

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BAZI DEĞİŞKENLERE
GÖRE İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihal ŞAHİN

İstanbul
Ekim- 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihal ŞAHİN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER

İstanbul
Ekim- 2020

TEZ ONAYI

Lisans üst ü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER

Üye Dr. Metin IŞIK

Üye Dr. Mustafa ÖZGENEL

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali Güneş
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Özel Anaokulu Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Nihal ŞAHİN

ÖN SÖZ

Tezimin yazılmasında emekleri, bilgi ve destekleri olan Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER, Dr. Metin IŞIK, Dr. Mustafa ÖZGENEL ve Dr. Ersin YAĞAN hocalarıma teşekkür eder, saygılar sunarım.

Hayatımın her aşamasında varlıklarını her zaman yanımda hissettiğim iki kıymetli insana annem Melek İLHAN ve babam Emin İLHAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim süresince her zaman yanımda olan değerli eşim Nurettin ŞAHİN ve yaşları küçük ama yürekleri kocaman olan oğullarım Yusuf Salim ve Ahmet Emin'e teşekkür ediyorum.

NihalŞAHİN
İstanbul - 2020

ÖZET

ÖZEL ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Nihal ŞAHİN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Faruk KANGER
Ekim- 2020, 105 Sayfa

Hizmetkâr liderlik örgüt üyelerinin menfaatlerini kendi bireysel menfaatlerinin önünde tutan bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr lider; kişilerin değerini arttıran, topluluk bilinci oluşturan, özgün, personelin menfaatlerine öncelik veren ve empati becerileri gelişmiş takipçilerinin de hizmetkar liderler olması amacıyla kuruma hizmet eden kişidir.

Bu araştırmanın amacı özel anaokullarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesidir. Bu amaçla özel anaokullarında görev yapan müdür yardımcılara, rehber öğretmenlere ve okul öncesi öğretmenlerine kişisel bilgi formu ve Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırma verileri 2018-2019 yıllarında İstanbul'un Başakşehir, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerinden elde edilmiştir. Araştırma betimsel tarama modeline göre yürütülmüştür. Araştırma bulguları müdür yardımcısı, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını çoğu zaman sergilediklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Öncesi Eğitim, Özel Eğitim Kurumları, Hizmetkâr Liderlik

ABSTRACT
ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP FEATURES OF
MANAGERS WORKING IN PRIVATE KINDERGARTEN
ACCORDING TO SOME VARIABLES

Nihal ŞAHİN
Post Graduate, Education Management and Supervision
Thesis Supervisor: Asst. Prof. Faruk KANGER
October- 2020, 105 Pages

Servant leadership is a leadership approach that puts the interests of the organization before its own individual interests. A servant leader is one who follows the servant leadership philosophy of prioritizing the principles that ensures the organization will thrive encompassing empathy skills of all individuals.

The aim of this study is to examine the servant leadership characteristics of administrators working in private kindergartens according to the views of deputy principal, counselor and preschool teachers. For this purpose, the personal information form of vice principals, counselors and preschool teachers working in private kindergartens and the Servant Leadership Behavior Scale of School Principals were applied and the results were evaluated. The research was obtained from Başakşehir, Esenyurt and Küçük çekmece districts of Istanbul in 2018-2019. The research was conducted according to the descriptive survey model. Research Findings show that school principals take time to monitor servant leadership behaviors according to the perceptions of vice principals, counselors and preschool teachers.

Key Words: Preschool Education, Special Education Institutions, Servant Leadership

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıklar	4
1.5. Araştırmanın Sayıtları	4
1.6. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
LİTERATÜR TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1.Liderlik.....	5
2.2. Etkili Liderlik Özellikleri	6
2.3. Eğitim Yönetiminde Liderlik Yaklaşımları	10
2.3.1.Özellikler Kuramı.....	11
2.3.2.Davranışsal Liderlik Kuramı.....	12
2.3.3.Modern Yaklaşımlar (Liderlik Kuramları).....	12
2.3.4.Kavramsal Yetenek Kuramı	12
2.3.5.Yeni Liderlik Yaklaşımları	13
2.3.6.Eğitimsel Liderlik.....	13
2.3.7.Öğretimsel Lider	15

2.4.Eğitim Yöneticisinin Özellikleri.....	17
2.4.1.Okul Öncesinde Eğitim Yöneticisinin Özellikleri	18
2.5.Hizmetkâr Liderlik	20
2.6.Hizmetkâr Liderlik Tanımları.....	21
2.7.Hizmetkâr Liderliğin On Temel Özelliği	22
2.7.1.İleriyi Görebilmek	22
2.7.2.Etkin Dinleme	23
2.7.3.Bireylerin Geliştirilmesinde Görev Üstlenmek.....	23
2.7.4.Kavramsallaştırmak.....	23
2.7.5.İknada Yetenek Sahibi Olma	23
2.7.6.Farkındalık	24
2.7.7.Yönetim.....	24
2.7.8.Topluluklar Oluşturma	25
2.7.9.İyileştirme	25
2.7.10.Kabullenme ve Empati.....	25
2.8.Okul Öncesi Eğitim.....	25
2.8.1.Okul Öncesi Eğitim Nedir?	25
2.8.2.Okul Öncesi Eğitim Kurumları	27
2.8.3. Okul Öncesi Eğitim İstatistikleri.....	27
2.8.4.Okul Öncesi Eğitim Yönetimi.....	29
Hizmetkar Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	35
YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırmanın Modeli	35
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	36
3.3. Veri Toplama Araçları	37
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu	38
3.3.2.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği (OMHLDÖ)	38
3.4. Verilerin Analizi.....	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	39
BULGULAR	39
4.1. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ne Düzeydedir? Alt Amacına İlişkin Bulgular	39

4.2. Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin <i>cinsiyetlerine</i> göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	41
4.3. Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerini hizmetkar liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin <i>yaşlarına</i> göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular	43
4.4. Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkar liderlikleri davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin <i>görevlerine</i> göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	48
4.5. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Medeni Durumlarına</i> Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular	53
4.6. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Öğrenim Durumlarına</i> Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular	54
4.7. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Mesleki Hizmet Sürelerine (Mesleki Kıdem)</i> Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular	59
4.8. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Müdürlerinin Yöneticilik Sürelerine</i> Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular	63
4.9. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Mevcut Müdürler İle Çalışma Sürelerine</i> Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?	69
BEŞİNCİ BÖLÜM	70
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	70
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	70
5.1.1. “Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları <i>Ne Düzeydedir?</i> Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	70
5.1.2. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Cinsiyetlerine</i> Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	71

5.1.3 Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Yaşlarına</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	71
5.1.4. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Görevlerine</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	72
5.1.5. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Medeni Durumlarına</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	73
5.1.6. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Öğrenim Durumlarına</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	73
5.1.7. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Mesleki Hizmet Sürelerine (Mesleki Kıdem)</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	74
5.1.8. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Müdürlerinin Yöneticilik Sürelerine</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	75
5.1.9. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin <i>Mevcut Müdürler İle Çalışma Sürelerine</i> Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	75
5.2. Öneriler.....	76
KAYNAKÇA	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EKLER.....	84
EK-1 İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ANKET İZİN BELGESİ	84
ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.1: Okullaşma Oranları Bakımından Okul Öncesi Eğitimin Karşılaştırılması.....	1
Tablo 2.8.3.1: 2018-2019 Döneminde OÖE Okullarında Öğrenci Sayısı	27
Tablo 2.8.3.2: 2018-2019 Döneminde OÖE Okullarında Öğretmen Sayısı	28
Tablo 2.8.3.3: 2018-2019 Döneminde OÖE Okullarında Derslik Sayısı.....	28
Tablo 3.2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.....	36
Tablo 3.4.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Çarpıklık, Basıklık ve Güvenirlik Değerleri	38
Tablo 4.1.1: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçek Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	40
Tablo 4.1.2: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçek Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	41
Tablo 4.2.1: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları41	
Tablo 4.3.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	43
Tablo 4.3.2: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	44
Tablo 4.3.3. Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönüllülük Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	45
Tablo 4.3.3:Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Dirüstlük Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	46
Tablo 4.3.4: Müdür Yardımcıları, Rehber Öğretmenler ve Okul Öncesi Öğretmenler Adalet Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	47
Tablo 4.3.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Genel Hizmetkâr Liderlik Davranışları Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları	48
Tablo 4.4.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları	49
Tablo 4.4.2 Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları	49
Tablo 4.4.3 Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönüllülük Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	50
Tablo 4.4.4:Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Dirüstlük Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	51
Tablo 4.4.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları	51

Tablo 4.4.6: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetk â r Liderlik Davranışları Algılarının G örev T ü rlerine G öre ANOVA Sonuçları	52
Tablo 4.5.1: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetk â r Liderlik Algılarının Medeni Durumlarına G öre t-testi Sonuçları	53
Tablo 4.6.1: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Öğrenim Durumlarına G öre ANOVA Sonuçları	54
Tablo 4.6.2: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Eğitim Durumlarına G öre ANOVA Sonuçları	55
Tablo 4.6.3: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Al ç akg ö n ü l l ü l ü k Algılarının Eğitim Durumlarına G öre ANOVA Sonuçları	56
Tablo 4.6.4: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin D ü r ü s t l ü k Algılarının Eğitim Durumlarına G öre ANOVA Sonuçları	57
Tablo 4.6.5: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Eğitim Durumlarına G öre ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 4.6.6: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Genel Hizmetk â r Liderlik Algılarının Eğitim Durumlarına G öre ANOVA Sonuçları	58
Tablo 4.7.1: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Mesleki Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları	59
Tablo 4.7.2: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Mesleki Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları	60
Tablo 4.7.3: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Al ç akg ö n ü l l ü l ü k Algılarının Mesleki Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 4.7.4: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin D ü r ü s t l ü k Algılarının Mesleki Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 4.7.5: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	62
Tablo 4.7.6: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetk â r Liderlik Algılarının Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 4.8.1: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının M ü d ü rlerin Y öneticilik Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 4.8.2: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının M ü d ü rlerinin Y öneticilik Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları	64
Tablo 4.8.3: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Al ç akg ö n ü l l ü l ü k Algılarının M ü d ü rlerin Y öneticilik Kıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	65

Tablo 4.8.4: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin D ü r ü st l ü k Algılarının M ü d ü rlerin Y öneticilik K ıdemlerine K ıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları	66
Tablo 4.8.5: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının M ü d ü rlerin Y öneticilik K ıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları.....	67
Tablo 4.8.6: M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetk â r Liderlik Algılarının M ü d ü rlerin Y öneticilik K ıdemlerine G öre ANOVA Sonuçları	68
Tablo 4.9.1: Öğretmenlerin Hizmetk â r Liderlik Algılarının M ü d ü rleriyle Birlikte Ç alışma S ürelerine G öre t-testi Sonuçları.....	69



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
BT	: Bilişim Teknolojileri
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OMEP	: Türkiye Okul Öncesi Eğitimi Geliştirme Derneği
OMHLDÖ	: Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeği
OÖE	: Okul Öncesi Eğitim
OÖEKY	: Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği
s.	: Sayfa
SPSS	: (Statistic Packets For Social Sciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi)
vd.	: Ve Diğerleri
yy.	: Yüzyıl

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Hizmetkâr liderlik içinde bulunduğumuz 21.y.y. için yeni ve etkili bir liderlik modelidir. İnsanlar arası ilişkileri, etkileşimi, karşılıklı özveriye gerektiren ve aynı zamanda sıra dışı özellikleri ile diğer liderlik kavramlarından ayrılması hizmetkâr liderliği araştırma konusu yapmada etken olmuştur.

Hizmetkâr liderlik ile diğer liderlikler arasında önemli farklar bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik emir- komuta zinciri üzerine kurulmamıştır. Liderler kendilerini hiçbir zaman üstün görmezler, insanların ihtiyaçlarını görmezden gelmezler, insanlara öncülük eder ve onlara değer verirler.

Okul öncesi eğitimle ilgili bilgiler göz önüne alındığında, bu kurumların önemiyetinin birçok devlette giderek fazlaştığı gözlenmektedir. Bu kurumlar gelişen toplumlarda git gide örgün eğitim programının bir parçası haline geldiği gibi gönüllü özel vasıflara sahip kişilerin ve kuruluşların da okul öncesi eğitim kurumu açtıkları gözlenmektedir (Oktay, 1999'dan Akt., Susmak ve Hacıfazlıoğlu, 2013). 2013 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre ülkemiz 7 OECD ülkesi arasında en alt sıralarda yer almaktadır. Bu sonuçların ileri ki yıllarda artış göstermesi, okul öncesi eğitim alanında yapılan yatırımların artırılması ile mümkün olacaktır.

Tablo 1.1.1: Okullaşma Oranları Bakımından Okul Öncesi Eğitimin Karşılaştırılması

Ülkeler	3 Yaş Okullaşma Oranı*	4 Yaş Okullaşma Oranı	5 Yaş Okullaşma Oranı
Estonya	86	90	90
Finlandiya	49	57	67
Japonya	77	93	97
Kore	82	83	86
Hollanda	87	100	100
İsviçre	3	41	96
Türkiye	4	19	67
OECD Ortalaması	67	84	94

*Okullaşma Oranı: Yaş Grubundaki Toplam Öğrenci Sayısı/Yaş Grubundaki Toplam Nüfus

Kaynak: http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2013_eag 2013-en adresinden edinilmiştir.

Tablo 1.1.1’de verildiği gibi ülkemiz tüm yaş gruplarında okullaşma oranı olarak OECD’ye üye ülkelerin okullaşma oranlarının ve OECD ortalamasının altındadır. Hollanda tüm yaş gruplarında en yüksek okullaşma oranına sahip ülkedir.

2009-2010 yılından bu zamana kadar kademeli olarak uygulanmaya başlanan okul öncesi eğitiminin 5 yaş çocuklarına zorunlu olmasıyla birlikte okul öncesi eğitimi alan çocukların miktarı s ıratle artış g östermektedir (Kocacıyık, 2012’den akt., Susmak ve Hacıfazlıoğlu, 2013).

Okul öncesi eğitim kurumlarının öneminin artması, bu alanda yetişmiş eğitimcileri de ön plana çıkarmıştır. Aileler, öğretmenin kişisel özelliklerini, insancıl yönlerini, toplumun ahlaki değerlerini önemsemesini, sağlıklı iletişim kurabilmesini, çocuklara iyi bir örnek olabilmesini, geniş bir ufka sahip olmasını, iyi ve doğru olana yönlendirebilmesini ve her alanda gelişimini sağlayabilmesini önemser hale gelmişlerdir. Çünkü okul öncesi çağı, çocukların öğrenmeye açık olduğu dönemlerdir ve bu dönemi kiminle ve nasıl bir ortamda geçirdiği çocukların gelişiminde aktif bir rol oynar. Buna bağlı olarak okul öncesi eğitim kurumundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin alanlarındaki yeterlilikleri konusunda fazlasıyla etkili oldukları düşünölmektedir. Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticinin, liderlik vasıflarının araştırılmasının büyük önem taşıdığı görölmektedir (Susmak ve Hacıfazlıoğlu, 2013: 206-207). Okullarda eğitimin kalitesini arttıracak, özverili bir şekilde örgütüne liderlik edebilecek ve öğretmenleri odak noktasına alacak okul müdürlerinin başarılı olabileceği düşünölebilir. Bu nedenle öğretmenlerin eğitimin kalitesini ve verimini hizmetkâr liderler yolu ile arttırabileceğini söylemek mümkündür (Usta ve Ünsal, 2018). Bu bağlamda araştırmanın problem sorusu “*Özel anaokulu müdürlerinin hizmetkâr davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?*” şeklinde belirlenmiştir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, özel anaokullarında görev yapan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin demografik özelliklerine göre incelemektir. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıda verilen alt amaç sorunlarına yanıt aranmıştır:

- 1) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ne düzeydedir?
- 2) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *cinsiyetlerine* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *yaşlarına* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 4) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *görevlerine* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *medeni durumlarına* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 6) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 7) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mesleki hizmet sürelerine (mesleki kıdem)* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 8) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *müdürlerinin yöneticilik sürelerine* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 9) Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mevcut müdürler ile çalışma sürelerine* göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Çağımız insanının en büyük kaybı kültürel değerlerin yozlaşması ve bu yozlaşmanın örgütlerde varlığını hissettirmesidir. Kaybolan değerler insanlar arası ilişkileri

olumsuz yönde etkilemekte ve toplumun bütününde gelecek nesillerin yetiştirilmesinde olumsuz rol oynamaktadır. Eğitimin ilk basamağı olan okul öncesi eğitim kurumlarında ki düzelmelerin hizmetkâr liderlik anlayışı olan yöneticiler vasıtası ile eğitimde farkındalık ve duyarlılık yaratması umulmaktadır. Özel anaokullarında yapılacak araştırmanın ve sonuçlarının da eğitim örgütlerinde önemli işlevler göreceği, Hizmetkâr liderliğin uygulandığı kurumlarda yönetici ve personelin daha mutlu olacağı düşünülmektedir. Çünkü hizmetkâr liderlik kavramında lider bütün liderlik özelliklerini taşıyıp aynı zamanda “insan” ve “hizmet” odaklı bir felsefeye sahiptir. Hizmetkâr liderler kurumun iyiliği için uğraşırlar ve onların da hizmetkâr liderler olması için çaba gösterirler. Hizmetkâr liderler her şeyi kurum için yaparlar, kendi çıkarlarını asla düşünmezler. Literatüre bakıldığında Hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmaların temel eğitimin değişik kademelerinde araştırıldığına rastlıyoruz ancak özel anaokullarında araştırılmadığını gözlemliyoruz. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi kabul edilmiştir.

1. Araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliği örneklemdaki ankete katılan özel anaokullarında görev yapan müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve okul öncesi öğretmenlerinin verdiği cevaplarla sınırlandırılmıştır.
2. Bu çalışma 2018-2019 öğretim dönemi ile sınırlandırılmıştır.

1.5.Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenleri araştırmaya gönüllü katılmış olup, ölçeğe samimi cevap vermişlerdir.

1.6.Tanımlar

Okul Öncesi Eğitim: Okul Öncesi Eğitim, çocuğun doğumundan itibaren aile ile başlayan ve ilköğretime kadar devam eden bir süreçtir (Taymaz 2003: 278).

Hizmetkâr Liderlik: Örgütteki bireylere hizmet etmeyi amaçlayan ve lideri örgütün hizmetkârı olarak gören bir liderlik felsefesidir (Omoh, 2007’den akt., Kahveci ve Aypay, 2012)

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Liderlik

Liderlik, kullanıldığı duruma ve çalışmayı yapanın tutumuna göre çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Buna karşın liderliğin belirli yerlerde genelleyici açıklamaları da vardır. Yukl'a (2010) göre, kurumsal performans yönünden liderlik, bir grubun ya da kurumun yapısal faaliyetleri ve ilişkileri içerisinde bir bireyin diğerlerini bir takım gayeler doğrultusunda toplumsal olarak etki altına alma ve yönlendirme prosesidir. Kişileri bir amaç doğrultusunda yönlendiren bir insan olarak liderin ehemmiyeti yönlendirme yeteneğinden doğan gücü temel almaktadır. Bu güç asırlardır kişilerin ve araştırmacıların ilgi odağı olmaktadır (Lotulelei, 2012). Bilim insanları, çeşitli durumlarda liderliğin bileşenlerini lider, takipçileri, kurum ve kurumun içinde olduğu atmosfer açısından ele almaktadır. Bilhassa son asırda bilim insanları, liderliği bir kavram haline getirmek için onu tanımlamaya ve kabiliyetlerini saptamaya çalışmaktadır. Bennis ve Nanus (1987) yaptıkları çalışmada, etkili liderlerin bir çok kabiliyetini şu şekilde ifade etmişlerdir; güven temelli kurum kültürü yaratma, öğrenmeye istekli bir hava meydana getirme, personelin uzman gelişimlerini sağlama ve kurumsal hedefin net bir biçimde ifade edilmesini sağlamaktadır.

Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalar ve meydana gelen teorik bilgi birikimi, yöneticilik ve liderlik arasında bir farklılık bulunduğu ve bu iki ifadenin güçle olan bağına odaklanmaktadır.

Gardner (2011) liderlik kavramını konum ile karıştırmamak gerektiğini ifade etmektedir. Yüksek mevkide olan bir çok pozisyon, içerdiği sembolik ve kültürel değerler nedeniyle liderliğe neden olsa da bu pozisyonda bulunan bireylerin lider olmalarını güvence edememektedir. Buna paralel olarak Gardner (2011), liderlik kavramını güçle aynı anlamda kullanmanın da yanlış olduğunu ileri sürmektedir. Liderler her zaman kişileri ikna etme yeteneklerinde gizli olan bir gücü ellerinde bulundurmaktadır. Fakat güç sahibi olan bir çok kişi de liderlik kabiliyetlerinden

yoksundur. Liderlik her an kişiyi güçsahibi yapmaz; güçsahibi insanlar da lider olmak mecburiyetinde değildir.

Lider ve yönetici arasındaki en bilinen ayrım ileriye dönük tutumlardan kaynaklanmaktadır. Lider, değişim merkezli bir biçimde ileriye dönük çalışırken, yönetici daha tutucu bir biçimde bugünün işlerine yoğunlaşmalıdır. Liderliğin ve yöneticiliğin birbirinden farklılaşması bir hayli klasik bir tutumun neticesidir. Fakat Fullan (2000) klasik lider-yönetici farklılığını kabul etmeyerek bu ayrımı tembel lider, lider idareciler ve lider olmayan yöneticiler olarak gerçekleştirmektedir. Bu sınıflamalara göre tembel liderler, yönetim uygulamaları bakımından güçlülük sergiledikleri için tembel olarak tanımlanmışlardır. Lider olmayan yöneticiler, klasik bakımdan tanımlanan yönetici kavramına karşılık gelmektedir. Lider yöneticiler ise, yönetim tatbiklerini olması gerektiği gibi gerçekleştirirken liderlik kabiliyetleri de göstermektedir. Fullan'ın lider yöneticileri, dikkatimizi liderlerin ve yöneticilerin beslendikleri kaynaklara doğru çekmektedir. Bu kaynakları ve liderler ile yöneticilerin bu kaynaklardan ne şekilde beslendiğini değerlendirmek, gerek lider-yönetici ayrımını, gerekse günümüz yöneticilerinin liderlere evrilmesinin altındaki nedenleri anlamaya yardımcı olmaktadır.

2.2. Etkili Liderlik Özellikleri

Liderlik hem bir sıfat hem de insanları etki altına alıp kendini izlettirebilmek ile alakalı bir durumdur. Ayrıca yapılan eylemlerle ilgili değil kişiliğinizle ilgilidir. Bir lider olmak güç kararlar vermeyi öğütür. Herkesi beğeni toplamak üzereyken takip edenlere normal davranışlar gösterilir ise bu lideri etkili olmaktan uzaklaştırır. Liderlik doğuştan gelir yargısı bütün üyle doğru değildir. Karizmatiklik gibi birtakım nitelikler doğuştan olmakla beraber bazı özellikler de sonradan edinilebilir (Krow, 2017).

Etkili liderlerin düşüleri ve bakış açıları çok geniştir, etkili olmak için gereken hırsları vardır. Karizmatik bir tesiri olan fakat bu tesiri suistimal eden ve sadece kendi yararına hizmet veren liderler etkili olmaktan daha çok manipülatif liderlerdir. Toplumun değerlerine önem veren, düşünce sahibi, entelektüel, kabiliyetli, özgüvenli, iletişim ve planlama yeteneği fazla liderler takip edenleri üzerinde olumlu etki bırakarak bireyler arası iletişim gücünün de fazla olmasıyla kurum içerisinde çok büyük başarılar sağlayabilirler (McNamara, 2017).

Etkili liderlerin sahip olduğu birtakım müşterek nitelikler vardır ve bu nitelikler Şu Şekilde sıralanabilir (Gordon, 1998: 2).

- a. Karşısndakini faal bir bi ğimde dinler.
- b. Yapıcı tavsiyeler verir ve sunulan yapıcı tavsiyeleri onaylar.
- c. Doğru y önlendirir.
- d. Son tarihleri hatırlatır.
- e. Resmi ve resmi olmayan sunumlar yapar.
- f. Takip edenlerin problemleri tanımlayabilmesine ve üstesinden gelebilmesine yardımcı olur.
- g. Arzulanan davranıŐlara ilişkin örnekler yapar.
- h. Diğerlerinin yardımlarını takdir eder.
- i. AnlayıŐlıdır.
- j. Takip edenlerin düşünce alışveriŐi yapmasını destekler.
- k. ÇatıŐmaları önemser.
- l. Hedef belirleme ve karar alma proseslerinde gruba önderlik eder.
- m. Y ük üml ü l ü kleri devredebilir.
- n. Yanıt verebilmek i ğin grubun problemlerini sorar.
- o. Nitelikli bir ortam yaratır.

Örg üt i ğinde hangi d üzeyde olursa olsun b üt ün liderler takip edenlere amaçları yerine getirmek ve verimliliği yükseltmek i ğin destek olabilirler. Çeşitli tutumlar etkili liderliği farklı perspektifleri ile deđerlendirmiŐtir. Bu değerlendirmeler Şu Şekilde ifade edilmiştir (George ve Jones, 2012: 363-364):

- a. Liderlik, bir sınıfın ya da kurumun bir mensubunun, sınıfa ya da kurumun amaçlarına eriŐmesine katkılı olması i ğin diğer üyeleri etkileme davranıŐıdır. Resmi liderlerin, vazife ve y ük üml ü l ü kleri sebebiyle başkalarını tesir altına alma meselesinde resmi hakları bulunmaktadır. Resmi olmayan liderler resmi otoriteden yoksundurlar fakat diğerlerini kendi özel kabiliyetleri ve yetkinlikleri ile etkileri altına alırlar. Liderlikte özellikler yaklaşımı, iyi liderlerin zeki, baskın, özg üvenli, enerjik, strese diren ğg österen, g üvenilir, olgun ve bilgili olma yatkınlığında olduklarını ileri sürer. Ayrıca, bu niteliklerde olmak bir liderin etkili olacağını g üvence altına almaz ve bu niteliklerin bir ya da daha çoğuna sahip olmamak bir liderin etkisiz olacağı manasına da gelmez.

- b. Liderlerin uyguladığı davranışların pek çoğu iki temel gruba ayrılır; değerlendirme ve başlatma yapısı. Liderlerin hareketlerini değerlendirme grubunda; takip edenler ile iyi ilişkiler kuran liderlerin güvenilir ve saygılı oldukları görülmüştür. Başlangıç yapısı ise; liderlerin emrindekilerin amaçlarına erişmelerine ve yüksek verimlilik sergilemelerine katkıda bulunmak için liderlerin uyguladığı bütün davranışları kapsar. Liderler ayrıca mükâfatlandırıcı ve cezalandırıcı hareketler sergilerler.
- c. Fiedler'in kuramı, lider etkililiğinin gerek lider türüne gerekse durumsal nitelikler ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Liderlerin ilişkiye ya da vazifeye odaklı bir stratejileri bulunmaktadır. Lider takipçi ilişkileri, vazife niteliği ve mevki gücü de içinde olmak üzere durumsal nitelikler, bir durumun liderlik adına ne derece iyi olduğunu öngörür. İlişki merkezli liderler, orta seviyeli durumlarda en etkilidirler. Görev merkezli liderler, oldukça iyi hallerde ya da negatif hallerde en etkili liderlerdir. Liderler tarzlarını basit bir biçimde değiştiremezler; bu sebeple Fiedler durumun liderlere göre farklılaştırılmasını ya da liderlerin en etkili oldukları hallere yönlendirilmesini tavsiye eder.
- d. Yol-Hedef Kuramı, verimli liderlerin, takipçilerini, üst seviyede verimlilik sergilemeleri ya da çalışma amaçlarına erişmeleri neticesinde istedikleri çıktıları vererek güdülediklerini iddia ederler. Etkili liderler, emrindekilerinin, iş hedeflerini benimseyeceklerini, üst seviye verimlilik sergileyeceklerini, süreç boyunca meydana gelebilecek engelleri aşabileceklerini ve emrindekilerinin kabiliyetlerine güvenlerini kesin bir biçimde ifade ederler.
- e. Lider ast etkileşimi yaklaşımı, lider takipçi ilişkisine yoğunlaşır ve takip edenlerin hepsine aynı yaklaşımını, çeşitli ilişkiler kurmasını tavsiye eder. Lider birtakım takip edenler ile yüksek nitelikte ilişkiler içindedir.
- f. Transformasyonel liderler, takip edenlerinin işlerinin önemine, bireysel gelişimlerine ve muvaffakiyetlerine ilişkin gereksinimleri için farkındalığını çoğaltır ve kurum için onları iş görmeye güdüler. Liderler, takipçilerini karizmatik, entelektüel özelliğinden faydalanarak motive eder ve canlandırır.
- g. Transaksyonel liderlikte, liderler emrindekilerini yüksek verimlilik sergilediklerinde mükâfatlandırarak ve düşük verimlilik sergilediklerinde de cezalandırarak güdüleme yaklaşımındadır.

- h. Kurumda liderin psikolojik durumu ve duygusal zekâ seviyesi lider verimliliğini şekillendirme gücüne sahiptir. Liderlerin psikolojik hallerinin iyi olması, emrindekilerinin daha yüksek bir düzeyde verimlilik sergilemelerine ve istifade etme olasılıklarının azalmasına sebep olmaktadır.
- i. Cinsiyetler arasında liderlik davranışlarına ilişkin ayrılıklar bulunmamaktadır. Fakat kadın liderler daha demokratik ve katılımcı şekilde ele alınmaktadır.
- j. Etik liderlik, kurumdaki kişiler arasında yüksek verimliliğe dönüşen ve bütün ortakların konforunu muhafaza eden güvenin ilerletilmesine katkı sağlayan bir unsurdur. Liderler bilhassa ilişkilere ve bilgilerine ilişkin yeteneklerinden faydalanabildiklerinde kurum içerisinde çok daha verimli olabilmektedirler.

Liderin yetkinliklerini kurum içinde verimli bir biçimde kullanabilmesine ilişkin birtakım yöntemler aşağıda başlıklar bazında ele alınmaktadır (Bal vd. 2008: 17-18):

İlişkileri Önceliklendirmek: Liderin ilişki oluşturma gereksinimi bulunduğu kişileri saptayarak ve yüz yüze iletişim oluşturarak güvenilirlik bazında davranması ve güven sağlaması gerekmektedir. Karşısındakini anlamaya çalışıp, gereksinimlerini öncelikli hale getirmelidir.

Kişisel Gündemden Gereğinden Çok Faydalanmamak: İlişki oluşturma lider adına pek çok yarar sağlayacaktır fakat bu süreçte karşıdakiler tarafından kendi kendine hizmet veren bir hileci gibi görünmemeye dikkat edilmelidir. Bu hatalı düşünce liderin kendi gündemini daha çok önde tutmasıyla meydana gelebilir. .

İletişim Ağını En Üst Seviyeye Çıkarmak: Liderin iletişim içinde bulunduğu kişilerin ona istekli bir biçimde doğru bilgiler verdiğinden emin olarak iletişim ağını genişletmeye çalışması gerekir.

Bilgiye Karşı Cömert Olmak: Bir lider sahip olduğu bilgileri cömertçe aktarmalıdır. Bütün bilgileri yalnızca kendisine saklaması olumsuz algılamalara sebep olur. Fakat özel ya da kişisel bilgileri paylaşmak da benzer neticelere sebep olur.

Konumunuzdan En Üst Düzeyde Faydalanmak: Konum her zaman güç anlamına gelmez fakat statüyü karşı tarafa hissettirmek için de bazen çok ince detaylara dikkat edilmelidir. Örnek; e-postadaki isim bölümünde veya toplantılarda ya da giyim tarzında bireyin lider olduğu hatırlatılabilir.

Karizma Markasının Yaratılması: Liderin güvenilirliğini sarsmadan imajıyla yapacağı farklılıklar karizmasını çoğaltacaktır. Kişiyi kendi yapan nitelikleri elbette bırakmamalı fakat takip edenler ile iletişimde yararlanacağı birkaç etkili hareket belirlenmelidir.

Profesyonel Olmak: Lider kartvizitlerinde ya da e-posta imzasında kimlik bilgilerini kullanmalıdır. Tecrübelerinden ve profesyonelliğinden söz etmek de liderin profesyonellik seviyesini ortaya koyacaktır.

Gücü Karşıdakileri Mükâfatlandırarak Şekilde Düzenlemek: Pek çok lider mükâfat olarak paranın önemli bulunduğunu düşünür. Para çok önemli bir mükâfat olmakla birlikte grup için farklı unsurlar da önemli mükâfatlar şeklinde ele alınabilir.

Kelimelerle Mükâfatlandırmak: Çoğunlukla olumlu geri dönüş sağlanmalıdır. Bunları işitmek kişiyi sevindirecektir.

Hedefe Yönelik Cezalandırmak: Lider standartları açıklamalı ve tatbik etmeli, fakat destek vermeyi de aksatmamalıdır. Aynı zamanda, lider isteklerini gidermeyen hareketler ya da neticeler hakkında net olmalıdır. Eğer takipçiler isteklere yanıt veremiyorsa kibarca yönlendirilen doğrulayıcı geri dönüşler liderin gücünü muhafaza etmesi ve işin düzgün yapılması için fayda sağlar.

Öğretmek: Liderlik yaptığınız insanları sağlamlaştırmak arzusundaysanız, onlara ellerinde bulundurdukları gücü kullanmalarını öğötermelisiniz.

2.3. Eğitim Yönetiminde Liderlik Yaklaşımları

Yönetim bilimciler, liderlik kuramlarını, özde birbirlerine benzemekle birlikte kurama verilen ad, vurgulanan konular açısından birbirinden farklı ve çeşitli biçimlerde sınıflandırmışlardır. Örneğin, Dereli (1976: 191), liderlik kuramlarını üç gruba ayırmaktadır. Bunlar:

1. Bireysel Özellik ve Nitelikler Yaklaşımı,
2. Davranış Yaklaşımı,
3. Modern Yaklaşım.

Kabadayı (1982: 23-25) ise,

1. Özelliklere Ağırlık Veren Liderlik Kuramı,
2. Ortama Ağırlık Veren Liderlik Kuramı,
3. Davranışçı Liderlik Kuramı,
4. Etkileşim Liderlik Kuramı,
5. Amaç Araç Kuramı,

olarak adlandırdığı beşli bir sınıflama getirmektedir.

2.3.1.Özellikler Kuramı

Liderlik konusundaki ilk araştırmaların büyük bir çoğunluğu, bireysel özellik ve nitelikler üzerinde durmuştur. Bu kuramda, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifade ile belirli bir grupta bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 1984, 230).

1. Fiziksel özellikleri (yaş, boy, görünüş),
2. Sosyal özgeçmişi (eğitim, statü),
3. Kişiliği ve zihinsel yetenekleri (I.Q., açık görüşlülük, dürüstlük, kendine güven, yaratıcılık),
4. Görev güdülleri (başarma ve güç gereksinimi),
5. Sosyal yönelimleri (sosyalliği, popülerliği, iletişim yetenekleri).

Stogdill (1948) ise, lidere ilişkin benzer bireysel özellikleri beş başlık altında toplamıştır (Ergun, 1981'dan akt., 24):

1. Kapasite (zekâ uyanıklık, konuşma yeteneği, özgünlük ve yargılama yeteneği),
2. Başarı (bilimsellik, bilgi ve atletik başarılar),
3. Sorumluluk (güvenilebilirlik, öncelik (inisiyatif), inatçılık, saldırganlık),
4. Katılma (etkinlikte bulunma, sosyal olma, işbirliği yapma, uyarlanabilme, nüktedanlık),
5. Saygınlık (sosyo- ekonomik saygınlık, başkalarınca sevilme ve sayılma).

Bu kurama göre, lider yukarıdaki özelliklere gruptaki bireylerden (izleyicilerden) daha fazla sahiptir. Ancak, liderlik sürecini 'lider' değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram çok verimli olamamıştır.

2.3.2.Davranışsal Liderlik Kuramı

Bu kuramın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan husus, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin astları ile beraber haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları, biçimi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesinde uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik biçimleri ve etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 1984: 262).

2.3.3.Modern Yaklaşımlar (Liderlik Kuramları)

Bireysel Özellikler ve Nitelikler Yaklaşımı ile Davranış Yaklaşımına ilişkin eleştiriler, her iki yaklaşımın karışımından oluşan ve ‘işin nitelikleri’ ile ‘durumun gereklerini’ dikkate alan “Modern Yaklaşımı” doğurmuştur.

Modern yaklaşımda iki ana teorinin izleri görülmektedir. Bunlardan biri, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen “Liderlikte Açık Sistem Yaklaşımı”, diğeri ise Fiedler’in “Durumsallık” modelidir (Dereli, 1985: 240).

1. **Açık Sistem Yaklaşımı:** Açık Sistem Yaklaşımı, sistem incelemesini; girdi, dönüşüm süreci, çıktı, yenilenen girdi ve geri dönüş (feed back) kavramları ile açıklamaya çalışmıştır.
2. **Durumsallık Yaklaşımı:** Örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderlik sürecini bu etkileşime dayalı olarak çözümlenmiştir.

Fiedler, liderlik durumlarını sınıflandırmada üçboyutlu bir sistem önermektedir. Bu boyutlar; (1) liderin grup üyeleri ile olan bireysel ilişkileri, (2) grubun yürütmekle yükümlü olduğu görevler ve bunların derecesi, (3) liderlik konumunda bulunan güç ve otorite (Ergun, 1981: 15).

2.3.4.Kavramsal Yetenek Kuramı

Liderin zekâ düzeyinin belirli koşullar altında farklılaşabileceği tezini ileri sürmüştür. Bu koşullar liderin,

- i. Grubu yönetmesi,
- ii. Grubun desteğini sağlamış olması,

- iii. Stressiz bir ortamda çalışması,
- iv. Görevin entelektüel bir çabayı gerektirmesidir (Erçetin,1998).

2.3.5.Yeni Liderlik Yaklaşımları

Liderlik gibi önemli ve popüler bir alanda sürekli yeni gelişmelerin olması doğaldır. Bu başlık lider alan yazınındaki gelişmelere, bu gelişmelerin yoğunlaştığı yeni liderlik yaklaşımlarına ayrılmıştır. Transformasyonel liderlik kuramı, Kültürel liderlik kuramı, Vizyoner liderlik kuramı, Eğitimsel liderlik kuramı, Öğretimsel liderlik kuramı. Bu kuramlardan okul öncesi eğitim kurumlarının yapısı, ihtiyaç duyduğu liderlik özellikleri göz önüne alınarak eğitimsel ve öğretimsel liderlik kuramları aşağıda açıklanacaktır.

