$) alt boyutlarındaki değerler incelendiğinde, görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, görev yapılan okul türü değişkeni öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir.

3.1.1.5. Okulda Çalışma Süresi

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okulda çalışma süresi değişkenine göre elde edilen bilgiler aşağıda Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13.Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile ilgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okulda çalışma süresi	N	$\bar{x}$	Ss	F	t	sd	p
Özgecil Davranışlar	1-2 yıl	181	3.61	.893	.900	.307	2	.759
	3 yıl ve üzeri	134	3.58	.805		.311	313	
Empati	1-2 yıl	181	3.63	.886	.832	.306	2	.759
	3 yıl ve üzeri	134	3.66	.796		.311	313	
Adalet	1-2 yıl	181	3.53	.877	.000	.913	2	.362
	3 yıl ve üzeri	134	3.44	.855		.916	313	
Dürüstlük	1-2 yıl	181	3.74	.934	.038	.143	2	.886
	3 yıl ve üzeri	134	3.73	.904		.144	313	
Alçakgönüllülük	1-2 yıl	181	3.80	.834	.061	.656	2	.512
	3 yıl ve üzeri	134	3.74	.790		.661	313	
Hizmetkâr Liderlik(Toplam)	1-2 yıl	181	3.64	.850	.281	.299	2	.765
	3 yıl ve üzeri	134	3.61	.789		.303	313	

$p<.05$

Tablo 13 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik ölçeğinin geneli ($p=.765$; $p>.05$) ile özgecildavranışlar ($p=.759$; $p>.05$), empati ($p=.759$; $p>.05$), adalet ($p=.362$; $p>.05$), dürüstlük ($p=.886$; $p>.05$) ve alçakgönüllülük($p=.512$; $p>.05$) alt boyutlarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyinde okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları okulda çalışma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır.

3.1.1.6. Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre elde edilen bilgiler aşağıda Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle İlgili Öğretmen Algılarına İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mevcut yöneticisi ile çalışması süresi	N	$\bar{x}$	Ss	F	t	sd	p
Özgecil Davranışlar	1-2 yıl	258	3.64	.853	.310	1.820	2	.070
	3 yıl ve üzeri	57	3.41	.847		1.828	313	
Empati	1-2 yıl	258	3.70	.855	.001	2.250	2	.025*
	3 yıl ve üzeri	57	3.42	.784		2.379	313	
Adalet	1-2 yıl	258	3.56	.844	1.641	2.951	2	.003**
	3 yıl ve üzeri	57	3.19	.915		2.801	313	
Dürüstlük	1-2 yıl	258	3.80	.900	2.170	2.817	2	.005**
	3 yıl ve üzeri	57	3.43	.954		2.713	313	
Alçak gönüllülük	1-2 yıl	258	3.81	.809	.418	1.873	2	.062
	3 yıl ve üzeri	57	3.59	.825		1.849	313	
Hizmetkâr Liderlik (Toplam)	1-2 yıl	258	3.68	.816	1.130	2.508	2	.013*
	3 yıl ve üzeri	57	3.38	.823		2.494	313	

p<.05

Tablo 14 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkar davranışlarının geneli (p=.013; p<.05) ile empati (p=.025; p<.05), dürüstlük (p=.005; p<.01) ve adalet (p=.003; p<.01) alt boyutlarında mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile ilgili genel olarak ve empati, dürüstlük ve adalet alt boyutlarında mevcut yönetici ile çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin 3 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre aritmetik ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özgecil davranışlar (p=.070; p>.05), alçak gönüllülük alt boyutlarında ise (p=.062; p>.05) öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

3.2.Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 15’te öğretmenlerin performans değerlendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarına ait betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Öğretmen Performansı	N	$\bar{x}$	Ss	Algı Düzeyi
Alan Bilgisi	315	3.93	.522	Yüksek
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	315	4.11	.536	Yüksek
İletişim	315	4.23	.534	Çok Yüksek
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	315	4.00	.542	Yüksek
Mesleki Tutum ve Değerler	315	4.40	.502	Çok Yüksek
Öğretmen Performansı (Toplam)	315	4.16	.468	Yüksek

Okul öncesi öğretmenlerinin genel olarak performans değerlendirme düzeylerinin ($\bar{x}$ =4.16, Ss=.468) “Yüksek düzeyde” olduğu ancak “çok yüksek düzeyde olmadığı” tespit edilmiştir. Öğretmen performansı değerlendirme ölçeğinin “İletişim ($\bar{x}$ = 4.23, Ss=.534), mesleki tutum ve değerler ($\bar{x}$ =4.40, Ss=.502) alt boyutlarındaise “çok yüksek düzeyde” olduğu saptanmıştır. Öğretmen performansı değerlendirme ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde ise alan bilgisi ($\bar{x}$ = 3.93, Ss=.522), öğrenme öğretme sürecine hazırlama ($\bar{x}$ = 4.11, Ss=.536), öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim ($\bar{x}$ =4.00, Ss=.542) alt boyutlarının “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

3.2.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Öğretmen Algılarının Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular

3.2.1.1. Cinsiyet

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin performans değerlendirme düzeyine ilişkin yapılan t-testi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Performans Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	F	t	sd	p
AlanBilgisi	Kadın	261	3.92	.531	.933	.566	2	.572
	Erkek	54	3.96	.475		.609	313	
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	Kadın	261	4.13	.526	1.564	1.279	2	.202
	Erkek	54	4.02	.581		1.197	313	
İletişim	Kadın	261	4.24	.527	.016	.705	2	.482
	Erkek	54	4.18	.570		.669	313	
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	261	4.01	.531	2.303	.147	2	.884
	Erkek	54	4.00	.600		.135	313	
Mesleki Tutum Ve Değerler	Kadın	261	4.40	.503	.330	.150	2	.881
	Erkek	54	4.41	.502		.150	313	
Öğretmen Performansı (Toplam)	Kadın	261	4.17	.464	.679	.299	2	.765
	Erkek	54	4.15	.489		.289	313	

p<.05

Tablo 16’da görüldüğü gibi, cinsiyet değişkenine göre genel olarak performans değerlendirme(p=.765; p>.05) ile alanbilgisi(p=.572; p>.05), öğrenme öğretme sürecine hazırlama (p=.202; p>.05), iletişim (p=.482; p>.05), öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim (p=.884; p>.05) ve mesleki tutum ve değerler (p=.881; p>.05) alt boyutlarında öğretmen performansı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hem genel performans düzeyinde hem de alt boyutlarda kadınlar lehine ufak farklılıklar olsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre cinsiyet değişkeni öğretmenlerin algılanan performans düzeyi üzerinde anlamlı bir parametre olmadığı söylenebilir.

3.2.1.2. Medeni Durum

Araştırmada medeni durum değişkenine göre öğretmen performansı değerlendirme düzeyine ilişkin yapılan t-testine ait bulgular aşağıda Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 17. Medeni Durumu Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	F	t	sd	p
AlanBilgisi	Evli	153	3.94	.505	.931	.337	2	.736
	Bekâr	162	3.92	.538		.338	313	
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	Evli	153	4.10	.537	.003	.401	2	.689
	Bekâr	162	4.12	.536		.401	313	
İletişim	Evli	153	4.22	.510	.370	.261	2	.794
	Bekâr	162	4.24	.557		.262	313	
Öğrenme ÖğretmeSürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Evli	153	4.01	.566	.799	.309	2	.758
	Bekâr	162	4.00	.521		.308	313	
Mesleki Tutum ve Değerler	Evli	153	4.37	.511	1.20	1.194	2	.234
	Bekâr	162	4.44	.493	3	1.192	313	
Öğretmen Performansı (Toplam)	Evli	153	4.15	.474	.623	.362	2	.718
	Bekâr	162	4.17	.463		.361	313	

p<.05

Tablo 17’de görüldüğü gibi, medeni durum değişkenine göre genel olarak performans değerlendirme(p=.718; p>.05) ilealanbilgisi(p=.736; p>.05), öğrenme öğretme sürecine hazırlama (p=.689; p>.05), iletişim (p=.794; p>.05), öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim(p =.758; p>.05) ve mesleki tutum ve değerler (p=.234; p>.05) alt boyutlarında öğretmenlerin performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hem genel performans düzeyinde hem deöğrenme öğretme sürecine hazırlama,iletişim,mesleki tutum ve değerler alt boyutlarında medeni durumu bekâr olanlar lehine ufak farklılıklar olsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir.Buna göre medeni durum değişkeni öğretmenlerin algılanan öğretmen performans düzeyi üzerinde anlamlı bir parametre olmadığı söylenebilir.

3.2.1.3. Mesleki Kıdem

Araştırma da mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin öğretmen performansı değerlendirmedüzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine ait bulgular aşağıda Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD Testi
AlanBilgisi	A.1-4 yıl	195	3.87	.532	Gruplar Arası	2.117	2	1.058	3.958	.02*	C>A
	B.5-8 yıl	67	3.98	.451	Grup İçi	83.444	312	.267			
	C. 9 yıl ve üzeri	53	4.08	.536	Toplam	85.561	314				
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	A-1-4 yıl	195	4.08	.535	Gruplar Arası	.554	2	.277	.963	.38	-
	B-5-8 yıl	67	4.11	.558	Grup İçi	89.806	312	.288			
	C-9 yıl ve üzeri	53	4.20	.509	Toplam	90.360	314				
İletişim	A-1-4 yıl	195	4.18	.567	Gruplar Arası	1.891	2	.946	3.364	.03*	C>A
	B-5-8 yıl	67	4.27	.426	Grup İçi	87.710	312	.281			
	C-9 yıl ve üzeri	53	4.38	.505	Toplam	89.602	314				
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	A-1-4 yıl	195	3.96	.552	Gruplar Arası	2.303	2	1.152	3.982	.02*	C>A,B
	B-5-8 yıl	67	4.00	.505	Grup İçi	90.234	312	.289			
	C-9 yıl ve üzeri	53	4.19	.523	Toplam	92.537	314				
Mesleki Tutum ve Değerler	A-1-4 yıl	195	4.35	.505	Gruplar Arası	1.385	2	.693	2.774	.06	-
	B-5-8 yıl	67	4.47	.484	Grup İçi	77.908	312	.250			
	C-9 yıl ve üzeri	53	4.50	.495	Toplam	79.293	314				
Öğretmen Performansı (Toplam)	A-1-4 yıl	195	4.12	.477	Gruplar Arası	1.471	2	.735	3.401	.03*	C>A
	B-5-8 yıl	67	4.20	.430	Grup İçi	67.454	312	.216			
	C-9 yıl ve üzeri	53	4.30	.457	Toplam	68.924	314				

p<.05

Yukarıdaki Tablo 18’de görüldüğü gibi, öğretmen performansı ile ilgili öğretmen algılarının genel toplamı ile ölçeğin "alan bilgisi", "iletişim", "mesleki tutum ve performans" ve "öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim" alt boyutlarında öğretmenlerin performans algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla tek yönlü varyans(ANOVA) analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, öğretmen performansının geneli ($p=.035$) ile alan bilgisi($p=.02$), iletişim ($p=.036$) alt boyutlarındaki değerler incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin performans algıları arasında kıdemi 9 yıl ve üzeri olanların kıdemi 1-4 yıl olanlara göre öğretmen performansı algılarının daha yüksek olduğu,"öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim" alt boyutunda ise mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olanların mesleki kıdemleri hem 1-4 yıl olan hem 5-8 yıl olan öğretmen gruplarına göre performans algısının daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan LSD testi sonucunda "öğrenme öğretme sürecine hazırlama" ve "mesleki tutum ve değerler" alt boyutlarındaki değerler incelendiğinde mesleki kıdemin öğretmenlerin performans algı düzeyinde etkili bir parametre olmadığı söylenebilir.

