

**T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI VE HİZMETKÂR  
LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN  
MESLEKİ GELİŞİMİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ferhat KURT**

**İstanbul  
Eylül, 2022**

**T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI VE HİZMETKÂR  
LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ  
GELİŞİMİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ferhat KURT**

**Tez Danışmanı:**

**Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL**

**İstanbul**

**Eylül-2022**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

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

Danışman . Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Üye Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Doç. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

# BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Okul Müdürlerinin Dağıtıcı Ve Hizmetkâr Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi**” 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 çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Ferhat KURT

İstanbul-2022

## ÖN SÖZ

Tez çalışmalarım sırasında göstermiş olduğu sabır ve anlatış için ayrıca zorlandığım anlarda destek veren sözcükleriyle tezi bitirmemde motivasyon kaynağım olan çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL'e teşekkür ederim.

Araştırmalarım sırasında Küçükçekmece ve Avcılar ilçelerinde bulunan kurum müdür ve öğretmen arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Hayatımın her anında olduğu gibi tez dönemimde de desteğini esirgemeyen eşim Rabia KURT'a ve bilgisayarını, odasını benimle paylaşıp çalışmalarımnda bana yardımcı olan oğlum Meriç Eray KURT'a sonsuz teşekkür ederim.

Tez dönemim boyunca her araştırma ve incelemelerimi gözden geçirerek destek veren Dr. Abdulkadir Muhammed Memduh FAKİRULLAHOğLU hocama ayrıca teşekkür ederim.

**Ferhat KURT**  
**İstanbul, 2022**

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI VE HİZMETKÂR LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNE ETKİSİ

**FERHAT KURT**

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Eylül- 2022, 95 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algısına göre okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisini incelemektir. Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine ve ilişkisel tarama desenine göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Avcılar ve Küçükçekmece ilçelerinde kamu anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan ve kolay ulaşılır örneklem yöntemiyle seçilen 437 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, Kişisel Bilgi Formu, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”, “Dağıtılmış Liderlik Envanteri” ve “Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde, Bağımsız Grup t-Testi, ANOVA Testi, Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, eğitim ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermezken; öğretmenlerin kıdemlerine, görev yaptıkları okul kademelerine ve yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumlarını benzer oranda ve olumlu yönde yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dağıtımçı Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Mesleki Gelişim

## ABSTRACT

# THE EFFECTS OF SCHOOL PRINCIPALS' DISTRIBUTOR AND SERVANT LEADERSHIP STYLES ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS

Ferhat KURT

Master Thesis, Education Management

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Mustafa ÖZGENEL

September- 2022, 95 Pages

The purpose of this research is to examine the effects of school principals' distributive and servant leadership styles on teachers' professional development according to teacher perception. This research was carried out according to the quantitative research method and correlational survey model. The study group of the research consists of 437 teachers who are working in public kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in Avcılar and Küçükçekmece districts in Istanbul in the 2021-2022 academic year and selected by the easily accessible sampling method. The data were obtained using the "Personal Information Form", the "Servant Leadership Scale", the "Distributed Leadership Inventory" and the "Attitude Scale towards Professional Development". During the analysis of the data, Independent Group t-Test, ANOVA Test, Pearson Correlation Analysis and Regression Analysis techniques were used. According to the findings of the study, while the distributive and servant leadership styles of school principals do not differ significantly according to teachers' gender, education and marital status; it differs significantly according to the seniority of the teachers, the school level they work in and their age. It has been revealed that there is a positive and moderately significant relationship between school principals' distributive and servant leadership styles and teachers' attitudes towards their professional development. Finally, school principals' distributive and servant leadership styles predict teachers' attitudes towards their professional development in a similar and positive way.