2.3.6.Eğitimsel Liderlik

Liderlik, kurumların fonksiyonlarını gerçekleştirmesi için asırlardır gerekli görülen (Bass ve Bass, 2009). Bilhassa son yarım asırdır araştırmacılar ve kuramcılar eğitim sektöründe de liderliğe eğilmektedirler. Eğitim sektörüne akseden liderlik araştırmaları, “eğitimsel liderlik” şeklinde isimlendirilen ve okul yöneticilerinin liderler gibi çalışmasını sağlayan bilgi birikiminin meydana gelmesine imkân tanımıştır (Lotulelei, 2012). Liderlik kavramının yaşayan özelliğinin açıklanmasının güç olduğu gibi eğitimsel liderliğin de bir kavram şeklinde geçmişe ve ileriye egemen olan bir açıklamasının yapılması araştırmacılarca olanaklı sayılmamaktadır. Jazzar ve Algozinne (2006), yaşadığımız dönemde oluşan sosyal, iktisadi, teknolojik ve toplumsal farklılaşmalar ve bu farklılıkların eğitimin üzerinde oluşturduğu baskılar nedeniyle eğitimsel liderliğin önceden yapıldığı gibi açıklanamayacağı ve günümüzde karşılaşılan tanımlamaların gelecekteki eğitim mantalitesi için de yeterli gelmeyeceğini ifade etmektedir. Bu güçlüğü karşılayarak araştırmacılar eğitimsel liderliğin 21. asırdaki çalışma ya da etki sahalarına ve yükümlülüklerine yoğunlaşmaktadır. Bu şekilde eğitimsel liderlik kavramı olarak ele alındığında kapsayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar ve meydana getirilen kuramlar doğrultusunda eğitimsel liderler; okulun geleceği için paylaşılan bir hedef yaratan, eğitimi öğretmenler ile beraber yönetmeyi başaran, okulun bütün unsurlarıyla beraber

öğrenmeyi temin edebilen, okulu müşterek bir kültüre dair öğrenme topluluğu durumuna getiren, kurumsal ilerleme için işbirliği olmayı başlatan, çalışanları motive eden, okulda iletişim başlatan, sosyal ve iktisadi ilerlemelere adapte olmak için okul genelinde farklılaşmayı temin edenler olarak kabul edilmektedir.

Eğitimsel liderliğin net bir biçimde açıklanamamasının en önemli nedenlerinden biri, liderlik alanında meydana gelen davranışların da tesiri ile çeşitli eğitimsel liderlik tutumlarının belli zamanlara egemen olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitimsel liderliğin kavramsal açıdan çerçevesinin belirlenememesinin farklı bir nedeni de liderliğin kültüre göre çeşitlilik sergilemesidir.

Gardner (1995), liderliğin belirli bir kültürde yetişen kişilerin düşüncesinde oluştuğunu ifade etmektedir. Çünkü lider ile izleyiciler arasındaki simgesel ilişkileri ve müşterek dili kültür meydana getirmektedir. Eğitim liderliği de aynı şekilde okulun içinde olduğu mevkinin, kent ya da ülkenin kültürünün etkisi altında kalmaktadır. Okul yöneticileri çalıştıkları okulun kültürene ve içinde bulunduğu kültüre aşina olmalıdır. Jones (1987), okul yöneticisinin üstlendiği vazifeler ile kültür arasındaki ilişkiyi oluşturması ve buna göre nitelikli şekilde çalışabilecekleri okulları iyi tercih etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Belirli bir alanda, muvaffak bir biçimde eğitim liderliği yapan bir yönetici farklı bir okulda etkisiz hale gelebilir. Bu sebeple eğitimsel liderlerin etki sahaları, içinde oldukları kültürle ve okul içinde meydana getirdikleri kültürle ilişkilidir. Dünya genelindeki uygulamalarla okulların daha bağımsız duruma gelmesi ve okullaşmanın sonuçlarına yoğunlaşılması okul yöneticilerinin görevlerinin tekrar incelenmesini mecburi tutmaktadır.

Okul yöneticilerinin liderler olarak daha uzman duruma gelmesi, eğitimsel liderlerin güçlendirilmesi ve okul liderliğinin daha alıcı bir meslek durumuna gelmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Ülkeler eğitim sistemlerini yaşadığımız döneme uydurmaya çalışırken eğitim liderlerinden istenenler de farklılaşmaktadır. Birçok ülke, eğitimde millileşme yaşarken okulları, karar vermede ve öğretmenlerin işe alınmasında daha bağımsız duruma getirmektedir. Bunun neticesinde de okul liderleri açıklayıcılık noktasında daha önemli yükümlülükler üstlenmektedirler (Pont, Nusche ve Moorman, 2008). Yönetim konusunda liderliğe ilişkin gerçekleştirilen teorik ve pratik faaliyetler ve neticeleri eğitim sektöründe okul yöneticilerini de etkilemektedir. Bunların bir

bölümü okul yöneticisinin liderlik niteliklerinin öğrenci muvaffakiyetine olan tesirini incelemektedir. Araştırmaların mühim bir bölümü okul liderinin öğrenci muvaffakiyeti üzerinde direkt olmasa da, bir tesiri olduğunu açıklamaktadır. Çalışmalar neticesinde okul liderlerinin, öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eden okul iklimi yaratarak ve öğretimsel amaçları saptayarak öğretmenin öğretimsel tarafını ve böylece öğrenci başarısını şekillendirdiği ifade edilmektedir (Goldring, Porter, Murphy, Elliot ve Cravens, 2009).

2.3.7.Öğretimsel Lider

“Öğretimsel liderlik” ifadesi çağımızda sıklıkla araştırılan ve çalışılan liderlik çeşitleri arasındadır. Eğitim sisteminin nitelikli biçimde sürdürülebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için aktif şekilde çalışan, etkili liderler ortaya çıkmakta ve kendilerinden bahsettirmektedirler. Çağımız okul yöneticileri, “mevzuatı icra eden ve şimdiki durumu sürdüren” okul yöneticisi olunmayacağını bilmektedirler. Okulların yöneticisini bu kapsamda ele aldığımızda, süregelen bu âdeti sürdürmedikleri, daha modern ve bilimsel metotlar ile yöneticilik vazifelerini gerçekleştirdikleri gözlemlenmektedir. Literatürde bulunan pek çok bilimsel araştırmanın neticesi de bunu destekler durumdadır. Okul yöneticileri yönetimde geleneksel tutumları sergilemektense, döneme uygun liderlik tutumları sergilemelidirler. Temeli ve sermayesi insan olan okulların doğru biçimde yönetilmesi çağımız okul yöneticilerinin öncelikli hedefleri olması gereklidir. (Bursalıoğlu, 1987)

Öğretimsel liderler ilk olarak okulun amaçlarını ve vizyonunu ortaya çıkarmaktan yükümlü olmuşlardır. Öğretimsel liderin yenilikçi şekilde bilinen diğer tarafı ise liderliği bölüştürerek nitelikli öğretimin ve müfredatın meydana getirilmesini temin etmekle ilişkilendirilmektedir (Camoron ve Quinn, 2011). Bu yükümlülüğü ile ilgili olarak Öğretimsel lider, gerek öğrenciler gerekse öğretmenler için okulda akademik başarıyı ve öğrenmeyi odağında bulunduran bir ortam yaratmakla sorumludur. Son olarak, öğretmenler için emniyetli ve sistemli bir iş atmosferini kapsayan sağlam bir okul kültürünün yaratılması öğretimsel liderin yükümlülüğü şeklinde kabul edilmiştir. Marsh (2009), yürütülen çalışmaların, öğretimsel liderin etki sahalarının çağımız okullarını idare etmek için yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; iş hayatında

yaşanan farklılıkların hızlı bir şekilde ortaya çıkması, devamlı değişen eğitim planları, öğretmenlerin eğitim-öğretime dahil olmasının artırılması ve öğretmenlerin profesyonellik alanlarında ortaya çıkan değişimler okul yöneticisinin liderlik görevinin sınırlılıklarını genişletmesi ile birlikte bu görevi daha karmaşık duruma getirmiştir. Okul yöneticisinin iş yükü de çoğalmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik görevlerini, Öğretimsel liderlik gibi tutumlarla sorgulamak verimli neticeler doğurmaktadır. Fakat bu tür çalışmaların eğitim liderlerinin etki sahalarını bütüncül bir yaklaşımla inceleme açısından yetersiz kalmaktadır.

Öğretim kurumlarındaki yöneticiler görevlerini gerçekleştirmek için beraber çalıştığı insan ve imkânlar dâhilinde kaynaklardan en etkin şekilde faydalanarak öğrenciler için en elverişli olan gaye, ara ç ve öğrenim proseslerini saptayarak hedefi gerçekleştirebilir (Dale, 1990). Okul yönetiminin esas fonksiyonu olan öğretim, okul yöneticisinin teşvik edici, motive edici, engelleri yok edici, destekleyici, basitleştirici bir yaklaşım ve davranış içinde bulunmasının katkısı ve okul yöneticisinin esas fonksiyonunun öğretim liderliği olması ile hedefine erişebilmektedir (Aydın, 2013). Okul yöneticilerinin çoğunlukla gözlenen niteliklerinin saptanabilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu sebeple bazı değerlendirme araçları öğretim liderliğiyle alakalı çalışmalarda yararlanılmak için geliştirilmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin Öğretimsel liderlik yaklaşımlarını değerlendirmek için de müdür, öğretmen ve denetçi gibi okula dair çeşitli sınıflara değerlendirme araçları uygulanmıştır (Şişman, 2012).

Literatürde bulunan Çelik tarafından 2012 senesinde yürütülen araştırmayı incelediğimizde; öğretmenler, okul yöneticilerinin Öğretimsel liderlik görevini üstlenmekten ziyade, Türk çeyi düzgün kullanma ve matematiği iyi öğrenmeye öncelik gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir (Çelik, 2003). Oysa Öğretimsel liderlik özelliği sergileyen okulların yöneticisinin başka yerlerde de uzmanlığı olmalıdır. Smith ve Andrews'in 1989 senesinde yürüttükleri araştırmaya göre, öğretim liderleri dört önemli alanda başarılı olmalıdırlar. Bu alanlar aşağıda sıralanmıştır:

- 1) İletişim kabiliyeti sahip olmak,
- 2) Kaynak temin edici olmak,
- 3) Görünür bir birey olmak.
- 4) Öğretimsel bir kaynak olmak.

Gümüşeli (2001:10)'ye göre okul yöneticilerinden çok boyutlu bir okul yöneticisinin öğretim liderliği konusunda yeterli gelebilmesi için aşağıda belirtilen hareketleri sergilemesi beklenir:

- a. Okuldaki bütün yetkililerin katılımı ile öğretimi ilerletmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye yoğunlaşmış bir okul kültürü yaratmak,
- b. Öğrencilerin var olan çeşitli ihtiyaçlarını ve öğretim metotlarına yanıt verecek nitelikte öğretim malzemelerinin sağlanması ve oluşturulmasının temin edilmek,
- c. Öğrenci başarısını devamlı ve düzenli şekilde ölçmek ve değerlendirmek,
- d. Amaçlanan öğrenci başarısına elverişli öğretim yöntemlerinin tatbik edilmesine olanak sağlayacak kurum yapıları ve program modelleri oluşturarak tatbik edilmesini sağlamak,
- e. Başarı değerlendirmesinde çeşitli ölçüm yöntemlerini tatbik etmeye koyulması için öğretmenlere yardımcı olmak,
- f. Eğitimle ilgili ortaya çıkan gelişmeleri, yeni teknolojileri ve bu teknolojiye dair çıktıkları yakından izleyerek, okul kapsamında kullanılmasını temin etmek.

2.4.Eğitim Yöneticisinin Özellikleri

Eğitim yöneticisi Milli Eğitim bünyesinde okul müdürlerine karşılık gelmektedir. Okul müdürü okulu yaşatan, okula yenilikler sağlayan, eğitim proseslerini izleyen ve geleceği şekillendiren seçilmiş insanlar olmalıdır. Taymaz, yöneticilerin vazifelerini özetleyerek bu meseleye fayda sağlamıştır (2003: 61).

- a. Okulun vizyonunu ve misyonunu tanımlamak,
- b. Okulların politikalarını belirlemek ve açıklamak,
- c. Okul faaliyetleri için gereksinimleri gidermek,
- d. Okullarda demokrasi ilkelerini uygulayan idareyi oluşturmak,
- e. Okullardaki eğitimsel faaliyetleri düzenlemek,
- f. Çevresel etik unsurları değerlendirmek,
- g. Okulların dâhilindeki unsurlarla iletişimin sağlanmasını temin etmek,
- h. Yürütülen araştırmaları devamlı takip etmek ve değerlendirmek.

2.4.1.Okul Öncesinde Eğitim Yöneticisinin Özellikleri

“Okul yöneticisi, okulun niteliği üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır; okulun işleyişini düzenleyen, öğretim planının tatbik edilmesinden yükümlü olan yöneticidir” (Gülbahar, 2013). Hızla değişen ve ilerleyen dünyada yönetim süreçleri de değişmekte ve gittikçe ilerleyerek gelişmektedir. Bu süratli değişim, okul yöneticilerinin de değişmesini ve kendilerini devamlı olarak yetiştirmesini zorunlu kılmaktadır. Katı kurallara tabi eğitim yöntemleri yirmi birinci yüzyılda geçerliliğini muhafaza etse de verimliliğini kaybetmiştir. Daha demokratik, kurumun hedeflerine yoğunlaşmış ve benmerkezcilikten ayrı kalmış bir yönetici kuşkusuz örgütte daha fazla benimsenecek ve hedefleri yerine getirmeye daha fazla yakınlaşacaktır.

“21.yüzyıl yöneticisinin asıl görevleri şunlardır:

- a. Değişimi Yönetmek: Günümüzün yöneticisi endüstri devrinden bilgi devrine geçişin meydana getirdiği büyük değişimi yönetmek mecburiyetindedir.
- b. Esnek Bir Yapı Oluşturma: Yönetici çalışanların dönüşüme olan tepkilerini ortadan kaldıracak ve onların isteklerini yerine getirecek bir mekanizma yaratmalıdır.
- c. Yapıyı Dinamik Hale Getirilmek: Yönetici önceden taklit ve yarışma yönteminden faydalanırken kurumların inovasyon hacmini önem almaktadır.
- d. Düzen Sağlama ve Yönetmek: Yönetici mecburi değişimle sistemi muhafaza etmek için önemli bir vazife üstlenmektedir.
- e. Öğrenen Okul Yaratmak: Geleceğin yöneticilerinin en önemli vazifesi, okuldakilerin devamlı öğrenerek kendini geliştirmesine olanak tanımadır.” (Çelik, 2003).

Okuldaki yöneticilerin kabiliyet ve hareketleri, okulda görev yapanlar, öğrenciler ve ailelerinde etkisini göstermektedir. Okul yöneticilerinin bazı yetkinlikleri olmalıdır. Modern okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine erişmiş, verimli iletişim yeteneğine sahip olup, liderlik nitelikleri güçlü, Türk çeyi düzgün ve güzel kullanan, farklı dilleri bilen, bilişim teknolojilerini kullanabilen, bilgiyi idare eden, eğitim ve öğretimin öneminin farkına varmış yöneticilerdir. Okul öncesi eğitimin, çocuğun yaşamının ilk dönemlerinden itibaren gelecek hayatında mühim vazifeler üstlendiği; fiziksel, psikomotor, ruhsal ve dilsel gelişimlerinin önemli düzeyde gerçekleştiği önem olması

düşünüldüğünde, okuldaki yöneticilerde bulunması gerekli olan yetkinliklerin ve yükümlülüklerin ehemmiyeti anlaşılmaktadır (Akbaba ve Örs, 2015).

Okul öncesi yöneticilerinin öncelikli gayesi, eğitim kurumunda bulunanlardan daha iyisini temin etmektir. Okul öncesi yöneticisi, yöneticiliğini yaparken birlikte görev yaptığı insanları ve sahip olduğu kaynakları verimli şekilde kullanarak, öğrenciler adına en geçerli hedefleri, araçları ve öğrenim süreçlerini belirleyerek amaca erişebilir (Karaevli, 2013).

Okul öncesi eğitim yöneticisi; öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler ve ailelerle bağ oluşturmak, kişi ve gruplar arasındaki kavgaları ılımlı bir tutumla önlemek ve bu sayede moralleri sağlamak mecburiyetindedir (Eren, 1989).

Okulun öğretim verimliliğini arttırmaya imkân veren düzenler oluşturulmalı ve geliştirilmelidir. Sistem bütünlüğü kapsamında, idarenin; düzenli bir iş atmosferi oluşturma, planlama yapma, idare etme, kurum niteliği kazandırma ve verimli bir iletişim dâhilinde öğretimsel etkinliği artırma görevleri vardır (Buluç, 2009).

Öğretimsel verimliliği temin etmek için birtakım yöntemleri sürdürülmektedir. Bu yöntemler (Sheridan vd. 1991) :

- a. Öğretim merkezli mükâfatlandırma sistemini oluşturmak,
- b. Okulun öğretim sistemini benimseme,
- c. Mesleki tecrübesi fazla olan öğretmenlerin danışmanlığı,
- d. Mesleki toplantılara dahil olmayı teşvik etme.”

“Okul öncesi eğitim yöneticisinin; öteki eğitim yöneticileri gibi bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. Okuldaki tüm çalışanların iş görmesinden, okulun eğitimden, öğretimden ve idaresinden yükümlüdür.” Okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticilerinin vazifeleri aşağıda açıklanmıştır: (Oktay, 2007);

- a. Önerilen, çalışan, nitelikleri ile tutarlı diplomaya ve tecrübeye sahip öğretmen miktarını çoğaltmak,
- b. Eğitimlerinde kendini geliştirmek arzusunda olan eğitimcilere yönelik uzman desteği vermek,
- c. Profesyonellerle sınıfın harici faaliyetler yapmak,

- d. Öğretmenlerle birlikte okul öncesi çocukların gelişimi ile ilgili çalışmaları yapmak,
- e. Ailelere eğitim konusunda destek olmak,
- f. İyi uygulamalar ve çalışmalara ilişkin bilgi edinmek,
- g. Eğitimde etkinliği sağlamak için farklı uygulamaları takip etmek.

Türkiye’de bilhassa ilkokullar kapsamında bulunan okul öncesi eğitim yönetimi ilkokuldaki müdürlerin yükümlülüğündedir. Eğitim kurumları çoğunlukla fiziki şartlar açısından elverişli değildir. Bu okullarda Okul Öncesi Eğitim bölümü mezunu yöneticilerin görev yapması problemlerin az da olsa giderileceğini

2.5.Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderliğin meydana gelişinin ne zaman olduğu tam olarak bilinmemektedir. Ancak Greenleaf’in 1970 yılında kaleme aldığı The Servant as Leader (Lider Olarak Hizmetkâr) makalesinde bulunan "Servant Leadership" (Hizmetkâr Liderlik) ifadesiyle ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Greenleaf; kurumdaki personel ile lider arasındaki bağı en iyi şekilde ifade eden, eski öngörülere meydan okuyarak ve insanların düşüncelerini sağlayacak kilit bir kavram aramıştır. Hizmetkâr ve lider kavramlarını bir araya getirerek, kişileri liderliğin gerçek yapısını tekrar incelemeye itmiştir. Hizmetkâr sözcüğü negatif algılara sebep olsa da kişilerin zihninde yerleşmiş olan kurumsal piramidi farklılaştırabilmek yönünden faydalanılması gereken bir ifade şeklinde karşımıza çıkmaktadır. (Smith, 2005’ten akt., Gül ve Türkmen, 2016). “Hizmet etme” kavramı astların geliştirilmesi ve yetki ile astlarının güçlendirilmesidir. Hizmetkâr lider; kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenen, egosu ile başa çıkabilmiş, dürüst, ahlaklı, değişim ve dönüşümü sağlayan, insanların potansiyellerini performansla dönüştürmeleri için çabalayan gönül insanı olan liderlerdir (Fındıkçı, 2009).