3.2.1.4. Görev Yapılan Okul Türü

Araştırmada görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin öğretmen performansı değerlendirme düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine ait bulgular aşağıda Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19.Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{x}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p	LSD Testi
AlanBilgisi	A-Anaokul	114	3.98	.474	Gruplar Arası	.726	2	.363	1.335	.265	-
	B-İlkokul	113	3.92	.558	Grup İçi	84.834	312	.272			
	C-Diğer*	88	3.86	.529	Toplam	85.561	314				
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	A-Anaokul	114	4.18	.540	Gruplar Arası	1.926	2	.963	3.397	.035*	A>C
	B-İlkokul	113	4.13	.503	Grup İçi	88.435	312	.283			
	C-Diğer	88	3.99	.557	Toplam	90.360	314				
İletişim	A-Anaokul	114	4.27	.525	Gruplar Arası	1.099	2	.550	1.938	.146	-
	B-İlkokul	113	4.26	.532	Grup İçi	88.502	312	.284			
	C-Diğer*	88	4.14	.541	Toplam	89.602	314				
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	A-Anaokul	114	4.04	.565	Gruplar Arası	.275	2	.137	.465	.629	-
	B-İlkokul	113	4.00	.512	Grup İçi	92.262	312	.296			
	C-Diğer*	88	3.96	.553	Toplam	92.537	314				
Mesleki Tutum ve Değerler	A-Anaokul	114	4.37	.521	Gruplar Arası	.887	2	.443	1.764	.173	-
	B-İlkokul	113	4.47	.500	Grup İçi	78.407	312	.251			
	C-Diğer*	88	4.36	.475	Toplam	79.293	314				
Performans (Toplam)	A-Anaokul	114	4.19	.486	Gruplar Arası	.558	2	.279	1.274	.281	-
	B-İlkokul	113	4.19	.449	Grup İçi	68.366	312	.219			
	C-Diğer*	88	4.10	.467	Toplam	68.924	314				

p<.05, *:Ortaokul, lise ve halk eğitim merkezlerindeki okulöncesi öğretmenleri ifade etmektedir

Yukarıdaki Tablo 19’da görüldüğü üzere, öğretmen performansının geneli ile alt boyutlarında görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Algılanan öğretmen performansı düzeyinin öğrenme öğretme sürecine hazırlama alt boyutunda ($p = .035$, $p < .05$) okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak okul türü anaokulu olanların okul türü diğer olanlara göre algılanan performans düzeyinin daha yüksek olduğu yönünde anlamlı bir farklılık söz konusudur. Öğretmen performansının geneli ile alan bilgisi, iletişim, öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim, mesleki tutum ve değerler alt boyutlarında görev yapılan okul türü değişkenine göre algılanan öğretmen performansı düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

3.2.1.5. Okulda çalışma süresi

Araştırmada okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmen performansı değerlendirme düzeyine ilişkin yapılan t-testine ait bulgular aşağıda Tablo 20’de belirtilmiştir.

Tablo 20. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okulda Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	T	sd	p
Alan Bilgisi	1-2 yıl	181	3.91	.525	.117	.437	2	.663
	3 yıl ve üzeri	134	3.94	.518		.437	313	
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	1-2 yıl	181	4.10	.538	.001	.261	2	.794
	3 yıl ve üzeri	134	4.12	.535		.262	313	
İletişim	1-2 yıl	181	4.23	.539	.261	.163	2	.871
	3 yıl ve üzeri	134	4.22	.529		.163	313	
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	1-2 yıl	181	4.01	.527	.023	.301	2	.764
	3 yıl ve üzeri	134	3.99	.565		.298	313	
Mesleki Tutum Ve Değerler	1-2 yıl	181	4.41	.491	.232	.199	2	.842
	3 yıl ve üzeri	134	4.40	.519		.197	313	
Performans (Toplam)	1-2 yıl	181	4.17	.462	.003	.072	2	.942
	3 yıl ve üzeri	134	4.16	.478		.072	313	

$p < .05$

Tablo 20’de görüldüğü gibi, okulda çalışma süresi değişkenine göre genel olarak performans değerlendirme ($p = .942$; $p > .05$) ile alan bilgisi ($p = .663$; $p > .05$), öğrenme öğretme sürecine hazırlama ($p = .794$; $p > .05$), iletişim ($p = .871$; $p > .05$), öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim ($p = .764$; $p > .05$), mesleki tutum ve değerler ($p = .842$; $p > .05$) alt boyutlarında öğretmenlerin performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hem genel performans düzeyinde hem de iletişim dışındaki alt boyutlarda 1-2 yıl lehine ufak farklılıklar olsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre okulda çalışma süresi değişkeni öğretmenlerin algılanan performans düzeyi üzerinde anlamlı bir parametre olmadığı söylenebilir.

3.2.1.6. Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi

Araştırmada yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre öğretmen performansı değerlendirme düzeyine ilişkin yapılan t-testine ait bulgular aşağıda Tablo 21'de belirtilmiştir.

Tablo 21. Mevcut Yönetici Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine İlişkin Yapılan t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Yöneticisi ile çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	t	sd	p
Alan Bilgisi	1-2 yıl	258	3.93	.524	.284	.158	2	.875
	3 yıl ve üzeri	57	3.92	.513		.160	313	
Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	1-2 yıl	258	4.14	.530	.440	2.501	2	.013*
	3 yıl ve üzeri	57	3.95	.540		2.469	313	
İletişim	1-2 yıl	258	4.25	.526	.017	1.324	2	.186
	3 yıl ve üzeri	57	4.15	.564		1.266	313	
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	1-2 yıl	258	4.03	.532	.011	1.503	2	.134
	3 yıl ve üzeri	57	3.91	.581		1.422	313	
Mesleki Tutum ve Değerler	1-2 yıl	258	4.44	.493	.146	2.561	2	.011*
	3 yıl ve üzeri	57	4.25	.521		2.472	313	
Öğretmen Performansı (Toplam)	1-2 yıl	258	4.19	.460	.004	2.014	2	.045*
	3 yıl ve üzeri	57	4.05	.490		1.934	313	

p<.05

Tablo 21'de görüldüğü gibi, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre alan bilgisi (p=.875; p>.05), iletişim (p=.186; p>.05) ve öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim (p=.134; p>.05) alt boyutlarında öğretmenlerin performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak performans değerlendirme (p=.045; p<.05) ile öğrenme öğretme sürecine hazırlama (p=.013; p<.05) ve mesleki tutum ve değerler (p=.011; p<.05) alt boyutlarında ise yönetici ile çalışma süresinin öğretmen performansına ilişkin algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak öğretmen performansının "öğrenme öğretme sürecine hazırlama" ve "mesleki tutum ve değerler" alt boyutlarında okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin algı düzeyleri arasında okul yöneticisiyle 1-2 yıl çalışma süresine sahip öğretmen grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir.

3.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır. Aşağıda Tablo 22’de okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans değerlendirme değişkenleri arasındaki ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir.



Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-Özgecil Davranışlar	1											
2-Empati	.922**	1										
3-Adalet	.870**	.922**	1									
4-Dürüstlük	.872*	.900**	.897**	1								
5-Alçakgönüllülük	.862*	.811**	.796**	.803**	1							
6-Hizmetkâr (Toplam)	.862**	.968**	.950**	.951**	.876**	1						
7-Alan Bilgisi	.350**	.338**	.302**	.339**	.358**	.352**	1					
8- Öğrenme Öğretme Sürecine Hazırlama	.297**	.316**	.295**	.315**	.299**	.311**	.685**	1				
9-İletişim	.333**	.357**	.298**	.372**	.342**	.354**	.668**	.728*	1			
10- Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	.334**	.341**	.325**	.332**	.333**	.350**	.686**	.811**	.765**	1		
11- Mesleki Tutum ve Değerler	.343**	.388**	.314**	.385**	.346**	.374**	.662**	.761**	.777**	.707**	1	
12-Öğretmen Performansı (Toplam)	.370**	.395**	.340**	.394**	.376**	.394**	.801**	.903**	.882**	.912**	.903**	1