**Keywords:** Leadership, Distributive Leadership, Servant Leadership, Professional Development.

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI .....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR .....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.6.Tanımlar .....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
İLGİLİ ALAN YAZIN VE ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1.Liderlik Nedir? .....	6
2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik .....	7
2.1.3.Liderlik Kuramları .....	7
2.1.4.Liderlik Stilleri.....	10
2.2. Mesleki Gelişim Kavramı.....	23
2.2.1.Mesleki Gelişim Süreci.....	24

2.2.2.Mesleki Gelişim Modelleri .....	25
2.2.3.Türkiye’de Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi .....	27
<b>2.3.İlgili Araştırmalar .....</b>	<b>28</b>
2.3.1.Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	29
2.3.2.Dağıtımçı Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	30
2.3.3.Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	32
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>36</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Çalışma Grubu .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Veri Toplama Araçları .....</b>	<b>37</b>
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	37
3.3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği .....	37
3.3.3. Dağıtılmış Liderlik Envanteri .....	38
3.3.4. Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği .....	38
<b>3.4.Verilerin Toplanması.....</b>	<b>38</b>
<b>3.5.Verilerin Analizi.....</b>	<b>39</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>41</b>
<b>BULGULAR .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>49</b>
<b>4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>50</b>
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>51</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>51</b>

<b>Araştırmanın bu bölümünde bulgulardan elde edilen bilgiler ilgili alan yazın doğrultusunda tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1.Tartışma ve Sonuç.....</b>	<b>51</b>
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	51
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	57
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	59
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	59
5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	61
<b>5.2. Öneriler .....</b>	<b>61</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	37
<b>Tablo 3.2:</b> Ölçeklerin Ortalamaları, Standart Sapmaları, Basıklık, Çarpıklık ve Güvenirlik Katsayıları.....	39
<b>Tablo 4.1:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları.....	41
<b>Tablo 4.2:</b> Dağıtımcı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları .....	41
<b>Tablo 4.3:</b> Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.4:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.5:</b> Dağıtımcı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.6:</b> Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları .....	43
<b>Tablo 4.7:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	43
<b>Tablo 4 8:</b> Dağıtımcı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	44
<b>Tablo 4.9:</b> Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	44
<b>Tablo 4.10:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	45
<b>Tablo 4.11:</b> Dağıtımcı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	45
<b>Tablo 4.12:</b> Dağıtımcı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	45
<b>Tablo 4.13:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.14:</b> Dağıtımcı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.15:</b> Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.16:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	47

<b>Tablo 4.17:</b> Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	47
<b>Tablo 4.18:</b> Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 4.19:</b> Okul müdürlerinin Dağıtımçı ve Hizmetkâr Liderlik Sitilleri ile Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	48
<b>Tablo 4.20:</b> Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Sitili Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Anlamlı Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.21:</b> Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Sitili Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Anlamlı Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.22:</b> Okul Müdürlerinin Hizmetkâr ve Dağıtımçı Liderlik Stilleri Birlikte, Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumlarını Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları .....	50

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2.1:** Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli..... 15
- Şekil 2.2:** Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli..... 16
- Şekil 2.3:** Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli..... 17



## KISALTMALAR

**LS:** Liderlik stilleri

**LU:** Liderlik uygulamaları



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlara, sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Toplumlar için son derece önemli olan “eğitim” hizmeti okullarda verilmektedir. Okulların bu görevi istenilen düzeyde yerine getirebilmesi için etkili okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik yaklaşımları önem taşımaktadır. Kavram açısından ele alındığında liderlik ve yöneticilik sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlardır. Alan yazında araştırmacıların görüşleri incelendiğinde Kotter (1990: 103-111) liderlerin var olan değişimler karşısında mücadele yapma yoluna gittiği, yöneticilerin ise karışıklara karşı koyma çalıştığını belirtmektedir. Liderlik sürecinde lider birey, örgüt içerisinde vizyon oluşturmayı, iletişimi kullanarak vizyona dönük çalışmalar yapmayı ve problem çözmeyi sağlar. Yönetici ise var olan süreçteki belirsizlikleri azaltmaya çalışarak örgüt içerisinde düzenini sağlar. Bu kapsamda okulun etkili olabilmesi için hem başarılı yöneticilere hem de etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik kavramı, disiplinler arası çalışmalarda, eğitim, psikoloji, sosyoloji, siyaset ve yönetim olmak üzere pek çok bilim alanının inceleme yaptığı, insanlık tarihi boyunca merak edilen üzerinde tartışmaların artarak devam ettiği bir olgudur. Liderler, çevresindeki bireyleri gücü, enerjisi ve hitap yeteneği ile etki altına alan, etkisi altına aldığı kişiye zorlama yapmadan belirli hedeflere iletebilen (Sorensen ve Epps, 1996:114), emrinde çalışan kişilerin kurumun hedefine ulaşması için var olan potansiyellerini artırarak gelişimlerine katkıda bulunan (Winston ve Patterson, 2006: 6) aynı zamanda yeni fikirlere açık, sorumluluklarını bilen etkin ve yetkin kişilerdir (Carnegie, 2012: 32).

Liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde karizmatik liderlik, öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, dağıtımcı liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi birçok liderlik stillerinin ele

alındığı görülmektedir. Liderlik stillerinin birbiri arasında ortak ve farklı yönleri bulunmaktadır. Bu farklı ve ortak yönlere dayalı olarak liderlik stilleri önem taşımaktadır. Bu liderlik stilleri arasında önem taşıyan bir liderlik stili de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik, grubunun ihtiyaçlarını ön planda tutan ve onları tatmin edecek lider davranışlarına, güçlü bir şekilde odaklanmasıyla çeşitli liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Liao, Lee ve Johnson, 2021: 1-5). Hizmetkâr liderlerin en karakteristik özelliği hizmet odaklı olmasıdır. Kendi ihtiyaçlarından çok örgüt ihtiyaçlarını kararlarının merkezinde tutar ve almış olduğu kararların sonuçlarına göğüs gererek sorumluluğu üzerine alır (Brewer, 2010). Hizmetkâr liderlik, hizmet etmeyi bir yaşam şekline dönüştüren ve rol model olarak tüm çabasını bu yönde harcayan (Ürü, Atan, Çalışkan ve Yozgat, 2011: 64), çalışanları motive eden, alçak gönüllü davranmak, empati ve etik değerlere bağlı bir liderlik tarzıdır (Page ve Wong, 2000). Yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmetkâr liderliğin grup üyeleri açısından oldukça olumlu karşılandığı görülmektedir (Chen, Zhu ve Zhou, 2015: 511; Chiniara ve Bentein, 2016: 124; Liden vd., 2008: 161). Ayrıca, hizmetkâr liderliğin örgütsel olarak etik ve ahlaki davranışlarla ilişkisini gösteren meta-analitik bulgular desteklemektedir (Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2018: 501).

Yine örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğu kanıtlanan liderlik stillerinden bir diğeri de dağıtımçı liderliktir. Bu liderlik stili ile ilgili literatür incelendiğinde kavrama ilişkin kesin bir tanım yapılmasa da dağıtımçı liderlik bazı özellikleriyle diğer liderlik stillerinden ayrılmaktadır (Çalışal ve Yücel, 2019: 3-4). Dağıtımçı liderlik, liderlik görev ve sorumluluklarını müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler dahil olmak üzere liderlik ekibindeki resmi ve gayri resmi liderlik pozisyonları arasında ne ölçüde dağıtıldığını operasyonel hale getirmektedir (Hulpia, Devos ve Rosseel 2009a: 1013; Thien ve Adams, 2021: 179). Dağıtımçı liderlik, okul yöneticilerinin liderlik işlevlerini üyelerine dağıtması, bu üyelerle yakın bir şekilde çalışması ve öğretmenlerin de okulun liderliğine dahil olması gerektiği anlamına gelmektedir (Harris 2007: 316). Bununla birlikte, dağıtımçı liderlerin bulunduğu öğretmenlerin okulu daha çok sahiplenme duygusu hissettikleri bilinmektedir (Thien ve Adams, 2021: 179). Sahiplenme duygusunun artmasıyla birlikte öğretmenlerin kişisel, sosyal ve mesleki anlamda gelişiminin önünün açıldığı söylenebilir.

Mesleki gelişim, öğretmenlerin profesyonel olarak meslekleri ile ilgili yasal düzenlemeleri, mesleki yayınları, sosyal ve teknoloji konularında değişimlerde

kendilerini güncel tutma sürecidir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi, öğrencilerin kazanımlarını arttırma adına kendilerinde var olan bilgilerini, yeterliliklerini, becerilerini ve tutumlarında ileriye dönük geliştirmeye yönelik yapılan etkinliklerin tümüdür (Guskey, 2000). Mesleki gelişim, düzenli olarak öğretmenlere deneyimlerini arttırmak ve kariyerlerini geliştirme adına fırsatlar verir (Murphy ve Calway, 2008: 425).