Ahlaki bir davranış temeline dayanan, başkalarını ekip çalışması ve karar alma süreçlerine katan (Spears, 1996) hizmetkâr lider, kendi menfaati yerine iyiliği yerleştiren bir liderlik anlayışı ve uygulaması (Laub, 1999) olarak hizmetkâr liderliği gerçekleştirilmektedir.

Manevi bir boyutu olan hizmetkâr liderlik modeli, günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok etik değerler ve dinsel yapılar olarak yer almakta;

aynı zamanda olayları felsefi bir bakış açısıyla ele almaktadır. Hizmetkâr liderlik klasik ve modern liderlik teorilerine post modern bir alternatif oluşturmaktadır (Ercan, 2012: 266).

2.6.Hizmetkâr Liderlik Tanımları

Liderlik kavramının meydana gelişi neredeyse insanlığın ortaya çıkışına dayanmaktadır. İnsanlar pek çok işi gerçekleştirirken muvaffak olabilmek adına aralarında iş paylaşımı ve işbirliği yaparlar. Burada insanlar birtakım direktiflere veya hareketlerini takip edecek kişilere gereksinim hissederler. Liderlik bu insanların hareketlerine etki eden ve idare eden kişiye has özellik şeklinde tanımlanır (Ceylan, 2011: 111). İnsan, toplumun bulunduğu her alanda, yapısı gereği birbirlerini izlemek ya da herhangi bir yolu takip etmek, bazı standartların içinde olmak, belirgin yolları takip etmeyi istemek gibi hareketlerde bulunmaktadır. Liderler, insan topluluğunun ortaya çıkışından itibaren toplulukları peşinden sürükleyenlerdir (Hill, 2008: 20).

Liderlik ifadesini tanımlayabilmek için bir çok örnek, çalışma ve uygulama ortaya konulmuştur. Ancak hizmetkâr liderliği tanımlamak adına gerçekleştirilen araştırmalar göz önüne alındığında 20. asra kadar bilimsel araştırmaların yapılmadığı görülmektedir. 20. asırla birlikte liderleri yalnızca bireysel yapılarıyla ele almak yerine tutumları ile birlikte pek çok yönden incelemeye çalışan bilimsel çalışmalar yürütülmüştür. Hizmetkâr liderlik de böylece meydana gelmiş liderlerin gerek bireysel gerekse davranışsal yönünün birlikte incelendiği bir liderlik türüdür (Spears, 2004: 7-11). Lider, insan odaklı hizmet eden, hizmete önem veren ve sorumluluk alan kişidir (Işık, 2009: 9).

Hizmetkâr liderlik ve lider kavramı pek çok bilim insanı tarafından çeşitli niteliklerine odaklanarak açıklanmıştır.

Laub'un ifadelerine göre hizmetkâr liderlik açıklaması şu şekildedir: Personelin menfaatlerini kendi bireysel menfaatlerinin önünde tutan bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr lider; kişilerin değerini arttıran, topluluk bilinci oluşturan, özgün, personelin menfaatlerine öncelik veren, gücü ve makamı kişilerin genel menfaatleri için bölüşen ve bu yolla kuruma hizmet eden kişidir (1999: 9).

Page ve Wong'a göre ise hizmetkâr lider, “birincil gayesi kurum faydasına olan vazife ve amaçlara yoğunlaşan, diğerlerinin ilerlemesine ve menfaatine katkı sağlayan; özette onlara hizmet veren kişidir” (2000: 2).

Hizmetkâr liderlik, kurum içinde izleyenlerin ilerlemesine yararı olacak fırsatları oluşturarak kurumun faydası olacak işlere öncelik vermeyi hedeflemektedir (Gül, Türkmen, 2016).

1970 senesinde Robert Greenleaf tarafından ileri sürülen hizmetkâr liderlik ifadesi şu şekilde açıklanmaktadır: Hizmetkâr liderlik öncelikle her bireyin özünde olan hizmet hissiyle ortaya çıkar, ardından da bu hizmet, kişileri idare etme isteğine yönlendiren bilinçli yönelimler silsilesi haline gelir. Bir toplumda bu tür liderin bulunması için öncelikli gereksinim ve isteklerin ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü hizmetkâr liderlik bireylerin hayat ve toplumsal yaşamını pozitif biçimde farklılaştıracak uzun dönemli netice sunacak olumlu bir kavramdır (Greenleaf, 1970: 27).

2.7.Hizmetkâr Liderliğin On Temel Özelliği

Hizmetkâr liderlik özellikleri; güvenilirlik gösterme, iş öğrenleri geliştirme ve değer verme, empati, yöneticilik geliştirme ve paylaşma, birlik oluşturma, aktif dinleme ve ileri görüşlülük özelliklerinden oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramı takipçilerinin sahip olduğu en iyi yetenekleri ortaya çıkarma önermesine dayanmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı çağımızın örgütlerinin gelişmesinde büyük rol oynayacağı düşünülmektedir. Çünkü liderden beklenen tutum ve karizmasıyla insanları değiştirmesidir.

Diğer liderlik türleriyle hizmetkâr liderlik arasındaki en önemli farklılık, insanları yönlendirmekten daha çok başkalarına hizmet etme hissidir (Andre ve Lantu, 2015).

2.7.1.İleri G örebilmek

İleri görüşlülük, eski yanlışlardan, tecrübe edilen başarısızlıklardan bir ders çıkarmaya yardımcı olarak mevcut zamanda verilmesi gereken kararların ilerideki olası neticelerini öngörmeyi sağlar. Ayrıca sezgi ile alakalı bir beceridir. Gelecekte yaşanması olası olayları öngörebilme yeteneğini açıklamak güç olmasına karşın, hizmetkâr lider bunu gerçekleştirebilen kişidir (Spears, 2004: 9).

2.7.2.Etkin Dinleme

Lider, kurumun bütünü ya da kurumdaki insanların gereksinimlerini giderebilmek için onlar ile etkileşimde olur ve onları samimiyetle dinler. (Kahveci ve Aypay, 2012). Liderler klasik olarak iletişim ve karar verme yeteneklerine göre ele alınırlar. Etkili liderlerde diğerlerini dinleyebilme yeteneği başka kişilerle bağ kurmak için esas bir niteliktir. Hizmet odaklı liderler başkalarını samimi dinleyebilme yeteneği çok gelişmiş olan bireylerdir. Çalışanların beklentilerini saptamak ve gereksinimlerini gidermek için dinleme eylemi oldukça önemlidir. Dinleyebilme eylemi, düzgün etkileşim kurabilmek adına hayati önemi olan bir vasıta (Saygın, 2017).

2.7.3.Bireylerin Geliştirilmesinde Görev Üstlenmek

Liderlerin üst düzeylerinden bir tanesi de etrafındaki takipçilerini geliştirip onları daha iyiye ulaştırma çabalarıdır. Hizmetkâr liderler çevresindeki takipçileri ile bire bir iletişime geçerek onların güvenini kazanarak, iyileşmeleri için elinden geleni yaparlar (Akyüz, 2016:28). Örgüt içerisinde takipçilerin geliştirilmesi ve daha iyiye ulaşmaları sonucunda buna bağlı olarak örgütün de gelişeceği düşünülmektedir.

Astları, verilen kararlara dahil olmaları hususunda yüreklendirir. Maddi ve manevi açıdan onları her daim teşvik eder. Devamlı bir büyüme ve gelişim adına mevcut tüm kaynakları kullanır (Brewer, 2010: 6).

2.7.4.Kavramsallaştırmak

Hizmetkâr liderler, yeteneklerini, hayal dünyalarını tatmin edecek biçimde geliştirirler. Büyük düşler kurarlar. Sorunları kavramlar bazında ele alarak, problemlere bu perspektiften yaklaşarak, önyargılı durumları ayrıntılı bir biçimde yaklaşım gösterirler. Problemleri mevcut haliyle algılamazlar (Smith, 2005: 5).

Hizmetkâr lider, günlük rutin işleri yürütürken aynı zamanda daha geniş bir bakış açısıyla sorunlara kavramlar perspektifinden en ayrıntılı şekilde yaklaşır.

2.7.5.İknada Yetenek Sahibi Olma

Hizmetkâr liderlerin takipçilerinde olmasını istediği davranış değişikliğinin oluşması için ikna kabiliyetine sahip olması gerekir. Etkili liderlik özellikleri ile onlar üzerinde olumlu ve yararlı bir etki bırakmalıdır. Bu özellikleri ile insanları etkileme sürecinde hizmetkâr bir liderin kullandığı ikna etme gücünün en değerli iletişim kaynağıdır (Fındıkçı, 2009: 543-544).

Hizmetkâr lider, diğerlerinde bulunması beklenen hareket farklılığını temin etmede iknanın gücünü kullanabilmelidir. Sözleriyle hareketleriyle imaları ve davranışı ile kişileri şahsına yakın, onlarda pozitif, kurucu bir etkileme sağlamalıdır. Bu sebeple kişileri tesiri altına alma prosesinde hizmet odaklı liderlerin faydalandığı en bilinen iletişim yöntemlerinden birisi ikna etme kabiliyetidir Hizmet odaklı lider, kararları alırken ellerinde bulunan mevkiinin otoritesinden faydalanmadan, kararın etkisi altında kalacak kişileri iknaya başvururlar (Brewer, 2010: 7).

2.7.6.Farkındalık

Greenleaf (1977) bu kavramı “Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız” şeklinde tanımlar (Greenleaf, 1970’ten akt., Duyan, 2012).

Lider hem kendisini hem de çalışanlarını gözlemleyerek gelişmeleri, eksiklikleri ve var olan sorunları fark eder. Olaylara objektif açıdan bakar, kabullenme ve gücü bir duruşla çözüm yolları arar ve oluşabilecek yeni sorunlara karşı tedbirler alır. Kendisi gibi çalışanlarında farkındalığını yükseltmek için çaba sarf eder. Farkındalık liderin çalışma ortamında hem kendisine hem de takipçilerine kolaylık sağlar (Aydın, 2015).

Etkili bir hizmetkâr lider olmak kendinin farkında olmaktan ve başkalarını ne şekilde etkileyeceğinin bilincine varmaktan geçer (Keith, 2010: 1).

2.7.7.Yönetim

Hizmetkâr lider, personeli yetkilendirmek yoluyla onları kuvvetlendirir, kişilerin kendilerini mühim hissetmelerini sağlar, grup çalışmasını önde tutar. Lider kendini merkeze almaktan çok başkalarına yoğunlaşır. Sevgiyi, saygıyı, şefkat hislerini astlarına benimsetir. Öncelikle de davranışlarını doğruluk ve güvenilirlik temelinde oluşturur (Cerit, 2008: 552-553). Çalışanların, liderden iyi bir liderlik bekleme hakkı vardır. İyi bir iş yapmak için gereksinim duydukları gereği ve desteği almalıdırlar. Liderin çalışanına hizmet etmeyi öncelikle istemesi gerekir. Hizmet edilenler de liderin gösterdiği yaklaşıma çalışarak ve lidere bağlanarak cevap verirler (Işık, 2009: 11).

2.7.8.Topluluklar Oluşturma

Kaynağında birlik ve beraberlik alt yapısı olan hizmetkâr liderlik, güç ü bir topluluğun oluşması için örgüt içi ve örgüt dışı doğru davranışlarda bulunulmasını da oldukça önemli görmektedir (Yılmaz, 2013).

İnsan yaşamını biçimlendiren ve öncelikli unsuru küçük çapta örgütlerden daha geniş topluluklara girebilmek olan topluluk oluşturma; hizmet esaslı liderlerin felsefesinin yaşama aksetmesidir (Spears, 2004: 9-10).

2.7.9.İyileştirme

Russell (2001) iyileştirmeyi, mükemmelliğe erişmiş hizmetkâr liderlerin insanların olgunlaşması için güçlerini paylaşmaları olarak tanımlamıştır. Bu yüzden, güçlendirme mükemmel liderlik ve özellikle hizmeti hayatının merkezine almış liderlikte önemli bir unsur olmuştur (Nelson, 2003; Patterson, 2003).

Hizmet odaklı liderler, çalışanların kendilerini tanınması ve eksikliklerini gidermesi için teşvik eder. Kişileri güçlendirme yetkinlikleri fazladır. Hizmet odaklı lider, çalışanların sorunlarının çözülmesinde ve onların belli bir hedefe yönlendirilmesinde rol oynar.

2.7.10.Kabullenme ve Empati

Hizmetkâr liderliğin diğer bir yönünü oluşturan empatik beceri, iletişimsel yetkinlik vs. faktörleri kapsamaktadır. DeGraaff ve diğerleri (2001) kurumun toplumsal yönden enerjisinin neredeyse yüzde kırk beşinin iletişimsel sorunlar sebebiyle kaybedildiğini ifade etmiştir. Bilhassa empati eğiliminin yüksek olmasının iletişimi temel alan bir tutumun iletişim sorunları ve anlaşmazlıklarını mühim seviyede önleyeceği ifade edilebilir. Hizmeti ön plana alan liderlerin empati kabiliyetlerinin gelişmiş olması gerekmektedir (Ekinci, 2015: 341-360).

2.8.Okul Öncesi Eğitim

2.8.1.Okul Öncesi Eğitim Nedir?

Okul öncesi eğitim; çocuğun dünyaya gelmesinden başlayarak ailede başlayan ve ilköğretime dek uzanan bir zamanı kapsar. Çocuğun bu zaman kapsamında gelişimi oldukça süratlidir ve ihtiyaçlarının giderilmesi mühimdir. Okul öncesi eğitim

kurumlarının bireylerin gelişimlerine katkıda bulunmasında önemli bir görevi vardır. Her çocuğun ve velilerinin ayrı nitelikleri olması gibi her okulun da ayrı ekipman, fiziki nitelik, program ve çalışanı vardır. Okul öncesi eğitim kurumlarında iş gören çalışan adına yöneticinin alması gereken yükümlülükler yöneticinin farklı bir önem kazanmasına yol açar. Bu yükümlülükler yönetim prosesinde planlama, organize etme, etkileme, kadro yaratma, ölçme ve değerlendirme, astların destekçisi ve lideri şeklinde var olabileceği olarak ifade edilebilir (Taymaz, 2003; Vural, 2008). OÖ (Okul Öncesi) eğitimin kişilerin hayatı üzerindeki yararları, ilköğretim çağında çocukların gösterdikleri başarılı yeteneklerle daha fazla görülmektedir (Oktay, 1991).

Okul öncesi eğitim çağında, çocukların gördükleri eğitimin hedefine erişmesinde eğitim seviyesinin niteliği ve işlevselliği kadar eğitim aldıkları kurumların kurumsal niteliği ve eğitim çalışanının durumlarının da önemli olduğu düşünülmektedir. Türkiye’de okul öncesi eğitimin devlet kapsamında yer aldığı kurumlardan iki tanesi özel anaokulları ve ilköğretim okullarıdır. Yalçınkaya’nın (2000) ifadesiyle Okul Öncesi Eğitim (OÖE) kurumlarında vazifeli eğitim verenlerin ilişkili oldukları kurumlarda görevlerinden sağladıkları tatminin kesinleştirilmesi önemli bir eğitim ve yönetim sorunudur. Bu nedenle, OÖE okullarındaki öğretimin niteliğiyle doğrudan ilişkili şekilde, okullarda muvaffak bir örgüte ait kültürün yaratılmasında ve eğitimcilerin iş tatmininin temin edilmesinde, okul yöneticilerinin yaklaşımlarının üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir.

OÖE çocuğun fiziksel, psikomotor, zihinsel ve dilsel becerilerinin geliştiği bir süreçte gerçekleşmektedir (Aral., Kandır ve Yaşar, 2000). Okul öncesi eğitim, 0-6 yaş arası çocukların büyüme, yaş ve karakterleri ile tutarlı, onları fiziksel, toplumsal, psikolojik yönden destekleyen ve kendilerini toplumun gelenek, ahlak ve değerleri yönünde şekillendiren ve ilköğretime hazır bir biçimde gitmelerini temin edecek eğitim bütünlüğü içerisinde olan bir eğitim prosesidir (Şahin, 2005). Okul öncesi eğitim değişik bir açıdan açıklanmak istendiğinde, etik ve kültürel değerleri, psikolojik gelişimi, idrak yeteneğini ve sorun çözme kabiliyetini geliştiren aynı zamanda yaratıcılık ve kendini açıklayabilme yeteneğini kazanmasında önemli görevi olan planlı bir süreçtir (Ural ve Ramazan, 2007).

Bu tanımlamalar neticesinde okul öncesi eğitimi; çocuğun dünyaya gelmesi ile 6 yaşına kadar olan zamanda çocuğun, bütün gelişim sahalarını destekleyen, bireysel

çeşitlilikleri değerlendiren, mevcut kabiliyet ve yetenekleri ortaya çıkarıp ilerleten, çocuğun sosyal açıdan daha sağlıklı olmasını ve topluma ayak uydurmasını basitleştirmeye dair düzenli ve planlı bir eğitim prosesi olarak açıklanabilir (İnan, 2011).

2.8.2.Okul Öncesi Eğitim Kurumları

Okul öncesi eğitim kurumları kişinin öğretim yaşamına katıldığı ilk yerlerdir. Çocukların istikbalini şekillendirecek olan sosyal ve etik kuralların öğretilmesi, hayatın ilk senelerinde başlamaktadır. (Yavuzer, 2002). Okul öncesi eğitim kurumları da bu çağın en etkin biçimde yaşanmasını ve çocuklardaki mevcut bilgi ve becerileri geliştirme yoluyla onlara faydalı olmaktadır. Ayrıca çocukların fiziki ve psikolojik düzeyleriyle tutarlı deneyimler edinmesine olanak tanır.

2.8.3. Okul Öncesi Eğitim İstatistikleri

Milli Eğitim Bakanlığı 2023 vizyonu öncelikli hedeflerinin başında okul öncesi eğitimi Türkiye genelinde yaygınlaştırarak yüzde yüze çıkarmaktır.

Tablo 2.8.3.1: 2018-2019 Döneminde OÖE Okullarında Öğrenci Sayısı

Okul Türü Type of school	Okul/ Kurum School/ Institution	Öğrenci sayısı Number of students		
		Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female
Okul öncesi eğitim (Resmi+Özel) Pre-primary education (Public+Private)	31 813	1 564 813	814 821	749 992
Anaokulları toplamı (Resmi+Özel) Total number of kindergartens (Public+Private)	10 669	700 535	365 530	335 005
Anasınıfları toplamı (Resmi+Özel) (2) Total number of nursery classes (Public+Private) (2)	21 144	864 025	449 157	414 868
Okul öncesi Eğitim (Resmi) Pre-primary education (Public)	25 236	1 306 139	677 114	629 025

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı (2018-2019).

2018-2019 Öğretim Yılında Okul Öncesi Eğitim kurumlarında Öğrenci Sayısı incelendiğinde toplamda 1.564.813 öğrencinin olduğu görülmektedir.

Tablo 2.8.3.2: 2018-2019 Döneminde OÖE Okullarında Öğretmen Sayısı

Okul Türü Type of school	Okul/ Kurum School/ Institution	Öğretmen sayısı Number of teachers		
		Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female
Okul öncesi eğitim (Resmi+Özel) Pre-primary education (Public+Private)	31 813	93 302	5 240	88 062
Anaokulları toplamı (Resmi+Özel) Total number of kindergartens (Public+Private)	10 669	51 143	2 916	48 227
Anasınıfları toplamı (Resmi+Özel) (2) Total number of nursery classes (Public+Private) (2)	21 144	42 159	2 324	39 835
Okul öncesi Eğitim (Resmi) Pre-primary education (Public)	25 236	68 365	4 578	63 787

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı (2018-2019).