**p<.01

Yukarıda Tablo 22'de görüldüğü gibi, genel olarak okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeyleri [$r = .394$; $p < .01$] arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, öğretmen algılarına göre okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin performans düzeylerinin alan bilgisi [$r = .352$; $p < .01$], öğrenme ve öğretme sürecine hazırlama [$r = .311$; $p < .01$], iletişim [$r = .354$; $p < .01$], öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim [$r = .35$; $p < .01$] ve mesleki tutum ve değerler [$r = .374$; $p < .01$] alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının adalet alt boyutları ile öğretmen performansının geneli ve alt boyutları ile ilgilikorelasyon analizi incelendiğinde ise; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını özgecil davranışlar alt boyutu ile öğretmenlerin performans düzeylerinin geneli [$r = .37$; $p < .01$] arasında ve alan bilgisi [$r = .35$; $p < .01$], öğrenme ve öğretme sürecine hazırlama [$r = .297$; $p < .01$], iletişim [$r = .33$; $p < .01$], öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim [$r = .33$; $p < .01$] ve mesleki tutum ve değerler [$r = .34$; $p < .01$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının empati alt boyutu ile genel olarak öğretmenlerin performansı [$r = .39$; $p < .01$] düzeyleri arasında ve öğretmenlerin performans düzeylerinin alan bilgisi [$r = .33$; $p < .01$], öğrenme ve öğretme sürecine hazırlama [$r = .31$; $p < .01$], iletişim [$r = .35$; $p < .01$], öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim [$r = .34$; $p < .01$] ve mesleki tutum ve değerler [$r = .38$; $p < .01$] alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının adalet alt boyutu ile genel olarak öğretmenlerin performans [$r = .34$; $p < .01$] düzeyleri arasında ve alan bilgisi [$r = .30$; $p < .01$], öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim [$r = .32$; $p < .01$] ve mesleki tutum ve değerler [$r = .31$; $p < .01$] alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının dürüstlük alt boyutu ile genel olarak öğretmenlerin performansı [$r = .39$; $p < .01$] düzeyleri arasında ve öğretmenlerin performans düzeylerinin alan bilgisi [$r = .33$; $p < .01$], öğrenme ve öğretme sürecine hazırlama [$r = .31$; $p < .01$], iletişim [$r = .37$; $p < .01$], öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim [$r = .33$; $p < .01$] ve mesleki tutum ve değerler [$r = .38$; $p < .01$] alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde

anlamli bir iliski olduğu tespit edilmiştir.Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarınınalçakgönüllülük alt boyutu ile genel olarak öğretmenlerin performansı [$r=.38$; $p<.01$] düzeyleri arasında ve öğretmen performansına ait alan bilgisi [$r=.36$; $p<.01$], öğrenme öğretme sürecine hazırlama[$r=.30$; $p<.01$], iletişim [$r=.34$; $p<.01$],öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim [$r=.33$; $p<.01$] ve mesleki tutum ve değerler [$r=.35$; $p<.01$] alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Okul YöneticilerininHizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Performansı Değerlendirme Düzeyine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Okul yöneticilerininhizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin performans değerlendirme düzeylerini yordamaya ilişkin yapılan regresyon analizine ait bulgular aşağıda Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

YordayıcıDeğişken(Hizmetkâr Liderlik)		Standart					
		B	Hata	β	t	p	VIF
Yordanan Değişken (Öğretmen Performansı)	Sabit	3.279	.117		27.98	.00	
	ÖzgecilDavranışlar	.058	.086	.107	.68	.49	7.44
	Empati	.169	.088	.307	1.91	.00	6.65
	Adalet	.123	.072	.228	1.72	.00	6.67
	Dürüstlük	.134	.070	.264	1.93	.00	7.06
	Alçakgönüllülük	.109	.060	.189	1.81	.00	4.11
R= .423		R ² = .179, Durbin Watson=1.824,F (5-309)=13.467, p=.000					

Yukarıda Tablo 23’de görüldüğü gibi, yapılan regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerininhizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen performansının geneli arasında anlamlı bir ilişki ($R=.423$, $R^2=.179$, $F=13.467$, $p=0,00$; $p\leq 0.01$) olduğu belirlenirken, çoklu bağıntı probleminin tespiti için VIF değerlerinin 10’nun altında olması gerekliliği(Cohen vd., 2003), ve oto korelasyon durumunun olmaması için Durbin-Watson değerinin alanyazında 1 ile 3 arasında olması gerektiği önerildiğinden (Field, 2009), Durbin Watson değerinin 1.824 olması şartlarını sağlamaktadır.

Okul yönetimde hizmetkar liderlik davranışlarının alt boyutlarından özgecildavranışlar dışındaki, empati, adalet,dürüstlük ve alçakgönüllülük değişkenlerinin ($p=.000$) öğretmen performansı üzerinde anlamlı birer yordayıcı etkiye sahip olduğu ve %95 güven düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul yönetimde hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin performans düzeylerini ($p<.01$) anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle,

öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin performans düzeyinin de artabileceği söylenebilir. Araştırmada öğretmenlerin performans düzeyleri toplam varyansın yaklaşık %18'ini okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile açıklanabileceği, öğretmen performansı puanındaki %82'lik değişimin ise modele dâhil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca regresyon katsayılarına göre okul yönetiminde hizmetkar liderliğin alt boyutları bakımından öğretmen performansı üzerindeki göreceli önem sıraları, empati ($\beta=.307$), dürüstlük ($\beta=.264$), adalet ($\beta=.228$), alçak gönüllülük ($\beta=.18$) ve özgecil ($\beta=.107$) şeklinde olmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlara, sonuçlara ilişkin tartışma ve önerilere yer verilmiştir

4.1.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr lider davranışlarına ilişkin algılarının "çoğu zaman" diğer bir ifade ile "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, okuldaki yöneticilerinin hizmet odaklı liderlik davranışları sergilediğini göstermesi bakımından anlamlı ve önemlidir. Çelik ve Okçu (2019) hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticilerinin, öğretmenlere hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getirerek ve aynı zamanda onlara rol modeli olmak suretiyle, okulun etkililiği ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Clercq ve arkadaşları (2014) ise işgörenlerin yöneticilerine karşı hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olmasının iş yerine karşı da olumlu bir algı oluşturduğunu belirtmektedir. Drucker'a (1950) göre hizmetkâr liderler, yaşamlarında yön ve amaç bulmak isteyen işgörelere rol modeli olurlar, onlara yardım ve hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getirir ve böylelikle de işgörelerin olumlu yönde gelişimlerine katkı sağlarlar. Bu bağlamda, öğretmen performansının artırılmasında ve daha nitelikli bir eğitimin sağlanmasında okul yöneticilerinin hizmet odaklı ve gönüllerine hitap edebilecek nitelikte hizmet sunmaları gerekir (Okçu ve Çoğaltay, 2019).Genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının her ne kadar iyi düzeyde olsa da"çok iyi düzeyde" olmadığı ve dolayısıyla da okul yöneticilerinin kendilerininbu alanda daha da geliştirmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Cerit (2008), Durmuş ve Okçu (2019) ve Ekinci'nin (2015) yaptığı araştırmalarda okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarının "yüksek düzeyde" diğer bir deyişle "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla da yapılan bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Alanyazında Cerit (2007), Göçen ve Kaya(2019), Okçu ve Çoğaltay (2019) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Yine Çelik ve Okçu'nun (2019) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğe ilişkin öğretmen algılarının"düşük düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuçlar araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Hizmetkar liderlik davranışlarının özgecil davranışlar, empati, adalet dürüstlük alçakgönüllülük alt boyutlarında da "çoğu zaman" diğer bir ifade ile "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin en yüksek ortalama puanı "alçakgönüllülük" ve "empati", en düşük ortalama puanına ise "adil tutum ve davranışlar" ve özgecil davranışlar" alt boyutunda aldıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları genel olarak ve ölçeğin dürüstlük dışındaki tüm alt boyutlarında kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve bu anlamlı farklılıkların istatistiksel olarak erkek öğretmenler lehine sonuçlandığı saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları hem genel olarak hemde özgecil davranışlar, empati, adalet, alçakgönüllülük alt boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre aritmetik ortalamasının daha yüksek olduğu söylenebilir. Dürüstlük alt boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamasının yüksek olması, mevcut okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yönetsel faaliyetlere daha ilgili olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Doğan (2015), İş ve Balcı'nın (2017) yaptığı araştırmalarda ise erkek öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algılarının empati, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük ve adalet boyutlarında yüksek olduğunu bulmuştur. Türkmen (2016) ise kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Göçen ve Kaya (2019), Çelik ve Okçu (2019), Usta ve Ünsal (2018), Tokmak (2018) araştırmalarında öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini ortaya koymuştur. Çoban (2019) ve Karaduman (2017) özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderliğin algılanmasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Diğer bir deyişle medeni durum değişkeni bakımından öğretmenlerin hizmetkâr liderliğin geneli ile özgecil davranışlar, empati, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlük alt boyutlarına ilişkin algılarının benzer nitelikte olduğu ve öğretmenlerin algılarını anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Türkmen (2016), Göçen ve Kaya (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere nazaran kendi okul yöneticilerini

daha hizmetkâr davranışlar sergilediğini belirttiklerini ortaya koymuştur. Usta ve Ünsal (2018) ise bekâr öğretmenlerin evli olan öğretmenlere göre hizmetkâr liderliğin "alçak gönüllülük" alt boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çiçek (2015), Çoban (2019) ve Doğan'ın (2015) yaptıkları ayrı ayrı araştırmalarda evli ve bekâr öğretmenlerin yöneticilerini hizmetkâr liderlik yönünden değerlendirmelerinde anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir. Tokmak'ın (2018) yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında vizyon alt boyutunda medeni durumu evli olanlar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdem değişkeni açısından okul yönetiminde hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının geneli ile özgecildavranışlar, empati, dürüstlük alt boyutlarındaki ortalama değerler incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Özgecildavranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarında ve hizmetkâr liderliğin toplam puanında, mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi hem 1-4 yıl ve 5-8 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ve bu anlamlı farklılığın ise mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı belirlenmiştir. Bir başka değişle mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalaması daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını diğer öğretmen gruplarına göre daha yüksek düzeyde algılamaları, bu öğretmenlerin farklı yöneticiler ile yaşadığı tecrübe, iletişim ve etkileşimlerden kaynaklanabileceği söylenebilir. Ayrıca mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin farkındalıklarının daha yüksek, daha bilinçli ve duyarlı olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Doğan'ın (2015) yaptığı araştırmada sektör deneyiminin hizmetkâr liderlik algılamalarında farklılık ortaya koyduğunu, 16- 20 yıl deneyime sahip olanların ifadelerine katılım oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla da bu bulgu, araştırmanın sonucuyla da örtüşmektedir. Ancak, Türkmen (2016) tarafından yapılan araştırmada ise 1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan eğitim çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu ve dolayısıyla yapılan bu araştırmanın sonucunu desteklemediği görülmüştür. İstatistiksel analizler sonucunda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin "adalet ve alçakgönüllülük" alt boyutunda mesleki kıdeme göre öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Çelik ve Okçu (2019), Çoban (2019), Kahveci (2012), Usta ve

Ünsal (2018) Sağlam (2017), Karaduman (2017) ve Tokmak(2018) tarafından yapılan araştırmalarda genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve özelde ise tüm alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Okulda çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları;ölçeğinin geneli ve empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çoban'ın (2019) yaptığı araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderlik ölçeğinde katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Dolayısıyla da bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr lider davranışlarına ilişkin algılarının özgecil davranışlar ve alçakgönüllülük alt boyutlarında öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr lider davranışlarına ilişkin algıları empati, adalet, dürüstlük alt boyutlarında ve hizmetkar liderlik algısının toplamında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılığın 1-2 yıl lehine olduğu bulunmuştur. Çelik ve Okçu'nun (2019) yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında mevcut okul yöneticileri ile çalışma süresi 3-5 yıl olan öğretmenler ile 1-2 yıl ve 6 yıl ve üstü olan öğretmen grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ve bu farklılığın mevcut okul yöneticileri ile 3-5 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine sonuçlandığını tespit edilmiştir. Dolayısıyla da yapılan bu araştırma sonucunu desteklememektedir.

Okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları, hem genel olarak hizmetkâr liderlik davranışlarında hemde tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ünsal ve Usta'nın (2018) çalışmasına göre işgörmelerin hizmetkâr liderlik algıları, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İş ve Balcı (2017) tarafından yapılan araştırmada ise, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu ve müdürlerin daha fazla hizmetkâr liderlik davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur.

4.2.Öğretmen Performansına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin performans değerlendirme alt boyutları bağlamında performansa ilişkin algılama düzeyleri en yüksek ortalamadan düşüğe doğru sıralanışı ise mesleki tutum ve değerler, iletişim, öğrenme öğretme sürecine hazırlama, öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim ve alan bilgisi şeklindedir. Okul öncesi öğretmenlerinin genel olarak performans düzeylerinin ‘‘iyi düzeyde’’ olduğu tespit edilmiştir. Mert ve Özgenel (2020) ise araştırmasında öğretmen performansını ‘‘yüksek’’ düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla da yapılan bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Özgenel ve Mert (2019), Özgenel (2020), Özgenel ve Aktaş'ın (2020) yaptığı araştırmalarda öğretmen performansının ‘‘çok yüksek düzeyde’’ olduğu tespit edilmiştir. Cinnioğlu (2019) yaptığı araştırma da ise, çalışanların hizmetkâr liderlik algısının, performans ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin ‘‘orta düzeyde’’ olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla da bu bulgular, yapılan araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin demografik özellikleri bakımından öğretmen performansına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından öğretmen performansının hem geneli ile hem de tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Bu yönü ile cinsiyet değişkeni öğretmenlerin algılanan performans düzeyi üzerinde anlamlı bir parametre olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin demografik özellikleri bakımından öğretmen performansına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından Öğretmen Performansı Değerlendirme ölçeğini hem geneli ile hem de tüm alt boyutlarında kadın öğretmenler lehine küçük farklılıkların olduğu saptanmıştır. Çalışma grubunun okul öncesi öğretmenleri kapması dolayısı ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul öncesi öğretmenliğini algı olarak daha çok sahiplenmeleri, öğretmenlik mesleğini statü bakımından sahiplenmeleri ve daha pozitif duygularla gerçekleştiriyor olmaları kadın öğretmenlerin algılanan performansının daha yüksek olmasını sağlıyor olabilir. Alanyazında Özgenel ve Mert(2019) araştırmasında kadın öğretmenlerin performansları erkek öğretmenlerin performanslarından anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Özgenel (2019), Özgenel, Mert ve Parlar(2020) ve Özgenel ve Aktaş'ın (2020) çalışmalarında ise cinsiyet değişkenine göre algılanan öğretmen performansı anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Tosuntaş (2017) ve Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009) çalışması da öğretmen performansının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Medeni durum değişkeni açısından öğretmenlerin performans düzeylerine ilişkin hem genel olarak hemde tüm alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Başka bir ifadeyle evli ve bekâr öğretmenlerin algılanan

performans düzeylerinin hem genelinde hem de "mesleki tutum ve değerler", "iletişim", "öğrenme öğretme sürecine hazırlama", "öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim" ve "alan bilgisi" alt boyutlarında öğretmen algılarının benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu(2009) araştırmasında da medeni durum değişkenine göre öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin performansına ilişkin öğretmen algılarının hem geneli hem de "alan bilgisi", "iletişim" alt boyutlarındaki değerler incelendiğinde, öğretmenlerin performans algıları arasında kıdemi 9 yıl ve üzeri olanların kıdemi 1-4 yıl olanlara göre öğretmen performansı algılarının daha yüksek olduğu; "öğrenme öğretme sürecini yürütme" ve "mesleki gelişim" alt boyutunda ise mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olanların mesleki kıdemleri hem 1-4 yıl olan hem de 5-8 yıl olan öğretmenlere göre performans algısının daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumun meydana gelmesinde mesleki kıdemin yüksek olan öğretmenlerin daha uzun yıllar meslek içinde bulunma sorumluluğunu taşımaları neticesinde ve tecrübelerinin artması ile performanslarının artmasını bağdaştırıyor olmalarından kaynaklanabilir. 9 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise işini uzun yıllar yapmasının getirdiği alışkanlık, deneyim ve sahiplenme duygusu, mesleki açıdan performans algılarının daha yüksek olmasında etkili bir parametre olabilir. Yapılan analizler sonucunda "öğrenme öğretme sürecine hazırlama ve mesleki tutum alt boyutundaki değerler incelendiğinde mesleki kıdemin öğretmen performans algı düzeyinde etkili bir parametre olmadığı söylenebilir. Özgenel, Aktaş (2020) çalışmasında öğretmen algılarına göre liderlik stilleri ve öğretmenlerin performansları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öksüz (2008) çalışmasında kıdem değişkeninin öğretmen performansında anlamlı farklılıklara sebep olduğunu tespit etmiştir. Alanyazında Özgenel ve Mert (2019) çalışmasında öğretmenlerin performanslarının kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Benzer şekilde Teel (2003), Dilbaz Sayın ve Arslan (2017), Özgenel, Mert ve Parlar (2020), Özgenel ve Aktaş (2020) ve Özgenel (2019) çalışmalarında kıdem değişkeninin öğretmen performansında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından öğretmen performansına ilişkin öğretmen algılarının öğrenme öğretme sürecine hazırlama alt boyutunda istatistiksel olarak okul türü anaokulu olanların okul türü diğer olanlara göre algılanan performans düzeyinin daha yüksek olduğu yönünde anlamlı bir farklılık söz konusudur. Öğretmen performansının geneli ile alan

bilgisi, iletişim ve öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim mesleki tutum ve değerler alt boyutlarında görev yapılan okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuca ulaşılmasında çalışma grubunun çoğunluğunun anaokulu okul türü değişkeninde görev yapması nedeniyle olabilir. Özgenel ve Aktaş (2020) anaokulu ve ilkokul türlerinde öğretmen performanslarının lise öğretmenlerinin performansına göre daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Tosuntaş (2017) araştırması ise ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre performanslarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Özgenel ve Mert (2019) araştırmasında ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin performansları lise öğretmenlerinden daha yüksek olduğu; okul seviyesi ilkokul, ortaokul ve lisede kademelerinde ilerledikçe öğretmenlerin performansının düştüğü sonucuna varılmıştır. Teel (2003) araştırmasında anaokulu öğretmenlerinin ilk ve ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek performansa sahip olduğu tespit edilmiştir. Koç, Yazıcıoğlu, Hatipoğlu (2009) araştırmasında ise okulöncesi eğitim ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim ve halk eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlere göre performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Özgenel, Mert ve Parlar (2020) araştırmasında ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin performansları, lise düzeylerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özgenel (2019) araştırmasında da ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokullarda ve liselerde çalışan öğretmenlere göre performanslarının daha yüksek olduğu sonucunu ulaşmıştır.

Öğretmenlerin performans düzeylerine ilişkin algıları arasında okulda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hem genel performans düzeyinde hem de iletişim dışındaki alt boyutlarda okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmen gruplarının lehine ufak farklılıklar olsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre okulda çalışma süresi değişkeni öğretmenlerin algılanan performans düzeyi üzerinde anlamlı bir parametre olmadığı söylenebilir.

Mevcut yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre alan bilgisi, iletişim ve öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutlarında öğretmenlerin performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak öğretmen performansının "öğrenme öğretme sürecine hazırlama" ve "mesleki tutum ve değerler" boyutlarında ise yönetici ile çalışma süresinin öğretmen performansına ilişkin algı düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak öğretmen performans düzeylerinin "öğrenme öğretme sürecine hazırlama" ve "mesleki tutum

ve değerler"alt boyutlarında ise yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin performans algı düzeylerinde yöneticilerle çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmen grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir.

4.3.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutları ile öğretmenlerin algılanan performans düzeyleri arasında genel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Zehir, Akyüz, Eren ve Turhan, (2013) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı sonucuna ulaşılırken aynı zamanda dolaylı olarak da hizmetkâr liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunurken dolaylı olarak öğretmen performansı üzerinde de pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Işık (2014) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığı arttırırken örgüt performansını da olumlu yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. Al Hila ve Al Shobaki, (2017) tarafından yapılan çalışmada, valiliklerin hizmetkâr liderliği ile teknik kolejlerin mükemmellik performansına ulaşmasında pozitif yönde etkili olacağı sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Celepli Sütbaş ve Atilla'nın (2020) yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin iş performansını etkilemekte olduğu sonucuna varmışlardır. Buna ilaveten, Özgenel ve Aktaş'ın (2020) liderlik stilleri ile öğretmen performanslarını karşılaştırdıkları çalışmada, okul yöneticilerinin uyguladığı liderlik stili ne olursa olsun, öğretmen performansının bu stilden düşük düzeyde de olsa etkilendiğini vurgulamaktadır. Bu araştırma sonuçlarından hareketle, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile işgörenlerin performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve işgörenlerin performansında hizmetkâr liderlik davranışlarının etkili olabileceği söylenebilir. Bunun yanısıra, Okçu ve Çoğaltay (2019) ve Çoban (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ece (2019) tarafından yapılan çalışmada ise, hizmetkâr liderlik ile işgörenlerin işin kendisine yönelik, çalışma koşullarına yönelik ve iş arkadaşlarına yönelik tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir.