Okul müdürlerinin yeterlilikleri (Peker ve Selçuk, 2011), denetimi (Koçak ve Memişoğlu, 2020) ve etkisi (Bozkuş, 2016) öğretmenlerin mesleki gelişimini etkilediğini inceleyen araştırmalar mevcuttu. Bu araştırmalara ek olarak hizmetkâr liderlik (Black ve Murtadha, 2007; Doğan ve Aslan, 2016; Kahveci, 2012; Lambert, 2004) ve dağıtımçı liderlik (Atılkan, 2019; Ereş ve Akyürek, 2016; Uçar ve Dağlı, 2017;) ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak alan yazın tarandığında özellikle Türkiye’de hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyip etkilemediğine dair mevcut bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu araştırma tasarlanmıştır. Bu gerekçeler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi “ *Okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi var mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda şu alt amaçlar yer almaktadır:

- Okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları öğretmenlerin;
  - Cinsiyetlerine,
  - Öğrenim durumlarına,
  - Kıdemlerine,
  - Medeni durumlarına,
  - Yaşlarına
  - Görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

- Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişimlerini anlamlı yordamakta mıdır?
- Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişimlerini anlamlı yordamakta mıdır?
- Okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımcı liderlik stilleri birlikte, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarını yordamakta mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik araştırmaları doğrultusunda okul yöneticilerinin farklı liderlik stilleri öğretmenleri birçok alanda olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Doğan ve Aslan, 2016; Erdem ve Dikici, 2009; Kahveci, 2012). Patterson (2003) yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik teorisi ile yakından ilişkisini kanıtlamaya çalışmıştır. Bu çalışmanın sonucunda lider, sosyal ve ahlaki sevgiye sahip, alçakgönüllü, fedakâr, vizyon sahibi, güvenilir ve hizmet eden bir birey olarak görmüştür. Rubio-Sanchez (2013) ise kuruluşların halihazırda faaliyet gösterdiği küresel ortamda, hareket edebilen liderleri tüm bileşenleri ile değerlendirmek amacıyla hizmetkâr liderliği incelemiştir. Benzer şekilde dağıtımcı liderlik ile ilgili alanyazında yurt dışında öğretmen motivasyonu (Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik, 2013; Rabindarang) öğretmenlerin iş stresi (Bing ve Yin, 2014) ve yurt içinde iş doyumu (Ereş ve Akyürek, 2016) ve yaratıcılık (Uçar ve Dağlı, 2017) düzeyleri ile etkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde dağıtımcı liderliğin öğretmenler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr ve dağıtımcı liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonlarını (Beştaş-Marakçı, 2020; Kınalı, 2021) ve iş tatminlerini (Demircan, 2021) olumlu yönde etkilediğine yönelik güncel araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımcı liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisinin belirlenmesine yönelik özellikle Türkiye’de çalışmaların bulunmaması bu araştırmanın önemini ve özgünlüğünü arttırmaktadır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesiyle öğretmenlerin, mesleki gelişime yönelik farkındalığın artmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca hizmetkâr liderlik ve dağıtımcı liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişime etkinin olup olmadığının ortaya çıkarılması, okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini arttırmaya yönelik hangi liderlik davranışlarının etkili olabileceği konusunda kanıt sunacaktır.

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme araçlarını samimi ve içten bir şekilde cevaplamıştır

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ilinin Avcılar ve Küçükçekmece ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı dört farklı okul türünde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Lider:** Bir grup içinde yer alan kimsenin grubun amaçları doğrultusunda emir ve isteklerinin dinlendiği ve talimatlarına uyulan kişidir (Koçel, 2011: 569).

**Hizmetkâr Liderlik:** Bir kişinin kendi çıkarını gözetmeksizin, kendini başka insanlara adanması ve onların gereksinimlerini gidermesi sonucunda o kimseler için yaşamak ile ilgilidir. Benlik kavramını aşarak kendilik kavramını çoğul hale getirerek biz olan kimselerdir (Fındıkçı, 2009: 378).

**Dağıtımcı Liderlik:** Liderin gücünü dağıtması ve yetkilerini yeniden üyeler arasında düzenlenmesidir (Harris, 2005: 255).

**Mesleki Gelişim:** Öğretmenlerin mesleki açıdan, öğrencilerin öğrenimlerini arttırma adına kendilerinde var olan bilgilerini, yeterliliklerini, beceri ve tutumlarında ileriye dönük geliştirmeye yönelik yapılan etkinliklerdir (Guskey, 2000: 16).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ ALAN YAZIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle liderlik, liderlik özellikleri, liderlik yaklaşımları, liderlik stilleri ve liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Daha sonra öğretmenlerin mesleki gelişim kavramı ele alınmış ve ilgili araştırmalar doğrultusunda incelenmiştir.