2018-2019 öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında toplamda 93.302 öğretmenin olduğu görülmektedir.

Tablo 2.8.3.3: 2018-2019 Döneminde OÖE Okullarında Derslik Sayısı

Okul Türü Type of school	Okul/Kurum School/Institution	Derslik	Classroom
Okul öncesi eğitim (Resmi+Özel) Pre-primary education (Public+Private)	31 813	81 297	
Anaokulları toplamı (Resmi+Özel) Total number of kindergartens (Public+Private)	10 669	46 967	
Anasınıfları toplamı (Resmi+Özel) (2) Total number of nursery classes (Public+Private) (2)	21 144	34 330	
Okul öncesi Eğitim (Resmi) Pre-primary education (Public)	25 236	49 730	

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı (2018-2019)

2018-2019 öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında toplamda 81.297 derslik olduğu görülmektedir.

2.8.4.Okul Öncesi Eğitim Yönetimi

Çağımızdaki okul öncesi eğitim kurumlarında mesleğinde profesyonelleşmiş okul yöneticilerine ihtiyaç oldukça fazladır. Yönetimde başarı hiçbir zaman rastlantıya dayanmamaktadır. Bu sebeple, profesyonel ve alanında uzman yöneticilerce yönetilen kurumlardaki başarı da iyi yönetim becerisi sonucunda elde edilmektedir.

Yönetim alan yazında genellikle mevcut kaynakları hedefler doğrultusunda en verimli şekilde kullanmaktır olarak belirtilmektedir. Buradan yola çıkılarak eğitim idaresi de eğitim düzenini, var olan kaynakları verimli bir biçimde kullanarak, eskiden saptanan temel hedeflere erişebilmek için gerçekleştirilen etkinlikler şeklinde açıklanabilir.

Eğitim kurumunun niteliği, hedefi, işlevinin diğer kurumlardan ayrı olmasının en önemli sebeplerinden biri insan merkezli olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla eğitim yönetiminin nitelikleri ötekilerden farklı olarak şunlardır (Ada ve Baysal, 2010):

- a. Eğitim direkt veya dolaylı şekilde insanlarla alakalı bir hizmettir.
- b. Eleştireci bir yaklaşım geliştirme çoğunlukla eğitimin esas hedefidir.
- c. Eğitim kurumlarının başarılarını yeterli şekilde ölçmeyi önleyen faktörler bulunmaktadır.
- d. Eğitim onu kontrol eden organların niteliği açısından da diğer kurumlardan farklıdır.
- e. Okul çalışanı çoğunlukla mesleki eğitim almıştır.
- f. Eğitim örgütlerinin niteliği ve organize olması gerekmektedir (Ada ve Baysal, 2010).

(OMEP)'nün uzun seneler başkanlığını yapmış olan uzman Mialaret, her ülkede okul öncesi eğitimin genel hedeflerini 3 maddede incelemektedir:

- 1) Toplumsal hedefler: Çalışan kadınların çocuklarına bakmak, her sınıftan çocuğa öğretim fırsatı sunmak, çocuğun topluma ayak uydurmasına katkı sağlamak.
- 2) Yönetici hedefleri: Dil-iletişim, duyu organlarının ve etrafa hassasiyetin geliştirilmesi.

3) Çocuğun gelişmesi ile alakalı hedefler: Çocuğa etki edecek eğitimin, çocuğun gelişim aşamalarını düşünerek, onun herhangi bir noksanlık ve kırıklık hissini duymamasını sağlamaya çalışmak.”

Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 20. maddesinde yer alan okul öncesi eğitimin gayeleri aşağıda yer almaktadır (Yıldırım, 2008):

- a. Çocukların fiziksel, zihinsel ve duygusal gelişimini ve iyi huylar edinmesini temin etmek,
- b. Onları ilköğretime hazırlamak,
- c. Koşulları uygun olmayan çevrelerde ve ailelerde yetişerek gelen çocuklar için müşterek bir yetişme ortamı oluşturmak,
- d. Çocukların Türk çeyi doğru ve iyi kullanmalarını sağlamaktır.

Çetinkaya (2006); “Okul öncesi eğitimin gayelerini, genel bir perspektifle şu şekilde sıralamaktadır:

- a. İyi ve düzenli beslenme alışkanlığı sağlamak,
- b. Okulda, oyundan çok, çoğunlukla etrafta meydana gelebilecek kazalara karşı öz ü açık ve tedbirli olmayı öğretmek,
- c. Beraber oyun, yardımlaşma, iş paylaşımı, dinlenme alışkanlıklarını kazandırmak,
- d. Başarılı olamasa da işe, oyuna, sohbete, eğlenmeye tekrar başlama güven ve yürekliliğini sağlama,
- e. Arkadaşlarına saygı, anlayış, güler yüz göstermesi zorunluluğunu öz ümetmek.
- f. Dür üst ve söz üne güvenilir bir birey yaratmak.

Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği (OÖEKY)'nde Okul Öncesi Eğitim aşağıdaki gibi açıklanmıştır (MEB 2008):

Okul Öncesi Eğitimi'nde:

- a. Çocukların fiziksel, zihinsel, psikolojik, toplumsal, kült ürel, dil ve davranış gibi çok boyutlu gelişimlerini destekleyecek eğitim atmosferi yaratılır.

- b. Eğitim çalışmaları planlanırken; çocukların yaşları, gelişim yapıları, öğrenme kabiliyetleri, ilgileri, ihtiyaçları ile okulun ve çevrenin olanakları dikkate alınır.
- c. Çocukların; beslenme, uyku, öz bakım yetenekleri, iyi ve sağlıklı temel alışkanlıklar edinmelerinin dışında doğa sevgisiyle çevreye karşı hassas olmaları da kazandırılır.
- d. Eğitim faaliyetleri; çocukların, sevgi, saygı, iş birliği, katılımcılık, yükümlülük, yardımlaşma ve bölüşme hislerini geliştirici yapıda olur. Eğitim, sevgi ve şefkat anlayışı dahilinde gerçekleştirilir. Çocuklara eşit yaklaşılar ve kişisel nitelikler dikkate alınır. Çocukların kendilerine güvenlerini sağlamak için ceza, zorlama uygulanmaz ve sınırlamalara yer verilmez.
- e. Eğitimsel faaliyetlerin ölçülmesinde saptanan ölçütlere hangi düzeyde erişildiği belirlenir. Ölçülme yapılırken bu neticeler göz önünde bulundurulur.
- f. Çocukların kendilerini açıklarken Türk çeyi hatasız ve güzel kullanmalarına dil etkinlikleri ile fırsatlar verilir.
- g. Koşulları uygun olmayan çevrelerde ve ailelerde yetişen çocuklar için müşterek bir gelişme ortamı oluşturulması adına uğraş verilir.
- h. Oyunların çocukların verimli öğrenmesinde etkisi uygulanır.
- i. Çocukların gelişmesinde OÖE planı gerekli şekilde değerlendirilir.

Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yiğit (2018), araştırmasında, farklı branşlarda bireysel spor yapan sporcuların demografik özelliklerinin antrenörlerin hizmetkâr liderlik özellikleri ve milli sporcuların sporcu tatmini üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu milli takım kamplarına katılan Taekwondo, Judo ve Güreş branşlarında 141 erkek 116 kadın olmak üzere toplam 257 sporcu oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, milli sporcuların antrenörlerin hizmetkâr liderlik özellikleri ve sporcu tatmini düzeylerine yönelik vermiş oldukları cevaplar milli olmayan sporculara göre daha pozitif yöndedir ve uzun süre antrenörleriyle çalışan sporcuların antrenörlerinden algıladıkları hizmetkâr liderlik ve sporcu tatmininin olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Demiray Özden (2019), yaptığı çalışma da, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ve bu etki üzerinde aracı faktörlerin rolünü araştırmıştır.

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmada; pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiştir. Bankacılık sektöründe çalışan 208.878 kişiden tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 500 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin aracılık etkisi olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca demografik özelliklere göre iş görenlerin hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye, destekleyici örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışına göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiştir.

Akyüz (2012), araştırmasında özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdülerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak istemiş. Araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında Marmara Bölgesi'nin İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki özel liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 10 okuldan 400 öğretmene yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla uygulanan anketlerden veriler elde edilmiştir. Bulgular sonucunda örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Özmutlu (2011), Bedensel Engelli Sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının Sporcu Tatmini ile ilişkisini araştırdığı çalışmasının evrenini bedensel engelliler spor federasyonuna bağlı 2009-2010 sezonunda mücadele eden Ampute Futbol ligi ve tekerlekli sandalye basketbol 1. ligi takımları oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modeliyle yapılan bu çalışmaya 20 kulüpten toplam 241 Bedensel engelli sporcu katılmış ve çalışmanın sonucunda; Antrenörlerin uyguladıkları hizmetkâr liderlik davranışının Sporcu Tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Bektaş Marakçı (2020)'nin araştırması okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yöneliktir. Siirt il merkezinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen 350 ilkokul öğretmenine uygulanan araştırma sonuçları şu şekildedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin

motivasyon düzeylerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiş. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde yordadığı sonucu belirlenmiştir.

Kaya (2019), araştırmasında Turizm sektörü çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik Modelinin bilinirliğini ve düzeylerini belirlemeyi amaçlamış. Antalya Bölgesinde bulunan üç ayrı beş yıldızlı otelde çalışan personelin gönüllü katılımı ile 319 kişiye uygulanmış bunlardan 301'i geçerli sayılmış. Araştırma sonucunda Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İlgili İfadelere Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri incelendiğinde, Hizmetkâr Liderlik algılarının eğitime göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kartal (2018)'in araştırmasının amacı Hizmetkâr liderlik stilinin örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini tespit etmek. Bu amaçla Bursa ili Orhangazi ilçesindeki 10 farklı okulda görev yapan 52 öğretmenin katıldığı bir araştırma yapılmış. Buna göre hizmetkâr liderlik stilinin benimsenmesi örgütsel miyopi üzerinde azaltıcı etkilere sahiptir sonucuna ulaşılmış. Hizmetkâr liderliğin varlığının çalışanların kendisini daha önemli hissetmesi suretiyle örgüte daha fazla katkı sağlayacağı ulaşılan sonuçlar arasındadır. Örgütsel miyopinin başarısızlık, panik, tükenmişlik, verimsizlik, fırsatların kaçırılması gibi olumsuz etkileri olduğu çalışmanın sonuçları arasında yer almıştır.

Topaloğlu (2019), son dönemlerde ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımının" yerel yönetimlerde işgörenler üzerinde etkilerini tespit etmek, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemek için bu çalışmayı yapmış. Araştırma İstanbul, İzmir, Adapazarı belediyelerinde yapılmış ve 616 adet anket çalışmasına ulaşılmış. Sonuçlara göre hem içsel iş tatmini hem de dışsal iş tatmininin hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Topaktaş (2020), araştırmasında sağlık kurumları yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin yönetim etkinliği ve kurum performans göstergeleri üzerindeki etkisini

ortaya koymak istemiş. Bu amaçla Türkiye'deki 100 ve üstü yatak kapasitesine sahip 414 hastane yöneticisinden veriler elde edilmiş. Analizler sonucunda; sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinin hizmetkar liderlik özellikleri, hizmetkar liderlik özelliklerinin de lider etkililiği üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu bulunmuş. Buna karşılık hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algılarının kurumsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Kahveci (2012), bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ve okul kültürü düzeyini belirlemeyi; bu düzeylerin öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasını bulmayı; hizmetkar liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış. Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı merkez ilçelerinde 400 öğretmenin görüşlerine başvurularak araştırma gerçekleştirilmiş. Öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken branş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılık bulunmamış. Okul kültürüne ilişkin öğretmen algılarında cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunurken kıdem ve branş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamış. Hizmetkar liderlik ile okul kültürü arasında iyi düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, bu ilişkide hizmetkar liderliğin okul kültürünün bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ye ve Min (2014), yaptıkları çalışmada anaokulu müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizmi güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarıyla arasındaki ilişkiyi incelemişler. Bu araştırma Güney Kore'nin Daegu, Kyoungbuk ve Ulsan bölgelerinde yapılmış. Araştırmaya 760 öğretmen katılmış. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel sinizmi ve örgütsel bağlılığı üzerinde müdürlerin hizmetkar liderliğinin doğrudan ve güçlü bir şekilde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Jones (2011) çalışmada; karlılığa, çalışanların tatminine ve güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü kurulmasında hizmetkar liderliğin rolünü araştırmış. Çalışmasını 16 farklı Amerikan kurumunda 21 lider ile yürütmüş. Araştırma sonunda liderlerin sadece kendi başarılarına odaklanmadığı, aynı zamanda takipçilerinin başarılarını ve kişisel hedeflerini de önemsedikleri anlaşılmıştır. Hizmetkar liderlerin amacı başkalarını da

değerli kılmak, takipçilerini motive ederek onların gelişimine de katkı sağlamak ve örgütün büyük başarılarına ulaşmasını sağlamaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma da özel anaokullarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Betimsel Tarama Yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın gereği olarak veriler, nicel araştırma yöntemlerinden alan

araştırması anket tekniği ile toplanmıştır. Betimsel tarama modelinde araştırmaya katılan kişilere herhangi bir müdahalede bulunmaksızın var olan durumları olduğu şekliyle tanımlanır (Büyükoztürk., Kılıç-Çakmak., Akgün., Karadeniz & Demirel, 2012: 184).

3.2.Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Başakşehir, Küçükçekmece ve Esenyurt ilçesinde bulunan 127 özel anaokulunda görev yapan 631 müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve anasınıfı öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklemi belirlerken Başakşehir de 71, Küçükçekmece de 23 ve Esenyurt ta 33 kurum ile çalışma yürütülmüştür. Bu okullarda görev yapan 56 müdür yardımcısı 71 rehber öğretmen ve 504 okul öncesi öğretmeni bulunmaktadır. Belirlenen ilçelerden araştırmanın uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır (EK-2).

Araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılır örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Özel okullarda görev yapan müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve anasınıfı öğretmenlerinin çalışma koşulları ve okul yönetiminin bu tarz çalışmalara olumlu bakmamaları göz önünde bulundurularak 300 ölçek dağıtılmış, eksik veya hatalı 7 ölçek araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu anlamda araştırmaya 36 müdür yardımcısı, 53 rehber öğretmen ve 204 okul öncesi öğretmen olmak üzere toplam 293 öğretmen araştırmaya gönüllü katılmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.2.1'de verilmiştir.

Tablo 3.2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Gruplar	f	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	251	85,7
	Erkek	42	14,3
Yaş	25 yaş ve altı	54	18,4
	26-30 yaş arası	92	31,4
	31-35 yaş 36-	77	26,3
	40 yaş	34	11,6
	41 yaş ve üstü	36	12,3
Medeni Durum	Bekar	122	41,6
	Evli	171	58,4
Eğitim Durumu	Ön Lisans	42	14,1

	Lisans	210	71,7
	Lisans üst ü	41	14,0
Kıdem	5 yıl ve altı	126	43,0
	6-10 yıl	88	30,0
	11-15 yıl	40	13,7
	16 yıl ve üst ü	39	13,3
Görev	Müdür Yardımcısı	36	12,3
	Rehber Öğretmen	53	18,1
	Öğretmen	204	69,9
Birlikte Çalıştığı	5 yıl ve altı	118	40,3
Okul Müdür ün ün	6-10 yıl	109	37,2
Yöneticilik Süresi	11 yıl ve üst ü	66	22,5
Mevcut Müdür ü	5 yıl ve altı	278	94,9
ile Çalışma Süresi	6 yıl ve üst ü	15	5,1
Toplam		293	%100

Tablo 3.2.1 incelendiğinde toplam 293 katılımcıdan 251'inin kadın (%85,7) ve 42'sinin erkek (14,3); 54'ünün 25 yaş ve altında (%18,4), 92'sinin (%31,4) 26-30 yaş arasında, 77'sinin (%26,3) 31-35 yaş arası, 34'ünün (%11,6) 36-40 yaş arası ve 36'sinin da (%12,3) 41 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenlerin 122'si bekâr (%41,6) 171'inin evli (%58,4); 42'sinin (%14,1) ön lisans, 210'unun (%71,7) lisans mezunu olduğu görülmektedir, 41'inin (%14,0) lisans üst ü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenlerin 126'sı (%43,0) 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahipken 88'i (%30,0) 6-10 yıl arasında, 40'ı (%13,7) 11-15 yıl arasında ve 39'unun da (%13,3) 16 yıl ve üst ü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya müdür yardımcısı olarak görev yapan 36 (%12,3), rehber öğretmen olarak görev yapan 53 (%18,1) ve öğretmen olarak görev yapan 204 (%69,9) öğretmen katılmıştır. Katılımcı müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenlerin 278'i (%94,9) mevcut okul müdürleri ile 5 yıl ve altı, 15'i ise (%5,1) 6 yıl ve üstünde süre ile çalışmakta olup; bu müdürlerin 118'i (%40,3) 5 yıl ve altında, 109'u (%37,2) 6-10 yıl arasında ve 66'sı da (%22,5) 11 yıl ve üstünde süre ile okul müdürlüğü yapmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini elde etmek için katılımcılara anket uygulanmıştır. Veri toplamada müdür yardımcılarına, rehber öğretmenlere ve öğretmenlere; demografik özellikleri belirlemek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin hizmetkâr

liderlik algılarını ölçmek için ise Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği (OMHLDÖ) uygulanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgiler formu (EK-3) araştırmayı yapan ve danışman öğretmen tarafından oluşturulmuştur. Araştırmaya katılım gösteren katılımcılara cinsiyeti, yaşı, görevi, medeni durumu, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, okul müdürünün idarecilikteki hizmet süresi ve mevcut müdür ile çalışma süresi sorulmuştur.

3.3.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği (OMHLDÖ)

Ekinci (2015) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 36 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, empati (9 madde), özgeci davranışlar (9 madde), adalet (8 madde), dürüstlük (7 madde) ve alçakgönüllülük (3 madde) den oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipi olup, ölçeğin değerlendirilmesinde aşağıda verilen puan aralığı ölçüt olarak alınmıştır:

1.00-1.79= çok düşük düzey

1.80-2.59=düşük düzey

2.60-3.39=orta düzey 3.40-

4.19=yüksek düzey 4.20-

5.00= çok yüksek düzey

Ölçeğin güvenirlik katsayısının .98 olduğuna ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğine ait basıklık, çarpıklık ve güvenirlik katsayıları Tablo 3.4.1’de görülmektedir.

Tablo 3.4.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Çarpıklık, Basıklık ve Güvenirlik Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Empati	-.262	-1.120	
Özgeci Davranışlar	-.282	-1.060	
Alçakgönüllülük	-.318	-.941	.989
Dürüstlük	-.435	-.955	
Adalet	-.424	-1.001	
Hizmetkâr Liderlik Toplam	-.288	-1.137	

Tablo 3.4.1 incelendiğinde ölçme aracına ait basıklık ve çarpıklık değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında kaldığı görülmüş ve verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısının .98 olduğuna ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterdiği ve güvenilir olduğu anlaşılmış ve verilerin analizinde bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans (anova) analizleri yapılmıştır. Anova analizinde anlamlı farklılık tespit edildiğinde hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek için gruplar arası varyans eşit olduğunda Post Hoc Scheffe ile LSD ve gruplar arası varyans eşit olmadığında Post Hoc Games-Howell testleri yapılmıştır.