4.4.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen okul yönetiminde hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin genel olarak performans düzeyini nasıl ve ne yönde yordadığını ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen performansının geneli arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken, okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarından özgecil davranışlardışındaki, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük değişkenlerinin öğretmen performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu, hizmetkâr lider toplamının ise öğretmen performansı üzerinde anlamlı bir şekilde yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin performans düzeyinin de artabileceği söylenebilir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmen performansına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %18'sini açıklamaktadır. Öğretmen performansı puanındaki %82'lik değişimin ise modele dâhil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Buna göre okul yöneticileri hizmetkâr liderlik liderlik davranışları sergiledikçe okulöncesi öğretmenlerin performans düzeylerinin de artabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile okul yöneticileri kendisinden ziyade öğretmenlerinin çıkar ve menfaatlerini öne çıkarttıkça, öğretmenlere güvendikçe ve onlara dürüst davrandıkça, hatalarını bağışlayıcı oldukça, gönüllere hitap ettikçe, problemleri çözme kararlılığını sergiledikçe, öğretmenleri etkin bir şekilde dinledikçe ve empati kurma becerisini sergiledikçe öğretmenlerin performansının da artabileceği söylenebilir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuç daha önceki çalışmaların (Cinnioğlu, 2019; Hussain ve Ali 2012; Chiniara ve Bentein 2016; Taşlıyan vd., 2016; Muhtasom vd., 2017; Wang, Xu ve Liu, 2017) sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Buna ilaveten, Özgenel, Mert ve Parlar (2020) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin etkili liderlik özelliklerinin öğretmenlerin performanslarını anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Muller, Smith ve Lillah (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, hizmetkar liderliğin örgütteki hem işgörenlerin performansını hemde öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaya karşı performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özgenel ve Aktaş (2020) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin uyguladığı liderlik stili ne olursa olsun, öğretmen performansının bu stilden etkilendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Okçu ve Çoğaltay'ın(2019)

yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin lider kimliği ile birlikte hizmet odaklı liderlik davranışlar sergilemesi ve bunun bilincinde olması sağlıklı bir eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla da öğrenci başarısı için büyük önem arz etmektedir.

4.5.Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonuçları ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

4.5.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- 1- Araştırmada, okul yönetiminde hizmetkâr lider yöneticilerin öğretmenlerin performans düzeyi üzerinde olumlu yönde etkisinin olması nedeniyle, okul yöneticilerinin hizmetkâr lider davranışlarını geliştirmeye yönelik Üniversite ile İl Milli Eğitim Müdürlükleri arasındaki işbirliği yapılmak suretiyle okullarda uygulamalı olarak eğitsel etkinlikler (seminer, panel, konferans vb.) düzenlenebilir.
- 2- Okul yöneticilerinin okulda alınan kararlarda şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkesine uygun davranmaları, hizmet odaklı yaklaşımları ve gönüllere hitap edici davranışları, okulda eşitlik, adalet ve etik ilkelere uygun hareket etmeleri öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında etkili olabilir.
- 3- Okul yöneticilerinin empati kurabilme becerisi olan, fedakar ve alçakgönüllü olması öğretmenlerle daha etkili bir iletişimin önünü açmasına neden olabilir ve dolayısıyla da eğitsel sorunlara daha etkili ve hızlı çözümlerin bulunması sağlanabilir.
- 4- Günümüzde okul yöneticileri deneyimli öğretmenler arasından seçildiği için eğitim fakültelerinde öğrenim gören öğretmen adaylarına liderlik dersi verilebilir.

4.5.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Bu araştırmada, okul yönetiminde hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Performans kavramı diğer örgütsel davranış (öğretmen mutluluğu, iş stresi, psikolojik dayanıklılık ve yaşam kalitesi vb.) konularıyla ilişkilendirilerek araştırmalar yapılabilir.

- 2- Araştırmada veriler öğretmen algılarına göre şekillenmiştir fakat okuldaki diğeri personellerin de katıldığı daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
- 3- Hizmetkâr liderlikle ilgili araştırmacıların farklı il, bölge ve kurumlarda çalışmalar yapması alanyazına önemli katkılar sağlayabilir.
- 4- Benzer araştırmalar farklı veri toplama araçları ve yöntemleri kullanılarak (nitel, gözlem, görüşme ve mülakat gibi), farklı eğitim kademelerinde (ilkokul, orta öğretim, yükseköğretim vb.) gerçekleştirilebilir.



KAYNAKÇA

- Açıl, Y.(2020).*Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ak, B. (2008). Güvenirlik analizi. (Edit: Ş. Kalaycı). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. İçinde, (s. 3-42). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Akcakoca, A. ve Bilgin, K.U.(2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Akkaya, S. (2021).Okul müdürünün personel gelişimi ve motivasyonu. *Genç Mütefekkirler Dergisi*,2(1),157-172.
- Aksoy,M.(2019). *Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları uygulama dereceleri ve öğretmenlerin performansına etkisi*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü,Istanbul.
- Akşit, F. (2006).Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*,1(2),76-101.
- Aktan, C. (2011). Toplam ahlak felsefesi ve toplam ahlak yönetimi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 65-78.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,8(2), 191-205.
- Al-Mahdy, Y. F. H.,Al-Harthi, A. S. and Salah El-Din, N. S. (2016).Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*,15(4), 543-566.
- Altun, D. ve Memişoğlu, Y.(2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,53(53),7-24.
- Al Hila, A.A. andAl Shobaki, M.J. (2017). The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces of Gaza Strip.*InternationalJournal of Management Research and Business Strategy*, 6(1), 69-91.
- Amir, D. A. (2019). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: The role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *Journal of Leadership in Organizations*,1(1), 1-16.

- Anastasiou, S. ve Papakonstantinou, G. (2014). Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal Management in Education*, 8(1), 37-53.
- Anık, A.(2016).*Öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrenci görüşleri: Örnek bir uygulama*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, S.(2019). *Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 1-24.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y.(2016). A public institution employees' leadership perception: A phenomenological approach. *Journal of Academic Inquiries*, 11(1), 187-205.
- Avcı, Y. (2016). Tanzimat döneminde Osmanlı belediyeçiliği üzerine karşılaştırmalı analizler.*Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 167-180.
- Avolio, B. J. and Locke, E. E. (2002). Theoretical letters contrasting different philosophies of leader motivation: altruism versus egoism.*The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Ayhan, U.(2020). Modern ahlak felsefesinde özgecilik problemi.*Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2,105-106.
- Bağçeçi, B., Başaran, M., Şahin, A. ve Doğan, E.(2020).Öğretme-öğrenme sürecinde yapılandırmacı öğretmen performansı değerlendirme ölçeği: bir rubrik çalışması. *Uluslararası Dil, Eğitim ve Sosyal Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar Dergisi*,2(1),232-256.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.D.(2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2(2),1-12.
- Balay, R., Kaya, A. ve Gençdoğan Yılmaz, R. (2014).Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*,4(1),229-249.

- Balcı, S. ve İş, E.(2017). Okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarının öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*,10(50),517-529.
- Bass,B.M.(2010). Two decades of research and development in transformational leadership. *EuropeanJournal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Başar,U., Sığrı, Ü. ve Basım, N.(2016). İş yerinde karanlık liderlik. *The Journal of Human and Work*,3(2),65-76.
- Bayhan,P. ve Bencik, S.(2008).Bank street yaklaşımının (gelişimsel etkileşim yaklaşımı) ilkeler, program ve eğitimci açısından incelenmesi.*Eğitim ve Bilim*,33(149),80-88.
- Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M.(2018).Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi.*Akademik Hassasiyetler*,5(9),111-133.
- Bennis, W.,& Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Beştaş Marakçı, D. (2020). *İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Bin İbrahim, I. and Bin Don, I. (2014). Servant leadership and effective changes management in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1),1-9.
- Black, G.L. (2010). A correlational analysis of servant leadership and school climate.*Journal of Catholic Education*, 13(4),437-466.
- Boydan Özcan, M., Karagözoğlu, A.A.(2020).Öğretmen performans değerlendirme taslağı: Görüşler, yansımalar ve değerlendirmeler.*Journal of Anatolian Education Research*,4,21-45.
- Bozkurt, O, Goral, M. (2014). The assesment of modern leadership styles in relation with demographic factors.*Research Journal of Business and Management*, 1(3), 169-179.
- Börü, N.(2018).The Factors affecting teacher-motivation.*International Journal of Instruction*,11(4), 761-776.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership:A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 5(1), 125-134.

- Burke, R. J., Matthiesen, S. B. and Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223-1233.
- Buyruk, H.(2014). Öğretmen performansının göstergesi olarak merkezi sınavlar ve eğitimde performans değerlendirme. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 28-42.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bilgin Yurdaöz, A.(2018). *Meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547- 570.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Cerit, Y.(2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 13(3), 301-317.
- Cesur, A. ve Erol, E.(2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3467 – 3496
- Chahine, I.C. and Khan, F.(2015). Improving the quality of learning outcomes and enhancing the performance of education systems: A case study in Kuwait. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 10(1), 1-21.

- Chiniara, M. and Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27, 124-141.
- Cinel, M.O. ve Karaman, G.(2021). Belediye çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algıları: Giresun belediyesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,20(79), 1262-1278.
- Cinnioğlu, H. (2019) Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi:Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769-1778.
- Clercq, D. D., Bouckennooghe, D., Raja, U. and Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Management Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. and Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah:Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. and Liu,Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers Aaron. *International Journal of Psychology*,46(4), 271-287.
- Conger,J. ve Kanungo,R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*,13(3), 471-482.
- Costano, R., Poy, R., Tomşa, R. and Flores,N.& Jenaro, C.(2015). Pre-service teachers' performance from teachers' perspective and vice versa: Behaviors, attitudes and other associated variables. *Teachers and Teaching Theory and Practice*,21(7), 894-907.
- Crabtree, C.T.S. (2014). *The relationship between servant leadership and student achievement in Southwest Virginia schools*.(Unpublished doctoral thesis). Liberty University,ABD.

- Çakıroğlu, K. ve Tabancalı, E. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Çelik, E. ve Okçu, V.(2019). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları.*Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*,5(17), 70-86.
- Çelik,V.(1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çiçek, O. (2015). *Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğe yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çoban,O.(2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiler.*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çogaltay, N. & Karadağ, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 603-646.
- Cummings, L. L. and Schwab, D. P. (1973). *Performance in organizations: Determinants & appraisal.*(6.baskı).Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Dağlı, A. (2007). Küreselleşme karşısında Türk eğitim sistemi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 1-13.
- Dalaloğlu,P. (2020).1950'lerden 1980'lere Türk girişimcisinin muhasebe bilgisine verdikleri önem ve değişen dürüstlük algısı çerçevesinde denetim ilişkileri.*Muhasebe ve Denetim Bakış*,20(61), 279-294.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü.*(Yayınlanmış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,Muğla.
- Derman, M.T., Türen, Ş. ve Buntürk, T.(2020). Okul öncesi çocukların empati bölümleri ile annelerinin ebeveyn tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erken Çocukluk Çalışmaları Dergisi*, 4(3),336-368.