#### 2.1.Liderlik Nedir?

Liderlik ile ilgili alan yazında farklı şekillerde tanımlama yapılmıştır. Bass ve Avolio (1990:21) liderlik olgusunun kavramsal açıdan farklı algılanmasından dolayı çeşitli tanımlamaların yapıldığını belirtmiştir. Bu tanımların ortak özelliğini incelediği çalışmada liderliği bir grup içerisinde yer alan üyelerin beklenti, algı, faaliyet yapısı ve yeniden yapılandırma ile ilgili etkileşim olarak tanımlamıştır. Burns (1978:15) liderliği kişilerin isteklerini ifade etmelerini sağlamak ve kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakların bireyler tarafından harekete geçirilme süreci olarak tanımlamıştır. Winston ve Patterson (2006:6) ise liderliği kişilerin kurumun hedefine ulaşması için var olan potansiyellerini artırarak gelişimlerine katkıda bulunan bir süreç olarak açıklamıştır. Lunenburg ve Ornstein, (2013: 100) ise liderliği etki gerektiren, hedef yönelimli ve etkileşim oluşturma becerisi ile üç temel boyutta tanımlamıştır.

Alan yazında yapılan çalışmalar liderlik kavramına ilişkin farklı bir anlayış ve boyut katmıştır. Liderlik üzerine yapılmış akademik çalışmalarda liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklayabilmek için bazı temel kavramlar bulunmaktadır (Turan ve Bektaş, 2013: 156). Bu kavramların liderlik ile ilişkisi incelendiğinde lider, grupları ve toplumları meydana getiren her fert gibi öncelikle bir birey olarak görülmektedir. Daha sonra bu bireyin yönetim ve liderliğini etkileyen önemli faktörler sıralanmıştır. Liderlik teorilerindeki temel değişkenler dikkate alındığında lider, özellikler, değerler, doğruluk, ahlaki gelişim, güven, iyimserlik, beceriler, uzmanlık ve etkileme taktiği açısından değerlendirilmektedir (Yukl, 1994: 135).

Çalışal ve Yücel'e (2019: 3) göre lider, kendi bilgi birikimi doğrultusunda çevresinde etkin bir rol oynayarak ön planda olan ve insanları etkileme gücüne sahip, kitleleri harekete geçirebilen kişiler olarak tanımlanmıştır. Lider birey sosyal konumundan

bağımsız olarak diğer bireyleri ikna konusunda başarılı, vizyonu doğrultusunda etrafındakileri harekete geçirebilen, hedefe ulaşmaları konusunda onları güdüleyen ve bir amaç doğrultusunda yönlendirebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 3). Liderlik ile ilgili özellikler incelendiğinde sıklıkla birlikte kullanılan yöneticilik kavramından farklılıkları olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik**

Lunenburg ve Ornstein (2013) liderlik ve yöneticiliği düşünme süreci, amaç belirleme, örgüt içi ilişkiler, hakimiyet ve uygulama açısından karşılaştırarak kategorize etmiştir. Kotter (1990: 103-111) liderlerin var olan değişimlere mücadeleyle ilgilendiğini, yöneticilerin ise karışıklara karşı koymaya çalıştığını belirtmektedir. Liderlik sürecinde lider birey, örgüt içerisinde vizyon oluşturmayı, iletişimi kullanarak vizyona dönük çalışmalar yapmayı ve problem çözmeyi sağlar. Yönetici ise var olan süreçteki belirsizlikleri azaltmaya çalışarak örgüt içerisinde düzeni sağlar.

Erçetin'e (2000) göre lider bireyler insanları değişim yapacakları konularda ikna etmeye çalışırken; yöneticilerin örgüt içerisindeki istikrarı sağlayacak yöntemlere daha çok önem vermektedir. Baltaş (2007) liderlik kavramının kurumun geleceği açısından vizyon oluşturmanın ve kurum içerisinde kabul edilmesini sağlamanın önemli bir sorumluluk olarak görmekteyken yöneticinin güne odaklanıp gelecekle ilgili planları göz ardı ettiğini vurgulamıştır. Bu iki kavram arasındaki temel farkın güç ve otoriteden kaynaklandığını belirtmiştir.