5'li Likert ölçeğin değerlendirilmesinde aşağıda verilen puan aralığı ölçüt olarak alınmıştır:

1.00-1.79= çok düşük düzey

1.80-2.59=düşük düzey

2.60-3.39=orta düzey 3.40-

4.19=yüksek düzey 4.20-

5.00= çok yüksek düzey

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ne Düzeydedir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ne düzeydedir? Alt amacına ilişkin bulgular Tablo 4.1.1 ve 4.1.2'de verilmiştir.

Tablo 4.1.1: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçek Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDE	HİZMETKÂR LİDERLİK	MEAN (ARİT. ORT.)	SD (STD. SAP.)
1.	Sorunlarımı etkin olarak dinler.	3,77	1,22
2.	Duygularımı doğrudan ifade etmesem de beni çok iyi anlar.	3,35	1,29
3.	Bakış açımıla durumlara ve olaylara bakabilir.	3,33	1,38
4.	Duygu ve düşüncelerimi doğru olarak anladığımı bana hissettirir.	3,51	1,34
5.	Duygu ve tepkilerime karşı duyarlıdır.	3,54	1,35
6.	İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluşturur.	3,63	1,26
7.	Hakkımda ne düşündüğünü bana hissettirir.	3,55	1,29
8.	Mesleğimde başarılı olmam için beni sürekli destekler.	3,39	1,34
9.	Kötü günlerimde yanımda olur.	3,32	1,36
10.	Çalışma koşullarımı iyileştirmek için çaba harcar.	3,34	1,37
11.	Bana inisiyatif vererek önümü açar.	3,35	1,31
12.	Yararıma olanı düşünerek özveride bulunur.	3,33	1,31
13.	Herhangi bir karşılık beklemeden bana destek olur.	3,43	1,33
14.	Kendisinden önce, çalışanlarını düşünür.	3,27	1,41
15.	Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanır.	3,31	1,35
16.	Kişiliğime saygı gösterir.	3,71	1,27
17.	Kibirli davranışlardan uzak durur.	3,54	1,40
18.	Kendisinden söz etmekten hoşlanmaz.	3,55	1,41
19.	Kendisine yönelik övgü sözlerinden hoşlanmaz.	3,32	1,24
20.	Bana değer verir.	3,63	1,20
21.	Günün her vakti ulaşılabilir.	3,67	1,18
22.	Okulda güvenilir biri olarak kabul görür.	3,55	1,29
23.	Hatalarını kabul eder.	3,39	1,30
24.	Özeleştiri yapmaktan çekinmez.	3,43	1,33
25.	Kurumda açık ve şeffaf bir tutum ve davranış sergiler.	3,54	1,41
26.	İçeride dışardır.	3,48	1,35
27.	Sözleri ve zihnindeki hedefleri farklı değildir.	3,55	1,30
28.	Kişisel amaç ve kazanımlarından çok, değer ve ilkeleri önceler.	3,58	1,34
29.	Çalışanlarına güvenir.	3,57	1,32
30.	Başarıyı takdir eder.	3,61	1,29
31.	Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösterir.	3,64	1,29
32.	İmtiyazlı kişi veya gurupların oluşmasına müsaade etmez.	3,60	1,29
33.	Çalışanlarının hatalarını bağışlar.	3,48	1,26
34.	Yapılan bir yanlışta gösterdiği tepkide ölçülüdür.	3,54	1,26
35.	Çalışanlarına karşı kin beslemez.	3,69	1,22
36.	Vereceği kararlarda ölçülü olmaya özen gösterir.	3,58	1,34

“1.00-1.79=çok düşük düzey; 1.80-2.59=düşük düzey; 2.60-3.39=orta düzey; 3.40-4.19=yüksek düzey; 4.20-5.00=çok yüksek düzey”

Tablo 4.1.1 incelendiğinde araştırmaya katılan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin 36 maddeli ölçekte en fazla *Sorunlarımı etkin olarak dinler* (M=3.77; SD=1.22), *Kişiliğime saygı gösterir* (M=3.71; SD=1.27), *Çalışanlarına karşı kin beslemez* (M=3.69; SD=1.22), *Günün her vakti ulaşılabilir* (M=3.67; SD=1.18) ve *Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösterir*

(M=3.64; SD=1.29) maddelerinin puan aldığı görülmektedir. Ölçekte *Kendisinden önce çalışanlarını düşünür* (M=3.27; SD=1.41), *Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanır* (M=3.31; SD=1.35), *Kendisine yönelik övgü sözlerinden hoşlanmaz* (M=3.32; SD=1.24), *Kötü günlerimde yanımda olur* (M=3.32; SD=1.36) ve *Yararıma olanı düşünerek özveride bulunur* (M=3.33; SD=1.31) maddelerinin de en düşük puanları aldığı görülmektedir.

Tablo 4.1.2: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçek Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Mean	Std. Deviation	Değerlendirme
Empati	3,53	1,12	Yüksek
Özgeci davranışlar	3,41	1,17	Yüksek
Alçakgönüllülük	3,47	1,15	Yüksek
Dürüstlük	3,50	1,20	Yüksek
Adalet	3,59	1,17	Yüksek
Hizmetkâr Liderlik (toplam)	3,50	1,11	Yüksek

“1.00-1.79= çok düşük düzey; 1.80-2.59=düşük düzey; 2.60-3.39=orta düzey; 3.40-4.19=yüksek düzey; 4.20- 5.00= çok yüksek düzey”

Tablo 4.1.2 incelediğinde müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik empati alt boyutunu (M=3.53; SD=1.12), özgeci davranışlar alt boyutunu (M=3.41; SD=1.17), alçakgönüllülük alt boyutunu (M=3.47; SD=1.15), dürüstlük alt boyutunu (M=3.50; SD=1.20), adalet alt boyutunu (M=3.59; SD=1.17) ve genel hizmetkâr liderlik davranışlarını “yüksek” düzeyde algılamaktadır.

4.2. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılar, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve alt boyutları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *cinsiyetlerine* göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt amacına ilişkin bulgular Tablo 4.2.1’de verilmiştir.

Tablo 4.2.1: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	P
Empati	Kadın	251	3.65	1.10	5.121	291	.000
	Erkek	42	2.73	.88			
Özgeci davranışlar	Kadın	251	3.52	1.16	4.415	291	.000
	Erkek	42	2.69	.89			
Alçakgönüllülük	Kadın	251	3.60	1.13	5.341	291	.000
	Erkek	42	2.62	.85			
Dürüstlük	Kadın	251	3.64	1.17	4.999	291	.000
	Erkek	42	2.68	1.01			
Adalet	Kadın	251	3.72	1.14	5.174	291	.000
	Erkek	42	2.75	.94			
Hizmetkâr Liderlik (toplam)	Kadın	251	3.63	1.09	5.204	291	.000
	Erkek	42	2.71	.86			

Tablo 4.2.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarından empati algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t_{[64.554]}=6.003$; $p<.05$). Kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.65$; $SD=1.10$) empati algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=2.73$; $SD=.88$) empati algılarından daha yüksektir.

Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarından özgeci davranış algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t_{[66.769]}=5.327$; $p<.05$). Kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.52$; $SD=1.16$) özgeci davranış algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=2.69$; $SD=.89$) özgeci davranış algılarından daha yüksektir.

Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarından alçakgönüllülük algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t_{[68.062]}=6.545$; $p<.05$). Kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.60$; $SD=1.13$) alçakgönüllülük algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=2.62$; $SD=.85$) alçakgönüllülük algılarından daha yüksektir.

Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarından dürüstlük algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir($t_{(291)}=4.999$; $p<.05$). Kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.64; SD=1.17) dürüstlük algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=2.68; SD=1.01) dürüstlük algılarından daha yüksektir.

Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarından adalet algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir($t_{(63.220)}=5.951$; $p<.05$). Kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.72; SD=1.14) adalet algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=2.75; SD=.94) adalet algılarından daha yüksektir.

Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel olarak hizmetkâr liderlik davranış algılarının cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir($t_{(65.080)}=6.144$; $p<.05$). Kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.63; SD=1.09) adalet algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=2.71; SD=.86) adalet algılarından daha yüksektir.

4.3.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik empati davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.3.1’de verilmiştir.

Tablo 4.3.1:Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-25 yaş -	54	4.08	.82	G. Arası	31.780	4	7.945	6.795	.000	A>B

B-26-30 yaş	92	3.17	1.19	G. İçi	336.72	288	1.169		A>C
C-31-35 yaş	77	3.50	1.09	Toplam	368.50	292			A>E
D-36-40 yaş	34	3.79	1.05						D>B
E-41 yaş +	36	3.37	1.12						
Toplam	293	3.52	1.12						

Tablo 4.3.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının yaşlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=6.795$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının ($M=4.08$; $SD=.82$), 26-30 yaş ($M=3.17$; $SD=1.19$), 31-35 yaş ($M=3.50$; $SD=1.09$) ve 41 yaş ve üzerindeki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.37$; $SD=1.12$) empati algılarından daha yüksek olduğu tesbit edilmiştir. Yine 36-40 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.79$; $SD=1.05$) empati algılarının 26-30 yaş arası müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.17$; $SD=1.19$) empati algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özgeci davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.3.2’de verilmiştir.

Tablo 4.3.2: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-25 yaş -	54	4.11	.77	G. Arası	45.893	4	11.473			
B-26-30 yaş	92	3.00	1.26	G. İçi	352.82	288	1.225			
C-31-35 yaş	77	3.36	1.07	Toplam	398.72	292				A>B
D-36-40 yaş	34	3.69	1.17					9.365	.000	A>C
E-41 yaş +	36	3.20	1.11							A>E
Toplam	293	3.41	1.16							D>B

Tablo 4.3.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının yaşlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=9,365$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının ($M=4.11$; $SD=.77$), 26-30 yaş ($M=3.00$; $SD=1.26$), 31-35 yaş ($M=3.36$; $SD=1.07$) ve 41 yaş ve üzerindeki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.20$; $SD=1.11$) özgeci davranış algılarından daha yüksektir. Yine 36-40 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.69$; $SD=1.17$) özgeci davranış algılarının 26-30 yaş arası müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.00$; $SD=1.26$) özgeci davranış algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik alçakgönüllük davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.3.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3.3. Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönüllük Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-25 yaş -	54	4.10	.66	G. Arası	36.826	4	9.207			
B-26-30 yaş	92	3.28	1.26	G. İçi	351.22	288	1.220			
C-31-35 yaş	77	3.10	1.08	Toplam	388.05	292				
D-36-40 yaş	34	3.68	1.16					7.549	.000	A>B A>C
E-41 yaş +	36	3.53	1.16							
Toplam	293	3.46	1.15							

Tablo 4.3.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllük algılarının yaşlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=7.549$; $p<.005$). Müdür

yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarının hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplararası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarının (M=4.10; SD=.66), 26-30 yaş (M=3.28; SD=1.26) ve 31-35 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.10; SD=1.08) algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.3.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3.3: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Dürüstlük Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-25 yaş -	54	4.20	.69	G. Arası	45.381	4	11.345			
B-26-30 yaş	92	3.09	1.33	G. İçi	374.84	288	1.302			
C-31-35 yaş	77	3.44	1.11	Toplam	420.22	292		8.717	.000	A>B A>C A>E D>B
D-36-40 yaş	34	3.76	1.12							
E-41 yaş +	36	3.38	1.19							
Toplam	293	3.50	1.19							

Tablo 4.3.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının yaşlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=8.717$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplararası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının (M=4.20; SD=.69) 26-30 yaş arasındaki (M=3.09; SD=1.33), 31-35 yaş arasındaki (M=3.44; SD=1.11) ve 41 yaş ve üzerindeki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.38; SD=1.19) dürüstlük algılarından daha yüksektir. Yine 36-40 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.76; SD=1.12) dürüstlük algılarının

26-30 yaş arası müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.09; SD=1.33) dürüstlük algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik adalet davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.3.4’de verilmiştir.

Tablo 4.3.4: Müdür Yardımcıları, Rehber Öğretmenler ve Okul Öncesi Öğretmenler Adalet Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-25 yaş -	54	4.37	.59	G. Arası	50.696	4	12.674			
B-26-30 yaş	92	3.24	1.27	G. İçi	349.16	288	1.212			
C-31-35 yaş	77	3.34	1.21	Toplam	399.86	292				A>B
D-36-40 yaş	34	3.84	1.04					10.454	.000	A>C
E-41 yaş +	36	3.56	1.00							A>E
Toplam	293	3.58	1.17							

Tablo 4.3.4 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının yaşlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=10.454$; $p<.005$). Öğretmenlerin adalet algılarının hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplararası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının (M=4.37; SD=.59) 26-30 yaş arasındaki (M=3.24; SD=1.27), 31-35 yaş arasındaki (M=3.34; SD=1.21) ve 41 yaş ve üzerindeki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin (M=3.56; SD=1.00) adalet algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan genel hizmetkâr liderlik davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.3.5’de verilmiştir.

Tablo 4.3.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Genel Hizmetkâr Liderlik Davranışları Algılarının Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-25 yaş -	54	4.18	.65	G. Arası	40.617	4	10.154			
B-26-30 yaş	92	3.14	1.21	G. İçi	318.81	288	1.107			
C-31-35 yaş	77	3.39	1.05	Toplam	359.43	292		9.173	.000	A>B
D-36-40 yaş	34	3.76	1.05							A>C
E-41 yaş +	36	3.38	1.07							A>E
Toplam	293	3.50	1.10							D>B

Tablo 4.3.5 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının yaşlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=9.173$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel anlamda hizmetkâr liderlik algılarının hangi yaş gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=4.18$; $SD=.65$) 26-30 yaş arasındaki ($M=3.14$; $SD=1.21$), 31-35 yaş arasındaki ($M=3.39$; $SD=1.05$) ve 41 yaş ve üzerindeki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.38$; $SD=1.07$) hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir. Yine 36-40 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.76$; $SD=1.05$) hizmetkâr liderlik algılarının 26-30 yaş arası müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.14$; $SD=1.21$) hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.4.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Görevlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik empati davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi

öğretmenlerin *g örev türlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.4.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Görev Türü	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Müdür Yardımcısı	36	3.25	1.37	G. Arası	10.709	2	5.355			
B-Rehber Öğretmen	53	3.22	1.21	G. İçi	357.79	290	1.234	4.340	.014	A>B; A>C
C-Öğretmen	204	3.65	1.02	Toplam	368.50	292				
Toplam	293	3.52	1.12							

Tablo 4.4.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının görev türlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=4.340$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel anlamda hizmetkâr liderlik algılarının hangi görev gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplararası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.65$; $SD=1.02$) empati algıları, müdür yardımcılarının ($M=3.25$; $SD=1.37$) rehber öğretmenlerin ($M=3.22$; $SD=1.21$) empati algılarından daha yüksektir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenleri ve okul öncesi öğretmenleri tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özgeci davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *g örev türlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.4.2: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Görev Türü	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Müdür Yardımcısı	36	3.23	1.31	G. Arası	14.585	2	7.293			
B-Rehber Öğretmen	53	2.98	1.30	G. İçi	384.13	290	1.325	5.505	.005	C>B
C-Öğretmen	204	3.55	1.07	Toplam	398.72	292				
Toplam	293	3.41	1.16							

Tablo 4.4.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının görev türlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=5.505$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının hangi görev türlerinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre; okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının ($M=3.55$; $SD=1.07$) rehber öğretmenlerin ($M=2.98$; $SD=1.30$) özgeci davranış algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik alçakgönüllülük davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin görev türlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.4.3: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönüllülük Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Görev Türü	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Müdür Yardımcısı	36	3.00	1.20	G. Arası	23.342	2	11.671			
B-Rehber Öğretmen	53	3.06	1.14	G. İçi	364.71	290	1.258	9.280	.000	C>A C>B
C-Öğretmen	204	3.65	1.10	Toplam	388.05	292				
Toplam	293	3.46	1.15							

Tablo 4.4.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllülük algılarının görev türlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=9.280$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllülük algılarının hangi görev türlerinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Scheffe (gruplar arası varyans eşit olduğu) testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllülük algılarının ($M=3.65$; $SD=1.10$) müdür yardımcıları ($M=3.00$; $SD=1.20$) ve rehber öğretmenlerin ($M=3.06$; $SD=1.14$) alçakgönüllülük algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik dürüstlük davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *görev türlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4.4: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Dürüstlük Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Görev Türü	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Müdür Yardımcısı	36	3.32	1.46	G. Arası	14.691	2	7.346			
B-Rehber Öğretmen	53	3.08	1.25	G. İçi	405.53	290	1.398	5.253	.006	C>B
C-Öğretmen	204	3.64	1.10	Toplam	420.22	292				
Toplam	293	3.50	1.19							

Tablo 4.4.4 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının görev türlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=5.253$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının hangi görev türlerinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının ($M=3.64$; $SD=1.10$) rehber öğretmenlerin ($M=3.08$; $SD=1.25$) dürüstlük algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik adalet davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *görev türlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.4.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Görev Türü	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Müdür Yardımcısı	36	3.30	1.28	G. Arası	15.714	2	7.857	5.931	.003	C>B

B-Rehber Öğretmen	53	3.19	1.28	G. İçi	384.14	290	1.325
C-Öğretmen	204	3.73	1.08	Toplam	399.86	292	
Toplam	293	3.58	1.17				

Tablo 4.4.5 incelendiğinde öğretmenlerin adalet algılarının görev türlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=5.931$; $p<.005$). Öğretmenlerin adalet algılarının hangi görev türlerinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının ($M=3.73$; $SD=1.08$), rehber öğretmenlerin ($M=3.19$; $SD=1.28$) adalet algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan genel olarak hizmetkâr liderlik davranışları (toplam), müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin görev türlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.4.6: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Algılarının Görev Türlerine Göre ANOVA Sonuçları

Görev Türü	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Müdür Yardımcısı	36	3.25	1.29	G. Arası	14.208	2	7.104			
B-Rehber Öğretmen	53	3.11	1.22	G. İçi	345.22	290	1.190	5.968	.003	C>B
C-Öğretmen	204	3.64	1.01	Toplam	359.43	292				
Toplam	293	3.50	1.10							

Tablo 4.4.6 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının görev türlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=5.968$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının hangi görev türlerinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=3.64$; $SD=1.01$), rehber öğretmenlerin ($M=3.11$; $SD=1.22$) hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.5.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Medeni Durumlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular*

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve alt boyutlarının, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını* belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.5.1’de verilmiştir.

Tablo 4.5.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	P
Empati	Evli	171	3.46	1.05	-1.103	291	.283
	Bekâr	122	3.61	1.21			
Özgeci davranışlar	Evli	171	3.32	1.13	-1.553	291	.122
	Bekâr	122	3.53	1.20			
Alçakgönüllülük	Evli	171	3.48	1.14	.278	291	.781
	Bekâr	122	3.44	1.16			
Dürüstlük	Evli	171	3.45	1.12	-.788	291	.443
	Bekâr	122	3.56	1.29			
Adalet	Evli	171	3.55	1.08	-.635	291	.538
	Bekâr	122	3.63	1.28			
Hizmetkâr Liderlik (toplam)	Evli	171	3.44	1.04	-.978	291	.339
	Bekâr	122	3.57	1.18			

Tablo 4.5.1 incelendiğinde özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve alt boyutlarının, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *medeni durumlarına göre* istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>.05$). Başka bir ifadeyle evli ve bekar müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve genel hizmetkar liderlik algıları benzerlik göstermektedir.