- Dierendonck, D. V. (2011). Servant leadership:A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dilbaz Sayın, S.S. (2017). *Okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*.(Yayımlanmamış doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları vizyoner liderlik – dönüşümcü liderlik – işlemci liderlik. N. Güçlü,(Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik:Teori araştırma ve uygulama*, (97-141) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Down, B., Chadbourne, R. and Hogan,C. (2000).How are teachers managing performance management?.*Asia-Pacific Journal of Teacher Education*,28(3), 213-223.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of management*. London: Heinemann.
- Durmuş, Ş. ve Okçu, V. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi (ISPEC)*, 10-12 Haziran 2019, Özet Bildiriler. Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Duyan, E. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak:Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49 (1),1-32.
- Ece, S. (2019), Hizmetkâr liderlik, işe yönelik tutum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Şırnak örneği. *Business & Management Studies:An International Journal*,7(2), 795-813.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. Ulusal İşletmecilik Kongresi), 851-864.<https://doi.org/10.18092/ulikidince.323535>

- Ergül, A. (2012). *Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erer, B. ve Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute Of Economic Development And Social Researches*, 4(13), 647-656.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ellemers, N., Spears, R. and Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics for SPSS*. Washington, DC: Sage.
- Fischer, P.V. and Jong, D.D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.
- Fitria, H., Mukhtar, M. ve Akbar, M. (2017). The effect of organizational structure and leadership style on teacher performance in private secondary school. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 101-112.
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 82-86.
- Glewwe, P. and Maïga, E. (2011). The impacts of school management reforms in Madagascar: Do the impacts vary by teacher type?. *Journal of Development Effectiveness*, 3(4), 435-469.
- Göçen, A. ve Kaya, A. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. (Edit: Y. Ulutürk Sakarya), 6. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi (1-3 Kasım 2019)*, Bildiri Tam Metin Kitabı, İçinde (ss.135-150), Şanlıurfa.
- Gültekin, H. ve Dougherty, M. (2021). The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 276-295.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 21-34.

- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K.(1991).*Servant Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*.New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1996). The strategies of leader. In (D. M. Frick & L. C. Spears, Eds.). *Onbecoming a servant leader: The private writitng of Robert K.* (pp.299-311). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hamid,P.A., Suriansyah,A. and Ngadimun, N. (2019).The relationship between interpersonal and emotional intelligence on teacher performance.*Journal of K6 Education and Management*,2(1),71-77.
- Harris, D. N. andSass, T.R. (2011). Teacher training, teacher quality and student achievement. *Journal of Public Economics*, 95(7-8), 798-812.
- Hatipoğlu, A. ve Kavas, E.(2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi.*İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*,5(4),1012-1034.
- Herndon, B.C. (2007).*An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*.(Unpublished doctoral thesis). University of Missouri the Faculty of the Graduate School, Columbia.
- Holt,S. and Marques,J.(2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal Business Ethics*, 105(1), 95-105.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. and Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers:Antecedents and outcomes for employees and the organisation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Hussain, T. and Ali, W. (2012). Effects of servant leadership on followers' job performance. *Science, Technology and Development*, 31(4), 359-368.
- Ilgaz, A. Ö. (2011). *Öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkileri*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,İstanbul.

- Insley, R., Iaeger, P., Ekinci, A. and Sakiz, H. (2016). An evaluation of teachers' opinions about the servant leadership behaviours of school principals. *Educational Process: International Journal*, 5(3), 223-235.
- Işık, N.(2014). *Liderlikyaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin iş görenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Bahçeşehir ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Jalali, Z. and Heidari, A. (2016).The relationship between happiness, subjective well-being, creativity and job performance of primary school teachers in Ramhormoz city.*International Education Studies*,9(6), 45-52.
- Jayus, J.A., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Nurjaya, Bagaskoro, Maduningtias, L., Manan, A., Dwiwarman, D.A.,Sobarna, A. and Purwanto, A.(2021).The effect of distributive justice, procedural justice and interactional justice on teacher engangement and teachers performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*,12(7),131-139.
- Joseph, E.E. and Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organisational trust. *Leadership & Organisation Development Journal*, 26(1),6-22.
- Kadiyono,A.L., Sulistiobudi,R.A., Haris, I., Abdul Wahab, M.K.A., Idan Ramdani,I., Purwanto, A., Mufid, A., Muqtada, M.R., Gufron,M., Nuryansah, M., Ficayuma, L.A., Fahlevi, M. andSusila,S. (2020). Develop leadership style model for Indonesian teachers performance in education 4.0Era. *Systematic Reviews in Pharmacy*,11(9),363-373.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaplan, T. ve Demir, R.(2020).Kamu öğretmenlerinin performans değerlendirmeye ve performans değerlendirme yönetmeliği taslağına ilişkin tutumlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11(2), 135-169.

- Kara Özkan, N.(2020). İyilikseverlik ve alçak gönüllülük bağlamında Kutadgu Bilig ile kültür aktarımı.*Millî Folklor*,16(127), 209-222.
- Karaarslan,Ü.(2018). Max Weber’ e göre liderlik çeşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 334-347.
- Karaduman, Ş. (2017).*Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Karip,E.(1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 443 - 465.
- Kaul, N. (2014). Servant leadership: A road to high performance. *International Journal of Management*, 1(1), 12.
- Kavrayıcı, C.(2021).Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik.*Trakya Eğitim Dergisi*,11(2),1076-1086.
- Kılıç, M.(2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.
- Kırmaz,B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*,3,207-222.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,28, 13- 22.
- Korkmaz, M.(2005).Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,43(43), 401-422.
- Krog, C.L., and Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Küçüközkan, Y.(2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Küçük, K. ve Yavuz, E.(2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*,1(2), 81-93.
- Lebas, M.J.(1995). Performance measurement and performance management.*International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.

- Liden, R. C., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lunenburg F. C. and Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (6.baskı), (Çeviri Edit.:G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.
- Khan, A., Shah, I., Khan, S. and Gul, S. (2012). Teachers' stress, performance & resources The moderating effects of resources on stress & performance. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 10-23.
- McKenzie, R. A. (2012). *A correlational study of servant leadership and teacher job satisfaction in a public education institution*. (Unpublished doctoral thesis). University Of Phoenix, ABD.
- Melchar, D.E. and Bosco, S.M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Metin, M. ve Özmen, H. (2010). Fen ve teknoloji öğretmenlerinin performans değerlendirmeye yönelik hizmet içi eğitim (HİE) ihtiyaçlarının belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 819-838.
- Mert, P. ve Özgenel, M. (2020). A relational research on paternalist leadership behaviors perceived by teachers and teachers' performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 41-60.
- Michael, E., Palanski, M. E. and Yammarino, F.J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22-38.
- Mwaiko, M. (2013). *Factors affecting employee performance Assessment in the education sector in Tanzania: a Case study of Pugu secondary school*. (Unpublished doctoral thesis). Mzumbe University, Tanzania.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M. ve Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.

- Muhtasom, A., Mus, H. A. R., Bijang, J. and Latief, B. (2017). Influence of servant leadership, organizational citizenship behaviour on organizational culture and employee performance at Star Hotel in Makassar. *International Journal of Education and Research*, 5(10), 71-88.
- Muller, R., Smith, E. and Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in The Eastern Cape. *International Journal of Business And Management Studies*, 10(1), 46-62.
- Nadeem, M., Rana, M. S., Lone, A. H., Maqbool, S., Naz, K. and Ali, A. (2111). Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 217-222.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noonan, S. J. (2003). *The element of leadership*. Maryland: Scarocrow Education.
- Nourthouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. New York: Sage.
- Normianti, H., Aslamiah, A. and Suhaimi, S. (2019). Relationship of transformational leaders of principal, teacher motivation, teacher organization commitments with performance of primary school teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 5(11), 123-141.
- Obasuyi, L.J. (2019). *Relationships between teachers' perceptions of principals' servant leadership behaviors and job satisfaction*. (Unpublished doctoral thesis). Grand Canyon University Phoenix, Arizona.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524.
- Okçu, V. ve 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.
- Ortiz, R.O., Ramon, G. and Abrera, J. (2016). Students' perspective on teacher performance and teacher effectiveness. *Liceo Journal of Higher Education Research*, 12(1), 66-88.

- Öksüz, S. (2008). *Endüstri meslek ve teknik liselerde çalışan yönetici davranışlarının öğretmen performansına etkisi*. (Yayımlanmamışyüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4),207-227.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,22(2), 151-168.
- Özdemir, M. ve Pektaş, V.(2020). Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2-18.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*,6(1),105-112.
- Özgenel, M. (2019). An antecedent of teacher performance: Occupational commitment.*International Journal of Eurasian Education and Culture*,4(7), 100-126.
- Özgenel, M. (2019). Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. (Edit: B. Kocaoğlu), 5. *Uluslararası sosyal ve eğitim bilimleri araştırmaları kongresi, Bildiriler Kitabı*,İçinde(64-65). Balıkesir:Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Balıkesir.
- Özgenel, M. (2021).The effect of quality of life work on organizational commitment: a comparative analysis on school administrators and teachers.*Elementary Education Online*, 20(1), 129-144.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi.*Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*,3(2), 1-18.
- Özgenel, M. ve Mert, P. (2019). The role of teacherperformance in school effectiveness, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4(10), 417-434.
- Özgenel, M, Mert, P. ve Parlar, H. (2020). Improving teacher performance:Leadership qualities of school principals as a tool. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39) , 1127-1148.