Lider, var olan gücünü örgüt içerisindeki etkileşimin kalitesinden alırken, yöneticinin ise bu gücü makam, statü ve yasadan alarak otoritesini kullanmasıdır (Güçlü ve Koşar, 2016). Lunenburg ve Ornstein (2013) yöneticiliği kategorize ederken yönetici bireyin, insan ilişkileri yerine kurum işleyişine odaklandığını, dış değişimler yerine kurum içi düzene önem verdiğini, daha dar perspektifte var olan anı iyileştirdiğini, emrinde çalışan insanlara sürekli talimat vererek yönetmeye çalıştığını ve yetkilerini kullanırken çatışmadan uzaklaşma yolunu tercih ettiğini belirtmiştir.

### **2.1.3.Liderlik Kuramları**

Yapılan liderlik araştırmalarına bakıldığında liderde var olan özelliklerin doğuştan getirilen özellikler incelenmiş, daha sonra davranışçı ve durumsal yaklaşımlar ele

alınmış ve sonucunda modern liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur (Aslan, 2013).

### **2.1.3.1. Özellikler Kuramı**

Özellikler kuramına göre lider birey yüksek düzeyde enerjiye sahip, güçlü sezgileri olan, çekici fiziksel özellikler, farklı öngörülere sahip ve etkileme gücü olan kişisel özelliklere sahiptir. Liderler bu özellikleri sayesinde başarılı olmaktadır (Yukl, 1989). Özellikler kuramı, liderliğin kişiye ait niteliklere bağlı olduğunu açıklamaktadır. Özellikler kuramına göre liderde bulunması gereken kişilik özellikleri liderlik biçimini etkileyen temel ögeyi oluşturmaktadır (Güney, 2012: 370). Bu kuramda liderin fiziksel ve ruhsal özellikleri; zekâsı, kendine güven duygusu, karar verebilirliği, olaylar karşısında yönetsel yeteneği gibi alanlardan oluştuğu belirtilmiştir. Özellikler kuramında liderde bulunan özellikler incelendiğinde başarılı bir liderin avantajı bu özelliklere sahip olmasıdır (Zel, 2001: 11). Başarılı bir lider olmanın kriteri bu özelliklere ne kadar sahip olduğuyla ilişkilendirilmiştir. Cinsiyet, yaş, boy, bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık, yaratıcılık, zekâ ve kararlılık bu özellikler arasında yer almaktadır (Aykan, 2002:66). Özellikler kuramında cinsiyet açısından liderlerin sahip oldukları özelliklerdeki farklılıklar dikkate alınmaması kuramın sınırlılıkları arasında görülmüştür (Tortop ve Aykaç, 1999: 61). Anlaşılacağı üzere özellikler kuramı “*lider olunmaz, ancak lider doğulur*” sözü ile açıklanabilir (Şişman, 2004: 5). Özellikler kuramında yer alan bu özellikler çeşitli kuramların gelişmesine neden olmuştur. Bu kuramlarda liderlerin doğuştan gelen özellikleri dışında farklı faktörlerinde liderliğe etkisi açıklanmıştır.

### **2.1.3.2. Davranışsal Kuram**

Özellikler kuramının liderlik davranışlarını açıklamada yetersiz kalması üzerine davranışsal liderlik kuramına yönelinmiştir. Davranışsal kuram, liderde olan fiziksel ve kişisel özellikleri yerine liderin davranışları üzerinde durmuştur (Şişman, 2004: 6). Liderde var olan fiziksel özelliklerin yanında davranışlarının da ele alınması gerektiğinden yola çıkarak liderlerin izleyicilerle etkileşimi, görev dağılımı, amaçları gerçekleştirme şekilleri liderlik ile ilgili en temel davranışlar olarak görülmüştür (Koçel, 2011: 428).

Bu kurama göre olaylar karşısında liderin sergilemiş olduğu davranışlar kurumun çalışanları üzerinde etki göstermektedir. Liderin çalışanlar üzerindeki otoritesi yetki ve sorumluluğunu paylaşma durumuna, olaylar karşısındaki anlayış gibi unsurların incelenmesi önem arz etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 126). Anlaşılacağı üzere davranışsal kuramda liderin davranışsal özellikleri üzerinde durulduğunda lider ile takipçi davranışları arasındaki farklı özellikleri ortaya koyan, hangi davranışın hangi sonuçları ortaya çıkardığını açıklayan bu kuram, özellikler kuramından farklı olarak liderin sergilemiş olduğu davranışların etkililiği üzerinde durulmaktadır (Celep, 2004: 87).