4.6.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Öğrenim Durumlarına* Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik empati davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6.1’de verilmiştir.

Tablo 4.6.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Ön Lisans	42	4.19	.74	G. Arası	59.629	2	29.81			
B-Lisans	210	3.58	1.10	G. İçi	308.87	290	1.065			A>B
C-Lisans üstü	41	2.53	.88	Toplam	368.50	292		27.993	.000	A>C B>C
Toplam	293	3.52	1.12							

Tablo 4.6.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=27.993$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının hangi eğitim düzeyinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının ($M=4.19$; $SD=.74$), lisans mezunu ($M=3.58$; $SD=1.10$) ve lisans üstü mezunu ($M=2.53$; $SD=.88$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.58$; $SD=1.10$) empati algılarının lisans üstü mezunu ($M=2.53$; $SD=.88$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça empati algıları azaldığı söylenebilir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özgeci davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6.2’de verilmiştir.

Tablo 4.6.2: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Ön Lisans	42	4.10	.73	G. Arası	72.981	2	36.49			
B-Lisans	210	3.48	1.14	G. İçi	325.73	290	1.123			A>B
C-Lisansüstü	41	2.29	.88	Toplam	398.72	292		32.487	.000	A>C B>C
Toplam	293	3.41	1.16							

Tablo 4.6.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=32.487$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının hangi eğitim düzeyinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının ($M=4.10$; $SD=.73$) lisans mezunu ($M=3.48$; $SD=1.14$) ve lisans üstü mezunu ($M=2.29$; $SD=.88$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.48$; $SD=1.14$) özgeci davranış algılarının lisans üstü mezunu ($M=2.29$; $SD=.88$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça özgeci davranış algıları azaldığı söylenebilir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul

öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6.3’de verilmiştir.

Tablo 4.6.3: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönlülük Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Ön Lisans	42	4.07	.74	G. Arası	66.499	2	33.24			
B-Lisans	210	3.55	1.13	G. İçi	321.55	290	1.109			A>B
C-Lisans üstü	41	2.37	.87	Toplam	388.05	292		29.987	.000	A>C B>C
Toplam	293	3.46	1.15							

Tablo 4.6.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=29.987$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarının hangi eğitim düzeyinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarının ($M=4.07$; $SD=.74$), lisans mezunu ($M=3.55$; $SD=1.13$) ve lisans üstü mezunu ($M=2.37$; $SD=.87$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.55$; $SD=1.13$) alçakgönlülük algılarının lisans üstü mezunu ($M=2.37$; $SD=.87$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça alçakgönlülük algıları azaldığı söylenebilir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6.4’de verilmiştir.

Tablo 4.6.4: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Dürüstlük Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-Ön Lisans	42	4.15	.75	G. Arası	76.152	2	38.07	32.092	.000	A>B A>C B>C
B-Lisans	210	3.60	1.16	G. İçi	344.07	290	1.186			
C-Lisans üstü	41	2.33	.95	Toplam	420.22	292				
Toplam	293	3.50	1.19							

Tablo 4.6.4 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=32.092$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının hangi eğitim düzeyinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının ($M=4.15$; $SD=.75$), lisans mezunu ($M=3.60$; $SD=1.16$) ve lisans üstü mezunu ($M=2.33$; $SD=.95$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin ($M=3.60$; $SD=1.16$) dürüstlük algılarının lisans üstü mezunu ($M=2.33$; $SD=.95$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle ömür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça dürüstlük algıları da azalmaktadır.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik adalet davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6.5’de verilmiştir.

Tablo 4.6.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
---------------	---	---	----	-------------------	----	----	----	---	---	------

A-Ön Lisans	42	4.18	.72	G. Arası	66.781	2	33.39			
B-Lisans	210	3.68	1.15	G. İçi	333.08	290	1.149			A>B
C-Lisans üst ü	41	2.48	.93	Toplam	299.86	292		29.072	.000	A>C B>C
Toplam	293	3.58	1.17							

Tablo 4.6.5 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının eğitim durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=29.072$; $p<.005$). müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının hangi eğitim düzeyinde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının ($M=4.18$; $SD=.72$), lisans mezunu ($M=3.68$; $SD=1.15$) ve lisans üst ü mezunu ($M=2.48$; $SD=.93$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının ($M=3.68$; $SD=1.15$), lisans üst ü mezunu ($M=2.48$; $SD=.93$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça adalet algıları azalmaktadır.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan genel olarak hizmetkâr liderlik davranışları (toplam), müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *öğrenim durumlarına* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6.6: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Genel Hizmetkâr Liderlik Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	P	Fark
A-Ön Lisans	42	4.15	.68	G. Arası	68.056	2	34.02			
B-Lisans	210	3.58	1.08	G. İçi	291.37	290	1.005			A>B
C-Lisans üst ü	41	2.41	.78	Toplam	359.43	292		33.867	.000	A>C B>C
Toplam	293	3.50	1.10							

Tablo 4.6.6 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel hizmetkâr liderlik davranışları (toplam) algılarının öğrenim durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=33.867$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının hangi öğrenim durumlarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=4.15$; $SD=.68$), lisans mezunu ($M=3.58$; $SD=1.08$) ve lisans üstü mezunu ($M=2.41$; $SD=.78$) müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=3.58$; $SD=1.08$), lisans üstü mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından ($M=2.41$; $SD=.78$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arttıkça hizmetkâr liderlik algıları azalmaktadır.

4.7.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Mesleki Hizmet Sürelerine (Mesleki Kıdem) Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenleri ve okul öncesi öğretmenleri tarafından algılanan hizmetkar liderlik empati davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mesleki kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7.1’de verilmiştir.

Tablo 4.7.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl ve altı	126	3.44	1.16	G. Arası	9.300	3	3.100	2.494	.060	---
B-6-10 yıl	88	3.38	1.05	G. İçi	359.20	289	1.243			

C-11-15 yıl	40	3.88	1.03	Toplam	368.50	292
D-16 yıl +	39	3.72	1.14			
Toplam	293	3.52	1.12			

Tablo 4.7.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik empati algılarının kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=2.494$; $p>.005$). Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik empati davranış algıları mesleki kıdemlerine göre benzerlik göstermektedir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özgeci davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mesleki kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7.2’de verilmiştir.

Tablo 4.7.2: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl ve altı	126	3.43	1.20	G. Arası	6.530	3	2.177			
B-6-10 yıl	88	3.20	1.13	G. İçi	392.19	289	1.357			
C-11-15 yıl	40	3.56	.97	Toplam	398.72	292		1.604	.189	---
D-16 yıl +	39	3.62	1.25							
Toplam	293	3.41	1.16							

Tablo 4.7.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özgeci davranış algılarının kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=1.604$; $p<.005$). Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özgeci davranış algıları mesleki kıdemlerine göre benzerlik göstermektedir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik algı davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mesleki kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7.3'de verilmiştir.

Tablo 4.7.3: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönlülük Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl ve altı	126	3.51	1.10	G. Arası	10.692	3	3.564			
B-6-10 yıl	88	3.20	1.19	G. İçi	377.36	289	1.306			
C-11-15 yıl	40	3.60	1.03	Toplam	388.05	292		2.730	.044	D>B
D-16 yıl +	39	3.76	1.23							
Toplam	293	3.46	1.15							

Tablo 4.7.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarının kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=2.730$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarının hangi kıdem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc LSD (gruplar arası varyans eşit olduğu için) testi sonuçlarına göre 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarının ($M=3.76$; $SD=1.23$) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönlülük algılarından ($M=3.20$; $SD=1.19$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik dürüstlük davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7.4'de verilmiştir.

Tablo 4.7.4: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Dürüstlük Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl ve altı	126	3.51	1.17	G. Arası	9.207	3	3.069			
B-6-10 yıl	88	3.27	1.21	G. İçi	411.01	289	1.422			
C-11-15 yıl	40	3.81	1.09	Toplam	420.22	292		2.158	.093	---
D-16 yıl +	39	3.66	1.27							

Toplam	293	3.50	1.19
---------------	-----	------	------

Tablo 4.7.4 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=2.158; p<.005$). Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik dürüstlük algıları mesleki kıdemlerine göre benzerlik göstermektedir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik adalet davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mesleki kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7.5’de verilmiştir.

Tablo 4.7.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl ve altı	126	3.61	1.20	G. Arası	7.540	3	2.513			
B-6-10 yıl	88	3.37	1.19	G. İçi	392.32	289	1.358			
C-11-15 yıl	40	3.72	1.08	Toplam	399.86	292		1.851	.138	---
D-16 yıl +	39	3.85	1.03							
Toplam	293	3.58	1.17							

Tablo 4.7.5 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=2.730; p>.005$). Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik adalet algıları mesleki kıdemlerine göre benzerlik göstermektedir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan genel hizmetkâr liderlik davranışları (toplam), müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mesleki kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7.6’da verilmiştir.

Tablo 4.7.6: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl ve altı	126	3.49	1.12	G. Arası	7.490	3	2.497			
B-6-10 yıl	88	3.20	1.10	G. İçi	351.93	289	1.218			
C-11-15 yıl	40	3.73	.95	Toplam	359.43	292		2.050	.107	---
D-16 yıl +	39	3.72	1.15							
Toplam	293	3.50	1.10							

Tablo 4.7.6 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel hizmetkâr liderlik algılarının kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=2.050$; $p>.005$). Başka bir ifadeyle müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel hizmetkâr liderlik (toplam) algıları mesleki kıdemlerine göre benzerlik göstermektedir.

4.8.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Müdürlerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Bulgular

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcısı, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik empati davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *müdürlerinin yöneticilik kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.8.1’de verilmiştir.

Tablo 4.8.1: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Empati Algılarının Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl -	118	3.76	1.16	G. Arası	32.140	2	16.070			
B-6-10 yıl	109	3.09	1.08	G. İçi	336.36	290	1.160			
C-11 yıl +	66	3.81	.89	Toplam	368.50	292		13.855	.000	A>B C>B
Toplam	293	3.52	1.12							

Tablo 4.8.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının çalıştıkları müdürlerinin yöneticilik sürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=13.855$;

$p < .005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının hangi yöneticilik kıdem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının ($M=3.76$; $SD=1.16$) 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarından ($M=3.09$; $SD=1.08$) daha yüksektir. Yine 11 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarının ($M=3.81$; $SD=.89$), 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati algılarından ($M=3.09$; $SD=1.08$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özgeci davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *müdürlerinin yöneticilik kademlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını* belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.8.2’de verilmiştir.

Tablo 4.8.2: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Özgeci Davranış Algılarının Müdürlerinin Yöneticilik Kademlerine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl -	118	3.67	1.23	G. Arası	44.504	2	22.252			
B-6-10 yıl	109	2.90	1.07	G. İçi	354.21	290	1.221			
C-11 yıl +	66	3.77	.89	Toplam	398.72	292		18.218	.000	A>B C>B
Toplam	293	3.41	1.16							

Tablo 4.8.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özgeci davranış algılarının çalıştıkları müdürlerinin yöneticilik s ürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=18.218$; $p < .005$). müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özgeci davranış algılarının hangi yöneticilik kıdem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için)

testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarının (M=3.67; SD=1.23) 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarından (M=2.90; SD=1.07) daha yüksektir. Yine 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik özgeci davranış algılarının (M=3.77; SD=.89), 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin özgeci davranış algılarından (M=2.90; SD=1.07) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik algı önüllük davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin müdürlerinin yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.8.3’de verilmiştir.

Tablo 4.8.3: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Alçakgönüllük Algılarının Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl -	118	3.73	1.07	G. Arası	63.945	2	31.972	28.608	.000	A>B C>B
B-6-10 yıl	109	2.87	1.13	G. İçi	324.10	290	1.118			
C-11 yıl +	66	3.96	.86	Toplam	388.05	292				
Toplam	293	3.46	1.15							

Tablo 4.8.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllük algılarının çalıştıkları müdürlerinin yöneticilik sürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=28.608$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının hangi yöneticilik kıdem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllük algılarının (M=3.73; SD=1.07), 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür

yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarından (M=2.87; SD=1.13) daha yüksektir. Yine 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarının (M=3.96; SD=.89), 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarından (M=2.87; SD=1.13) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *müdürlerinin yöneticilik kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.8.4’de verilmiştir.

Tablo 4.8.4: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Durüstlük Algılarının Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl -	118	3.75	1.21	G. Arası	55.184	2	27.592	21.920	.000	A>B C>B
B-6-10 yıl	109	2.94	1.18	G. İçi	365.04	290	1.259			
C-11 yıl +	66	3.96	.79	Toplam	420.22	292				
Toplam	293	3.50	1.19							

Tablo 4.8.4 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılarının çalıştıkları müdürlerinin yöneticilik kıdemlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=21.920$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin durüstlük algılarının hangi yöneticilik kıdem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin durüstlük algılarının (M=3.75; SD=1.21), 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin durüstlük algılarından (M=2.94; SD=1.18) daha yüksektir. Yine 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür

yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarının ($M=3.96$; $SD=.79$) 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin dürüstlük algılarından ($M=2.94$; $SD=1.18$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik adalet davranışları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *müdürlerinin yöneticilik kademlerine göre* farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.8.5’de verilmiştir.

Tablo 4.8.5: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Adalet Algılarının Müdürlerin Yöneticilik Kademlerine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici Kadem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl -	118	3.78	1.17	G. Arası	45.917	2	22.958	18.811	.000	A>B C>B
B-6-10 yıl	109	3.09	1.15	G. İçi	353.94	290	1.221			
C-11 yıl +	66	4.05	.86	Toplam	399.86	292				
Toplam	293	3.58	1.17							

Tablo 4.8.5 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının çalıştıkları müdürlerinin yöneticilik s ürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=18.811$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının hangi yöneticilik kadem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının ($M=3.78$; $SD=1.17$), 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarından ($M=3.09$; $SD=1.15$) daha yüksektir. 11 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin adalet algılarının ($M=4.05$; $SD=.86$), 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi

öğretmenlerin adalet algılarından ($M=3.09$; $SD=1.15$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan genel hizmetkâr liderlik davranışları (toplam), müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *müdürlerinin yöneticilik kıdemlerine* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.8.6'da verilmiştir.

Tablo 4.8.6: Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p	Fark
A-5 yıl -	118	3.74	1.14	G. Arası	44.670	2	22.335	20.578	.000	A>B C>B
B-6-10 yıl	109	3.00	1.04	G. İçi	314.76	290	1.085			
C-11 yıl +	66	3.89	.80	Toplam	359.43	292				
Toplam	293	3.50	1.10							

Tablo 4.8.6 incelendiğinde müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel hizmetkâr liderlik algılarının çalıştıkları müdürlerinin yöneticilik sürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=20.578$; $p<.005$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının hangi yöneticilik kıdem gruplarında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell (gruplar arası varyans eşit olmadığı için) testi sonuçlarına göre; 5 yıl ve altı yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=3.74$; $SD=1.14$), 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=3.00$; $SD=1.04$) daha yüksektir. 11 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ($M=3.89$; $SD=.80$), 6-10 yıl arası yöneticilik kademine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel hizmetkâr liderlik algılarından ($M=3.00$; $SD=1.04$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.9.Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlikleri Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Mevcut Müdürler İle Çalışma Sürelerine Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir?*

Özel anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve alt boyutları, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mevcut müdürle ile çalışma sürelerine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.9.1’de vermiştir.*

Tablo 4.9.1: Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Müdürleriyle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	P
Empati	5 Yıl -	278	3.53	1.13	.394	291	.694
	6 Yıl +	15	3.41	.88			
Özgeci davranışlar	5 Yıl -	278	3.41	1.17	.413	291	.680
	6 Yıl +	15	3.28	1.03			
Alçakgönüllülük	5 Yıl -	278	3.47	1.15	.616	291	.539
	6 Yıl +	15	3.28	1.14			
Dürüstlük	5 Yıl -	278	3.50	1.20	.217	291	.828
	6 Yıl +	15	3.43	1.10			
Adalet	5 Yıl -	278	3.59	1.17	.411	291	.681
	6 Yıl +	15	3.46	1.02			
Hizmetkâr Liderlik (toplam)	5 Yıl -	278	3.50	1.11	.404	291	.687
	6 Yıl +	15	3.38	.96			

Tablo 4.9.1 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik alt boyutlarından empati algılarının mevcut müdürleriyle çalışma sürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t_{[291]}=.394; p>.05$). Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mevcut müdürle ile çalışma süreleri* hizmetkâr liderlik empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve genel hizmetkâr liderlik algılarında farklılık oluşturmamaktadır. Başka bir ifadeyle mevcut müdür ile çalışma süreleri farklı olan. müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkar liderlik empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve genel hizmetkâr liderlik algıları benzerdir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular alanyazındaki diğer araştırma bulgularıyla tartışılmıştır. Ayrıca bulgulardan hareketle önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1. “Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ne Düzeydedir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına göre, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenler okul müdürlerinin en fazla “*Sorunlarımı etkin olarak dinler*” hizmetkâr liderlik davranışı sergilediğini ve en az “*Kendisinden önce çalışanlarını düşünür*” davranışını sergilediğini düşünmektedir. Hizmetkâr liderlik davranışları ölçek alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenleri okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik alt boyutlarının tamamının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çiçek’e (2015) göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliği yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri genel olarak olumlu düzeydedir. Araştırma bulguları müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını çoğu zaman sergilediklerini göstermektedir.

5.1.2. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Cinsiyetlerine Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç*

Araştırma bulgulara göre, kadın müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerinin empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve hizmetkâr liderlik davranış algıları erkek müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.

Literatürde kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğunu tespit eden araştırmalar (Balay, Kaya & Geçdoğan-Yılmaz, 2014) olmasına karşın; erkek öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğunu tespit eden araştırmalar (Ekinci, 2015; İş ve Balcı, 2017)da bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini ileri süren araştırmalar (Çiçek, 2015; Usta ve Ünsal, 2018; Gül ve Türkmen, 2016; Tokmak, 2018) da bulunmaktadır. Literatürde farklı bulgulara ulaşan araştırmaların olması öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının tespiti için tek başına cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığı, öğretmenlerin içinde buldukları sosyal çevre koşullarının da bir etken oluşturduğu söylenebilir.

5.1.3 Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Yaşlarına Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç*

Araştırma bulgulara göre, 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerinin empati, özgeci davranış, dürüstlük ve hizmetkâr liderlik algıları, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 41 yaş üzerindeki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Yine 36-40 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati, özgeci davranış, dürüstlük ve hizmetkâr liderlik algılarının 26-30 yaş arası müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı bulgulara

göre, 25 yaş ve altındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin alçakgönüllülük ve adalet algılarının, 26-30 yaş ve 31-35 yaş arasındaki müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz, (2014), 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların, yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik yeterlik algıları, 31-40 yaş aralığı katılımcılar ile 41 yaş ve üzeri katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Çiçek (2015), 26-35 ile 36-45 yaşlarındaki öğretmenlerin müdürlerini hizmetkâr liderlik açılarından değerlendirme düzeylerinin farklı/anlamli olduğu, diğer yaş grupları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Tokmak (2018), yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında yaşa göre güçlendirme ve vizyon boyutlarında anlamlı farklılık bulmuştur. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arttıkça hizmetkâr liderlik algılarının azaldığı görülmektedir, sonucuna ulaşmıştır.