- Özkan,M. ve Temiz, E.(2017).İlkokul yöneticilerinin sâhip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri.*Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2),319-352.
- Öztürk Çiftçi, D. (2020). Modern liderlikte pozitif yaklaşımlar. (Edit:Dursun BALKAN). *Sosyal Bilimler Alanında Akademik Araştırmalar*, İçinde.İzmir:Duvar Yayınları.
- Palanski, M. E. and Yammarino,F. J. (2009). Integrity and leadership:A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*,20(3), 405-420.
- Palta, A. (2019). Examination of teachers' perceptions about servant leadership and organizational commitment.*International Education Studies*,12(4),36-41.
- Parmaksız, İ. (2020). İyimserlik, özgecilik ve medeni durumun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 285-302.
- Sağlam, M. H. (2017).*Öğretmen algılarına göre yöneticilerin kişisel özellikleri ve hizmetkâr liderlik davranışları*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). MarmaraÜniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sağlam,M.H. ve Alpaydın,Y.(2017). The relationship between school administrators personalities and servant leadership behaviours. *Journal of Education and Training Studies*,5(8),106-113.
- Sarı, E. (2020). Vizyoner liderlik: Mithat Paşa örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 75-86.
- Satır, F. (2017). *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2012). Servant leadership behaviour scale:A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.

- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Shoukat, S., Khan, M. I. and Waqas, A. (2019). The effects of servant leadership on organizational citizenship behaviour: Moderation of proactive personality. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(4), 67-74.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Spears, L.C. (2005). The understanding and practice of servant leadership. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears_practice.pdf 12.03.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Stone, G.A., Russell, R. F. and Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/stone_transformation_versus.pdf 20.08.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sütbaşı, M. C. ve Atilla, G. (2020). Hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-255.
- Şahin, N. (2020). *Özel anaokulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th edition). Boston: Pearson.
- Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16(34), 139-158.

- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Harbalıoğlu, M. (2016). The effect of servant leadership on organizational citizenship behaviour and performance of employee: A research on hotel managementsin Gaziantep.*The Journal of International Social Research*, 9(44), 1232-1240.
- Teel, S. R. (2003). *Relationships among perceived organizational support, teacher efficacy and teacher performance*. (Unpublished doctoralthesis). Alliant International University, Kaliforniya.
- Temiz, Y.E.(2020).Alçakgönüllülük insanın iyi hissetmesini sağlayabilir mi? Alçakgönüllülük, psikolojik iyi olma ve öznel iyi olma arasındaki ilişki. *Bilimname XLI*,1, 231-275.
- Terzi, A.R. ve Kurt, T.(2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Egitim*, 33(166),98-111.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*,43(2), 221-258.
- Tokmak, M.(2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,32(4),959-978.
- Tosuntaş, Ş. B. (2017). *Öğretmenlerin etkileşimli tahta kullanımına etki eden faktörler ve öğretmen performansına etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tuerah, R.M.S. (2017).Analysis of teacher performance on learning managment in primary school. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*,118(9),1055-1060.
- Türkmen, F. (2016).Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamışyüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Türkmen, F. ve Gül, İ. (2017). The effects of secondary school administrators' servant leadership behaviors on teachers' organizational commitment. *Journal of Education and Training Studies*,5(12),110-119.

- Uçar, R. ve Uğur, S. (2020). Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(3), 565-612.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Uzun, Y. (2019). OECD'nin kamu dürüstlüğüne ve dürüstlikle ilgili yüksek riskli alanların yönetilmesine dair yaklaşımları. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(21), 23-42.
- Ümmet, D., Ekşi, H. ve Otrar, M. (2013). Özgecilik (Altruism) ölçeği geliştirme çalışması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 301-321.
- Varol Bayrak, B. ve Ataseven, H. (2020). Salgın dönemi sağlık hizmetlerinde özgecilik (diğerkâmlık). *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 101-108.
- Von Fischer, P. and De Jong, D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. and Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517- 529.
- Wang, Z., Xu, H. and Liu, Y. (2017). Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions. *Human Relations*, 71(9), 1179-1203.
- Wen-Shun, H., Show-Sau, T. and Ho-Tang, W. (2016). Relationship among principal servant leadership, school organizational climate and teachers' job involvement of elementary school. *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(7), 33-42.
- Whorton, K. P. (2014). *Does servant leadership positively influence employee engagement?* (Unpublished doctoral thesis). Phoenix: Grand Canyon University, Arizona, USA.
- Wu, J., Liden, R.C., Liao, C. and Wayne, S.J. (2020). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *The Journal of Applied Psychology*, 106(1), 152-167.

- Yağmur, N.(2018).*Maarif müfettişleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin öğretmen performansındaki rolü.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Düzce.
- Yalçın, B. ve Kelgökmen İlic, D. (2017). Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları.*Yaşar Üniversitesi e-Dergisi*, 12(46), 136-160.
- Yardibi, N. (2018). Öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin iş performanslarına etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,14(1), 426-435.
- Yeyrek, M. (2018).*Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, K.E. (2019). Hizmetkâr liderlik ve çalışan davranışlarındaki rolü:Kırgızistan’da Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2242-2256.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yüksel, A.(2004).Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 341-354.
- Zehir,C., Akyüz, B., Eren, M.Ş. ve Turhan, G.(2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*,2(3),1-13.
- www.tdk.gov.tr. Erişim tarihi: 10.05.2020 tarihinde elde edilmiştir.
- www.meb.gov.tr.Erişim tarihi:01.08.2020 tarihinde elde edilmiştir.

EKLER**Ek.1**

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.07.2021-942



T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU KARARLARI



Oturum Tarihi
23.06.2021

Oturum Saati
15:00

Oturum Sayısı
158

Üniversitemiz Etik Kurulu 23.06.2021 tarihinde saat 15:00'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Cemalettin ERDEMCI başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılımıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

ETİK KURUL KARARI

(Siirt Üniversitesi Etik Kurulu'nun aşağıdaki görüşü tavsiye niteliğinde olup, üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

ETİK İNCELEME KONUSU

Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı: Elif SÖZGÜN tarafından yürütülecek olan "Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Performans Düzeyi Arasındaki İlişki (Siirt İli Örneği)"

başlıklı araştırmasının etik olarak uygunluğu

SONUÇ

Sonuç olarak sosyal bilimlerdeki araştırmaların yayın etiği bakımından, insan katılımına dayalı olanların da araştırma etiği bakımından etik ilkelere uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmanın uygulanmasında katılımcıların hiçbir şekilde zarara uğratılmamaları ve rızalarının olması esastır. Bu şartlar yerine getirildiğinde elde edilen verilerin raporlaştırılmasında araştırma etiği bakımından bir sakınca bulunmamaktadır.

Kurul Üyeleri:

Prof. Dr. Ayhan YILMAZ Kurul Üyesi	Prof. Dr. Cemalettin ERDEMCI Kurul Başkanı	Doç. Dr. Adnan MEMDUHOĞLU Kurul Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜLLER Kurul Üyesi		Dr. Öğr. Üyesi Varol TUTAL Kurul Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Simla ADAGİDE YILMAZ Kurul Üyesi		Dr. Öğr. Üyesi Burçak ASLAN ÇELİK Kurul Üyesi

	ETİK KURUL BAŞVURU DEĞERLENDİRME RAPORU	Doküman No	
		İlk Yayın Tarihi	05.04.2021
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	
		Sayfa	1/1

FORM-7

BAŞVURU DEĞERLENDİRME RAPORU			
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı: ELİF SÖZGÜN			
Değerlendirilecek Araştırmanın Adı: Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Performans Düzeyi Arasındaki İlişki (Siirt ili örneği)			
Raportör		İmza	
Unvanı			
Adı-Soyadı			
Çalıştığı Birim			
Telefon			
e-posta			
Varsa Dış Uzman		Tarih:	
Unvanı		İmza	
Adı-Soyadı			
Çalıştığı Birim			
Telefon			
e-posta			
Tarih:			
Evet	Hayır		
☒	☐	Başvuru Formu eksiksiz ve uygun olarak doldurulmuş mu?	
☒	☐	Araştırma ve veri toplama araçları (Anket, ölçek, test vb) ilgili etik kurallara uygun mu?	
☒	☐	Kontrol listesinde işaretlenen evraklar eksiksiz olarak sunulmuş mu?	
Değerlendirme Sonucu			
☒	Uygundur		
☐	Düzeltilme gereklidir (Açıklayınız)		
	☐ Düzeltmeleri görmek istiyorum ☐ Düzeltmeleri görmeme gerek yok		
☐	Uygun değildir (Açıklayınız)		
Açıklama			

Hazırlayan	Sistem Onayı	Yürürlük Onayı
Prof. Dr. Ayhan YILMAZ	Kalite Koordinatörlüğü	Prof. Dr. Nihat ŞINDAK

EK-2

102

EK-2

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/03/2020-1891



T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

27.03.2020

Sayı : 32790399-399-E.5951806
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 24/03/2020 tarih ve 1480 sayılı yazıları
Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Elif SÜZGÜN'ün yürütmekte olduğu "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Hizmetkar Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Düzeyi Arasındaki İlişki" adlı Ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı tüm okul öncesi öğretmenlerini okul müdürlüklerinde yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatamayacak şekilde uygulanması hakkındaki Valilik Makamının 26/03/2020 tarih ve 5925150 sayılı olurları ilişikte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Deniz EDİP
Vali a
Millî Eğitim Müdürü

EK-1.Olur

DAĞITIM
Siirt Üniversitesi Rektörlüğüne
(Sosyal Bilimler Enrs Müdürlüğü)
İlçe Kaymakamlıklarına
(İlçe Millî Eğitim Müd.)
Merkez Tüm Okul Müd



Adres: Yeni Mah. Öğretmenevi 4.Kat. SİİRT
Elektronik Ağı: www.meb.gov.tr
e-posta: siirtmem@meb.gov.tr

Bilgi için: MUSA AYDIN /Şef
Tel: 0 (484) 223 10 28
Faks: 0 (484) 223 22 98

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 38df-3779-343c-ad0a-eb34 koda ile teyit edilebilir.