5.1.4. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Görevlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgulara göre, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerinin özgeci davranış, dürüstlük, adalet ve hizmetkâr liderlik algıları rehber öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir. Aynı bulgularda okul öncesi öğretmenlerinin empati algıları ve alçakgönüllülük algıları müdür yardımcılarının ve rehber öğretmenlerin empati algılarından daha yüksektir sonuçlarına ulaşmıştır.

Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz, (2014) Katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterlik düzeyleri, görev türü değişkenine göre anlamlı bulunmuş, buna göre öğretmenlerin, yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik yeterlik algıları yönetici olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Çiçek (2015), eğitim düzeyi ile müdürlerin sergiledikleri hizmetkâr liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim düzeyleriyle bir ilişkisi görülemediği sonucuna ulaşmıştır. Bulgular doğrultusunda, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin görevlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir sonucuna ulaşmıştır.

5.1.5. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Medeni Durumlarına Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç*

Araştırma bulgularına göre evli veya bekar müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışları empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve genel hizmetkâr liderlik algıları benzerlik göstermektedir. Müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerinin evli veya bekar olması hizmetkâr liderlik algılarını etkilememektedir diyebiliriz. Çiçek (2015) yaptığı çalışmada evli ve bekar öğretmenlerin müdürlerini hizmetkâr liderlik yönünden değerlendirmelerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Usta ve Ünsal (2018), araştırmalarına katılanların, empati, özgecil davranışlar, dürüstlük ve adalet boyutlarında hizmetkâr liderlik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ancak, alçakgönüllülük boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Usta ve Ünsal'ın aldıkları sonuca göre bekar olanların, evli olan öğretmenlere göre hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük boyutu algıları daha yüksektir demişlerdir. Tokmak (2018), yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında medeni durumlarına göre ileri görüşlülük boyutu dışında diğer boyutlarda anlamlı derecede farklılığa rastlamamışlardır. Hizmetkâr liderlik davranışları çoğunlukla katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

5.1.6. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin *Öğrenim Durumlarına Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç*

Araştırma bulgularına göre, ön lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerinin empati, hizmetkâr liderlik algılarının, lisans mezunu ve lisans üstü mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir. Yine lisans mezunu müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin empati, özgeci davranış, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve hizmetkâr liderlik

algularının, lisans üst ü mezunu m ü d ü r yardımcılarının, rehber ö ğ retmenlerin ve okul öncesi ö ğ retmenlerin hizmetk â r liderlik algularından daha yüksek oldu ğ u tespit edilmiştir. Baş ka bir ifadeyle m ü d ü r yardımcılarının, rehber ö ğ retmenlerin ve okul öncesi ö ğ retmenlerin ö ğ renim düzeyleri arttıkça hizmetk â r liderlik alguları azalmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, empati, özgecil davranışlar, al ç ak g ö n ü l l ü l ü k, d ü r ü s t l ü k ve adalet boyutlarındaki hizmetk â r liderlik algularında, ö ğ renim durumuna g ö re anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Usta ve Ünsal, 2018; Tokmak, 2018). Sonuçların farklılığı ö ğ renim durumunun yapılan araştırmanın i ç ve d ış farklı fakt ö rlerden etkilendi ğ ini g ö stermektedir.

5.1.7. Özel Anaokullarında G ö rev Yapan Okul M ü d ü rlerinin Hizmetk â r Liderlik Davranışları M ü d ü r Yardımcılarının, Rehber Ö ğ retmenlerin Ve Okul Ö ncesi Ö ğ retmenlerin Mesleki Hizmet S ü relerine (Mesleki K ıdem) G ö re Anlamlı Farklılık G ö steremekte Midir? Alt Amacına İ lişkin Tartışma ve Sonu ç

Araştırma bulgularına g ö re, m ü d ü r yardımcılarının, rehber ö ğ retmenlerin ve okul öncesi ö ğ retmenlerin empati, özgeci davranış, d ü r ü s t l ü k, adalet ve genel hizmetk â r liderlik (toplam) alguları mesleki k ıdemlerine g ö re benzerlik g ö stermektedir. Aynı bulgulara bakılarak 16 yıl ve üzeri mesleki k ıdeme sahip m ü d ü r yardımcılarının, rehber ö ğ retmenlerin ve okul öncesi ö ğ retmenlerin al ç ak g ö n ü l l ü l ü k algularının 6-10 yıl arası mesleki k ıdeme sahip m ü d ü r yardımcılarının, rehber ö ğ retmenlerin ve okul öncesi ö ğ retmenlerin al ç ak g ö n ü l l ü l ü k algularından daha yüksek oldu ğ u tespit edilmiştir.

Usta ve Ünsal (2018) araştırmalarının sonucunda katılanların hizmetk â r liderlik algularının empati, özgecil davranışlar, al ç ak g ö n ü l l ü l ü k, d ü r ü s t l ü k ve adalet boyutlarındaki hizmetk â r liderlik alguları, hizmet yılı de ğ işkenine g ö re anlamlı bir farklılık göstermedi ğ i sonucuna ulaşmıştır. İ ř ve Balcı (2017) yaptıkları araştırmada mesleki k ıdem a ç ısından 11-20 yıl ile 21 yıl ve ü s t ü k ıdeme sahip ö ğ retmenler arasında anlamlı bulmuşlardır. Buna g ö re 11 – 20 yıl arası mesleki k ıdeme sahip ö ğ retmenlerin okul m ü d ü rlerin hizmetk â r liderlik davranışları daha yüksek düzeyde de ğ erlendirilmiştir. Literatürde ulaşılan farklı sonu ç ar katılımcıların hizmet yılı

sürelerinin tek başına yöneticilerin hizmetkâr liderlik algılarında belirleyici olamayacağı sonucunu çıkarmıştır.

5.1.8. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Müdürlerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına göre, 5 yıl ve altı yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları, 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik, empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük ve adalet algılarından daha yüksektir. 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik, empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük ve adalet algıları, 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerle çalışan müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin genel hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir. Bu sonuca dayanarak 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip müdürlerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin diğerlerine göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin özelliklerinin yöneticilikteki ilk 5 yıl ve 11 yıl sonrasında daha etkin olduğu görülmektedir. Bu değişkenin farklı çalışmalarda araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

5.1.9. Özel Anaokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Müdür Yardımcılarının, Rehber Öğretmenlerin Ve Okul Öncesi Öğretmenlerin Mevcut Müdürler İle Çalışma Sürelerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul öncesi öğretmenlerin *mevcut müdürle ile çalışma süreleri* hizmetkâr liderlik, empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve genel hizmetkar liderlik algılarında farklılık oluşturmamaktadır. Başka bir ifadeyle mevcut müdür ile çalışma süreleri farklı olan. müdür yardımcılarının, rehber öğretmenlerin ve okul

öncesi öğretmenlerin hizmetkâr liderlik empati, özgeci davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük, adalet ve genel hizmetkar liderlik algıları benzerdir.

Ekinci (2015) öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süresine göre görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süresi arttıkça, müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının pozitif yönde arttığı görülmektedir. Sonuçların farklılığı bulguların farklı sosyal çevrelerde farklı sonuçlara ulaşılabilceğini göstermektedir.

5.2. Öneriler

Okul müdürlerine ve müdür yardımcılara milli eğitim bünyesinde veya özel kurumlarda hizmetkâr liderlik seminer programları düzenlenebilir.

Literatürdeki araştırma sonuçlarının farklılığı farklı kurumlarda araştırmanın genişletilmesinin alana katkı sağlayabilir.

Okul müdürünün hizmetkâr liderlik vasıflarını taşıması öğretmenin kurum içi performansını etkiler mi sorusuna cevap aranabilir.

Okul müdürlerinin, hizmetkâr liderlik özelliklerini ne ölçüde taşıdıkları okul müdürleriyle çalışma yapılarak ortaya konabilir.

Çalışma özel anaokullarında çalışan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur kamuya ait okullarda benzer çalışma yapılarak kıyaslamaya gidilebilir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini taşımasının okul çalışanlarında güven duygusunun oluşmasına katkısı konusunda çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Akbaba, A., & Örs, Ç. (2015). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranış ve Kişiliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8: 161-180.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Andre & Lantu, D. C. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 169: 303–311.
- Aral, N., Kandır, A., ve Yasar, M.C. (2000). *Okul öncesi Eğitim ve Anasınıfı Programları*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Aydın, R. (2013). *Okul Öncesi Eğitim ve Anasınıfı Uygulamaları*. İstanbul: Akademi Basın Yayın.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, PG ve Van Der Velde, ME. (2008). Psikolojik sözleşme ihlali ve iş tutumları: Bir moderatör olarak yaşın meta-analizi. *Mesleki davranış dergisi*, 72(1), 143-158.
- Balay, R., Kaya, A., & Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 229-249.
- Bass, BM ve Bass, R. (2009). *Liderlik El Kitabı: Teori, Araştırma ve Yönetimsel Uygulamalar*. Simon ve Schuster.
- Beştaş Marakçı, D. (2020). *İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siirt.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1987). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Perennial.

- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
- Buluç B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57): 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Büyükoztürk, S., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (18. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Callahan, R. (1962). *Education and The Cult of Efficiency*. Chicago: University of Chicago.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 547-570.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetinkaya, C. (2006). *Türkiye’de okul öncesi eğitimin tarihsel gelişimi ve bugünkü durumu* (Yayımlanmamış yüksek lisans). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, O. (2015). *Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğe yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dale, J. (1990). *Critical Dimensions of Principals Performance* (Research Report). Washington: (ERIC NO: ED 319813).
- Degraaf, D. G., Tilley, C. & Neal, L. L. (2001). *Servant-Leadership Characteristics in Organizational Life*. Voices of Servant-Leadership Series, Booklet (6). Indianapolis: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Demiray Özden, A.(2019). *Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları: 371.
- Dereli, T. (1985). *Organizasyonlarda Davranış*. Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Dinçer, M. & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2): 2-18.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- 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.
- Ercan, Ü. (2012). *Hizmetkâr Liderlik, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Fullan, M. (2000). Büyük Ölçekli Reformun Dönüşü. *Journal of Educational Change*, 1(1), 5-27.
- Gardner, H. E. (2011). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. Hachette UK.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goldring, E., Porter, A., Murphy, J., Elliott, S. N., & Cravens, X. (2009). Assessing learning-centered leadership: Connections to research, professional standards, and current practices. *Leadership and Policy in Schools*, 8(1): 1-36.
- Gordon, T. (1998). *E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli*. Sistem, İstanbul.
- Gül, İ. & Türkmen, F. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 5515-5529.
- Gülbahar, B. (2013). *İlkokul Müdürlerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretim Liderliği Rollerini*. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 2(4). 104.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28: 531-548.
- Hill Jr, V. A. (2008). *Employee satisfaction and organizational commitment: a mixed methods investigation of the effects of servant leadership* (Doctoral dissertation). Capella University.

- İnan, H. Z. (2011). Okul Öncesi Eğitimde Özel Öğretim Yöntemleri. F. Alisinanoğlu (Ed.), *Okul Öncesi Eğitim ve Okul Öncesi Eğitim Programı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- İş, E., & Balcı, S. (2017). Okul Müdürlerinin (İlkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi. *Journal of International Social Research*, 10(50).
- Jazzar, M. & Algozzine, B. (2006). *Critical Issues in Educational Leadership*. Toronto: Pearson.
- Jones, D. (2011). *The Role of Servant Leadership in Establishing a Participative Business Culture Focused on Profitability, Employee Satisfaction, and Empowerment*. Walden University Collage of Management and Technology, Unpublished Doctoral Thesis.
- Jones, S. E. (1987). *Management of disturbing classroom behaviors through a consultation model* (Doctoral dissertation). Wesi Virginia University.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve liderlerin g ü d ü l e n m e s i* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkar örgüt liderliğinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kahveci, H. & Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 19-42.
- Karaevli, Ö. Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama, (8), 35-52.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: Eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, E. (2019). *Hizmetkar liderlik; Turizm sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keith, K.M. (2010). *The Key Practices of Servant-Leaders*, Accessed, 2011. <http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf>.
Laub
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, 1.
- Krow, E. (2017). *Five Qualities to Improve to be an Effective Leader, Practices. That Address Bullying of Students with Disabilities*.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/26/five-qualities-to-improve-to-be-an-effective-leader/#d73705c7aa0e>


- Laub, J. A. (1999). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*, Sevant Leadership Research Roundtable. The School of Leadership Studies, Regent University.
- Lotulelei, S. (2012). Identifying Patterns in the Crucial Educational Leadership Constructs Used by the Most Cited Authors and Published Works of 1990–2010.
- Marsh, C. J. (2009). *Key Concepts for Understanding Curriculum*. London: Routledge.
- McNamara, B. E. (2017). Practices that Address Bullying of Students with Disabilities. *Journal for Leadership and Instruction*, 16(2), 31-35.
- MEB (2008). *Okul öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. 06.09.2008 tarihli Resmi Gazete.
- Miralet, G. (2006). La psicología de la educación. *Editorial Siglo XXI España Editores SA*.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018). <http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2017-2018/icerik/327>
- Nelson, L. (2003). *An exploratory study of the application and acceptance of servant-leadership theory among black leaders in South Africa* (Doctoral dissertation) Regent University, UMI: 3086676.
- Oktay, A. (1991). *Yaşamın Sihirli Yılları Okul Öncesi Dönem*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Oktay, A. (2007). Okul Öncesi Eğitimden İlköğretime Geçiş Projesi. *Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği, Okul Öncesi Eğitimi, Öğretmen Eğitimi*. 01 Şubat 2007. Antalya. İstanbul: Neta.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkar liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*. Trinity Western University, Langley, B. C.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing.
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Saygın, O. (2017). *A'dan Z'ye Liderlik*. Karma Kitaplar.

- Sheridan, H. & Rice, E. (1991). *Difficult Dialogues: Achieving the Promise in Diversity*. Paper Presented at the National Conference on Higher Education, Washington, D.C.
- Smith, C. (2005). *The Leadership Theory. The Greenleaf Center of Servant Leadership*. <http://www.CarolSmith.Us/Downloads/640greenleaf.Pdf>.
- Smith, F. W. & Andrews, R. L. (1989). *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*. Virginia: Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 17(7): 33-35.
- Spears, L. (2004). Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*. 34: 7-11. <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>.
- Stogdill, Ralph. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, XXV.
- Susmak, M. & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2013). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(13).
- Şahin, E. (2005). *Okul Öncesi Eğitimi Öğretmen Adayları ve Öğretmenleri İçin Uygulama Kılavuzu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. İstanbul: Pegem.
- 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.
- Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Belediyeler üzerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topaktaş, G. (2020). *Sağlık kurumları yöneticilerinin algılanan hizmetkâr liderlik özelliklerinin, lider etkililiği ve kurum performans göstergeleri üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ural, O. & Ramazan, M. O. (2007). Türkiye’de Okul Öncesi Eğitimin Dünü ve Bugünü. S. Özdemir., H. Bacanlı ve M. Sözer (Ed), *Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Sistemi Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Türk Eğitim Derneği, 11-56.
- Usta, M. E. & Ünsal, Y. (2018), Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4): 168-184.

- Vural, Ö. (2008). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik becerilerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yalçinkaya, M. (2000). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İş Doyumu*. İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. 2.
- Yavuzer, H. (2002). *Çocuk Eğitimi El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ye, N. & Min, H. (2014). *The Structural Relationship Between Director's Servant Leadership, Teacher's Empowerment and Organizational Cynicism Affecting on Teacher's Organizational Commitment at Kindergartens and Child Care Center*, Korean Journal Of Child Studies. 35(3): 119-35.
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(56), 663-690.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda hizmetkar liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2013_eag-2013-en

EKLER

EK-1 İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ANKET İZİN BELGESİ


T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.7786544
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

29/05/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) 17.05.2017 tarihli dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 29.05.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Nihal ŞAHİN'in "Okul Öncesi Özel Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Özellikleri" konulu tezi kapsamında, ilimiz Başakşehir, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerinde bulunan özel/resmî okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
29/05/2017

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKJ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6761-d7c8-34f9-a7ee-ce29 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.7861155

30.05.2017

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

Sayın: Nihal ŞAHİN

- İlgi: a) 17.05.2017 tarihli dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 29.05.2017 tarih ve 7786544 sayılı oluru.

"Okul Öncesi Özel Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Özellikleri" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.,
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgh34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imsa ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 585f-dab6-30a5-a094-847c koda ile teyit edilebilir.

6.2. Ekler

EK: 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşlarım;

Bu araştırma, Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Programı'nda tez çalışması için yapılmaktadır. Sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılacak olanların kişisel bilgilerini içermektedir. İkinci bölüm "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" ile ilgili soruları içermektedir. Sizden beklentim, görüşlerinize uyan seçenekleri işaretlemeniz ve soruların hepsini cevaplamanızdır. Bu çalışmaya olan katkılarınız ve içtenlikle verdiğiniz cevaplarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nihal ŞAHİN

• Cinsiyet

a() Kadın b() Erkek

• Yaşınız

a() 20-25 yaş b() 26-30 yaş c() 31-35 yaş d() 36-40 yaş e() 41 yaş ve üzeri

• Göreviniz

a() Müdür Yardımcısı b() Öğretmen

• Medeni durum

a() Evli b() Bekâr

• Öğrenim durumu

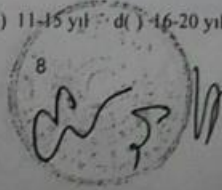
a() Ön Lisans b() Lisans c() Lisansüstü

• Mesleki hizmet süresi

a() 5 yıl ve daha az b() 11-15 yıl c() 16-20 yıl d() 21 yıl ve üzeri

• Okul müdürünün yöneticilikteki hizmet süresi

a() 5 yıl ve daha az b() 6-10 yıl c() 11-15 yıl d() 16-20 yıl e() 21 yıl ve üzeri

8


• Mevcut müdür ile çalışma süresi

a() 5 yıl ve daha az b() 6-10 yıl c() 11-15 yıl d() 16-20 yıl e() 21 yıl ve üzeri

EK:2

HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ

Açıklama: Bu ölçek, Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarını belirlemek için hazırlanmıştır. Sizden istenen, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlikle ilgili davranışlarını dikkate alarak, aşağıdaki ifadelerden her birinin size uygunluk derecesini belirlemenizdir. Bu amaçla, ilk önce her bir ifadeyi okuyunuz ve daha sonra her bir ifadenin karşısındaki; 1= "Hiçbir Zaman" 2= "Nadiren" 3= "Bazen" 4= "Çoğu Zaman" 5= "Her Zaman" seçeneklerinden kendinize uygun olan bir maddeyi işaretlemenizdir. Lütfen, hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

M a d d e N o		H i ç b i r Z a m a n	N a d i r e n	B a z e n	Ç o ğ u Z a m a n	H e r Z a m a n
	Okul Müdürüm;					
1	Sorunlarımı etkin olarak dinler.					
2	Duygularımı doğrudan ifade etmem de beni çok iyi anlar.					
3	Bakış açımı durumlara ve olaylara bakabilir.					
4	Duygu ve düşüncelerimi doğru olarak anladığını bana hissettirir.					
5	Duygu ve tepkilerime karşı duyarlıdır.					
6	İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluşturur.					
7	Hakkımda ne düşündüğünü bana hissettirir.					
8	Mesleğimde başarılı olmam için beni sürekli destekler.					

9
S
H

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Nihal ŞAHİN

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisans üstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Lisans: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği,
2004, İstanbul

Yardımcı Diller Ve Düzeyi

İngilizce: Orta Seviye