EK-3**Değerli Meslektaşım;**

Bu çalışma “Okul Öncesi Öğretmenlerin Yöneticilerine ilişkin Algıladıkları Hizmetkar Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Performans Düzeyi Arasındaki İlişki” tez konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Lütfen ölçekteki ifadelere katılma düzeyinizi, cümlenin yanındaki sütuna **X** işareti koyarak belirtiniz. İlgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Elif SÖZGÜN (Yüksek Lisans Öğrencisi)

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Medeni Durum: () Evli () Bekâr
3. Mesleki Kıdeminiz: () 1-4 yıl () 5-8 yıl () 9 yıl ve üzeri
4. Görev yapılan okul: () Anaokulu () ilkokul Diğer ()
5. Bulunduğunuz okulda çalışma süreniz: () 1-2 yıl () 3 yıl ve üzeri
6. Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süreniz: () 1-2 yıl () 3 yıl ve üzeri

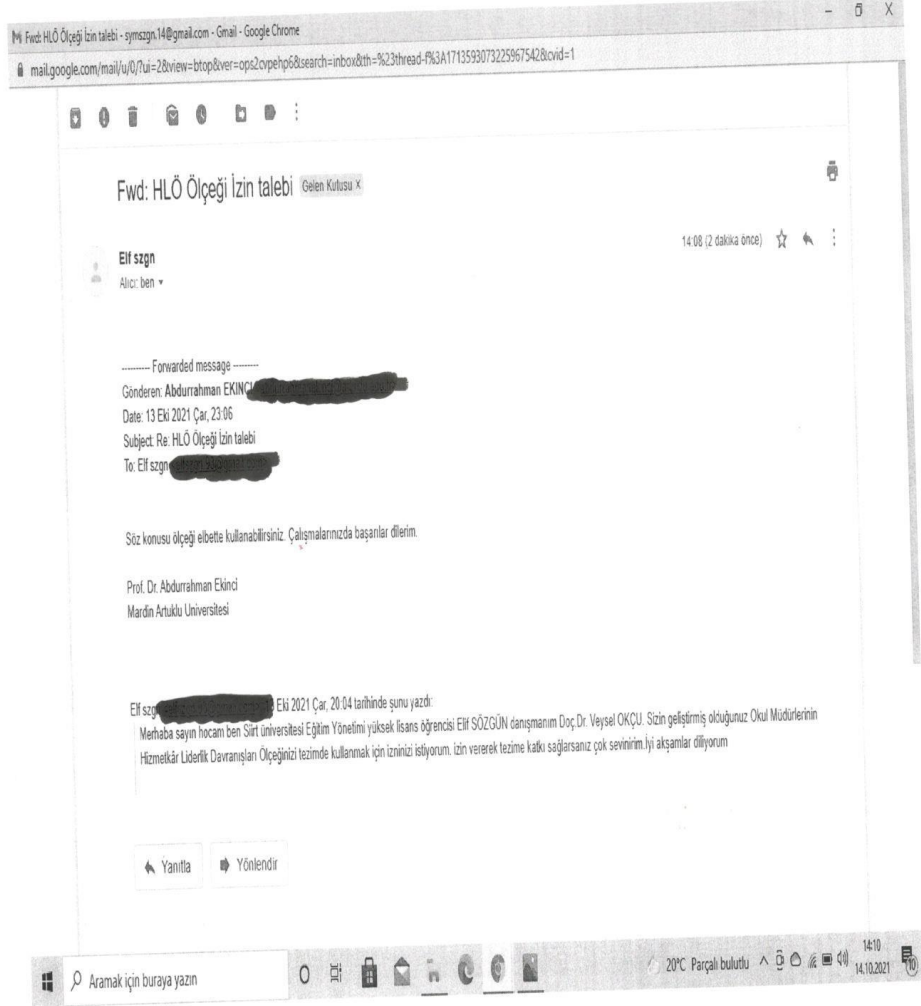
EK-4
Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği

Madde No	<u>Okul Müdürüm;</u>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kendisinden önce, çalışanlarını düşünür.	1	2	3	4	5
2	Çalışma koşullarımı iyileştirmek için çaba harcar.	1	2	3	4	5
3	Herhangi bir karşılık beklemeden bana destek olur.	1	2	3	4	5
4	Yararıma olanı düşünerek özveride bulunur.	1	2	3	4	5
5	Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanır.	1	2	3	4	5
6	Kişiliğime saygı gösterir.	1	2	3	4	5
7	Kötü günlerimde yanımda olur.	1	2	3	4	5
8	Bana inisiyatif vererek önümü açar.	1	2	3	4	5
9	Bana değer verir.	1	2	3	4	5
10	Hakkımda ne düşündüğünü bana hissettirir.	1	2	3	4	5
11	Duygu ve düşüncelerimi doğru olarak anladığını bana hissettirir.	1	2	3	4	5
12	Duygu ve tepkilerime karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
13	Duygularımı doğrudan ifade etmesem de beni çok iyi anlar.	1	2	3	4	5
14	Mesleğimde başarılı olmam için beni sürekli destekler.	1	2	3	4	5
15	İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluşturur.	1	2	3	4	5
16	Bakış açımıyla durumlara ve olaylara bakabilir.	1	2	3	4	5
17	Günün her vakti ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
18	Sorunlarımı etkin olarak dinler.	1	2	3	4	5
19	Vereceği kararlarda ölçülü olmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
20	Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
21	Yapılan bir yanlışa gösterdiği tepkide ölçülüdür.	1	2	3	4	5
22	Başarıyı takdir eder.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlarının hatalarını bağışlar.	1	2	3	4	5
25	Çalışanlarına karşı kin beslemez.	1	2	3	4	5
26	İmtiyazlı kişi veya gurupların oluşmasına müsaade etmez.	1	2	3	4	5
27	Okulda güvenilir biri olarak kabul görür.	1	2	3	4	5
28	İç dışı birdir.	1	2	3	4	5
29	Kurumda açık ve şeffaf bir tutum ve davranış sergiler.	1	2	3	4	5
30	Sözleri ve zihnindeki hedefleri farklı değildir.	1	2	3	4	5
31	Hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
32	Özeleştirii yapmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
33	Kişisel amaç ve kazanımlarından çok, değer ve ilkeleri önceler.	1	2	3	4	5
34	Kendisine yönelik övgü sözlerinden hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
35	Kendisinden söz etmekten hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
36	Kibirli davranışlardan uzak durur.	1	2	3	4	5

EK-5

Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği		Çok	Az	Az	Orta	İyi	Çok	İyi
1.	Alanımla ilgili konu ve kavramlara hâkimimdir.	1	2	3	4	5		
2.	Alanımın öğretim programını tüm öğeleri ile bilirim.	1	2	3	4	5		
3.	Öğretmenlik mesleğini ilgilendiren mevzuat bilgisine sahibim.	1	2	3	4	5		
4.	Planlarım tüm boyutlarıyla alanımın öğretim programına uygundur.	1	2	3	4	5		
5.	Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve ihtiyaçlarına göre hazırlarım.	1	2	3	4	5		
6.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamı hazırlarım.	1	2	3	4	5		
7.	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alırım.	1	2	3	4	5		
8.	Öğrenme ortamlarını kazanımların özelliklerine göre düzenlerim.	1	2	3	4	5		
9.	Öğrenme ortamlarını farklı duylara hitap edecek biçimde düzenlerim.	1	2	3	4	5		
10.	Öğrenme ortamlarını öğrenmeyi destekleyen uygun öğretim materyalleri ile desteklerim.	1	2	3	4	5		
11.	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır konuşurum.	1	2	3	4	5		
12.	Beden dilini ve ses tonunu doğru kullanırım.	1	2	3	4	5		
13.	Yönetici ve meslektaşlarımla etkili iletişim kurarım.	1	2	3	4	5		
14.	Velilerle etkili iletişim kurarım.	1	2	3	4	5		
15.	Öğrencilerle etkili iletişim kurarım.	1	2	3	4	5		
16.	Eğitim öğretim sürecindeki kişi, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5		
17.	Eğitim öğretim sürecindeki ailelerle işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5		
18.	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5		
19.	Öğrencilerimi kazanımlardan haberdar ederim.	1	2	3	4	5		
20.	Öğrencilerimin yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5		
21.	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçerim.	1	2	3	4	5		
22.	Ölçme sürecine ilişkin öğrenci kaygılarını giderici çalışmalar yaparım.	1	2	3	4	5		
23.	Süreç adaklı, tamamlayıcı ölçme değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanırım.	1	2	3	4	5		
24.	Ölçme değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geri bildirim veririm.	1	2	3	4	5		
25.	Ders giriş-çıkış saatlerine uyarım.	1	2	3	4	5		
26.	Doğal çevre ile tarihsel ve kültürel mirasın korunmasına duyarlıyım.	1	2	3	4	5		
27.	Çocuk ve insan haklarına duyarlıyım.	1	2	3	4	5		
28.	Öğrencilerin milli ve manevi değerlere saygılı, evrensel değerlere açık bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunurum.	1	2	3	4	5		
29.	Kişisel bakımına ve sağlığına özen gösteririm.	1	2	3	4	5		
30.	Tutum ve davranışlarımla öğrencilere rol model olurum.	1	2	3	4	5		
31.	Bireysel ve kültürel farklılıklara saygılıyım.	1	2	3	4	5		
32.	İnsan ilişkilerinde empati ve hoşgörüyü esas alırım.	1	2	3	4	5		
33.	Her öğrenciye insan ve birey olarak değer veririm.	1	2	3	4	5		
34.	Mesleki etik ilkelere uygun davranırım.	1	2	3	4	5		

EK-6



EK-7

M: Fwd: Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeği - symzgn.14@gmail.com - Gmail - Google Chrome

mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&view=bt&over=ops2&vptp6&search=inbox&th=%23thread-F83A17135932155333711378&cid=2

Fwd: Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeği Gelen Kutusu X

Elf szgn 14:10 (5 dakika önce) ☆ 🔍

Alıcı: ben

----- Forwarded message -----

Gönderen: Elf szgn

Date: 12 Eyl 2020 Cmt, 14:29

Subject: Re: Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeği

To: Mustafa ÖZGENEL

Çok teşekkürler hocam selamlarınızı iletirim iyi çalışmalar.

Mustafa ÖZGENEL 12 Eyl 2020 Cmt, 14:00 tarihinde şunu yazdı:

Elf merhaba

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Veysel hocama selamlar

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim

[iOS için Outlook uygulamasını](#) edinin

Gönderen: Elf szgn

Gönderildi: Saturday, September 12, 2020 1:50:59 PM

Kime: Mustafa ÖZGENEL

Konu: Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeği

Merhaba sayın hocam ben Sirt Üniversitesi Eğitim Yönelimi yüksek lisans öğrencisi Elf SÖZGÜN danışmanım Doç.Dr. Veysel OKÇU. Sizin geliştirmiş olduğunuz Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeğini tezimde kullanmak için izninizi istiyorum. İzin vererek tezime katkı sağlarsanız çok sevinirim iyi günler diliyorum.

Aramak için buraya yazın

27°C Güneşli 14:16 14.10.2021

EK-8

GOOGLE FORM LİNKİ

https://docs.google.com/forms/d/1LAvh8gDEPcSNsuN0zfbIupxK8R5XmovYugNRII3D3JQ/viewform?edit_requested=true ilgili link üzerinden yüklenmesi yapıldı.