Davranışsal kuram lider bireylerin işe veya kişiye özgü liderlik stili uyguladığı tezini savunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:58). İş odaklı lider daha çok yönetsel plan yapma üzerinde dururken (Bartol ve Martin, 1991), kişi odaklı lider ise çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak iletişime önem vermektedir (Robbins ve Coulter, 2012). Davranışsal liderlik kuramının ortaya çıkışında Ohio State Üniversitesi araştırmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmaları öncülük etmiştir (Güney, 2015: 379). Bu kuram sayesinde liderlerin sergilemiş olduğu davranışların çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurduğunu anlamamıza kolaylık sağlamaktadır.

### **2.1.3.3. Durumsallık Kuramı**

Liderin fiziksel özelliklerine ve davranışlarına odaklanan kuramların, liderin etkisini tam anlamıyla yansıtamaması üzerine yeni bir kuram ortaya çıkmıştır. Liderin içinde bulunduğu durumun ve şartların her zaman aynı kalmayacağını, zamana ve mekâna göre değişim göstereceğinden hareketle bir liderlik stiline her aşamada geçerli olmayacağını belirten durumsallık kuramı fikri ortaya çıkmıştır (Yavuz, 2008: 37). Bu bakımdan durumsal kuramda koşulları ve koşullara bağlı durumları ön plana çıkaran liderlik stillerini belirlemeye çalışmıştır (Koçel, 2011: 687).

Fred Fiedler (1996) tarafından geliştirilen bu kurama göre liderlik çeşitlerini; kişisel ilişkilere önem veren ve insanların yapmış olduğu görevlere önem veren liderler olarak sınıflandırmıştır. Kişisel ilişkilere önem veren lider daha çok grup üyeleri arasındaki ahenge, iş birliğine, uyum ve karşılıklı yardımlaşmaya önem verir. Yani demokratik bir tutum sergilerler. Görev odaklı liderler ise daha çok örgüt üyeleri arasındaki işin

sonuçlanması için grup üyelerine emirler vererek işin kısa sürede tamamlanması yoluna giderek otoriter bir tutum sergilerler (Erçetin, 2000; 36).

Durumsallık kuramı, günümüzde artık kabul görmüş ve liderlik sürecinde sıklıkla kullanılan yönetim kuramları arasında yer almaktadır (Buluç, 2018: 45). Ancak bazı araştırmacılar küreselleşen dünyada her şeyin ve durumun bu kadar hızlıca farklılaştığı bir dönemde bir liderlik stiline tek başına her ortam ve durum için geçerli olmayacağını savunmuşlardır (Gedikoğlu, 2015: 31).

#### **2.1.4.Liderlik Stilleri**

Bu bölümde öncelikle başlıca açıklamalara yer verilerek modern liderlik stillerinden dönüşümsel, etkileşimsel, öğretimsel, paternalist ve karizmatik liderlik stilleri açıklamıştır. Sonrasında araştırma kapsamında incelenen hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri detaylıca incelenmiştir.

##### **2.1.4.1.Dönüşümsel Liderlik**

Değişen teknolojik ve çevresel koşullar insanlarda var olan ekonomik iyileşmeler ve bilgiye ulaşma düzeyi yeni bir liderlik davranışının var olmasına neden olmuştur (Erarlan, 2006: 2-3). Örgüt içerisinde değişen olay ve koşullar liderinde davranışlarını dönüşmesine yol açmaktadır. Böylece örgütün başarı ve hayatta kalma süresi de artmaktadır (Güçlü, 2020: 102). Dönüşümsel liderler, kendisini takip eden örgüt üyesinin var olan bilinç düzeyini arttırmak adına motivasyon kaynağı yüksek bir iş birliği ve koordinasyon yeteneğine sahip bireylerdir (Gedik, 2020: 19). Dönüşümcü liderlik anlayışının var olmasının temel sebepleri dünyada bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve artan rekabete dayalı olarak yeni bir liderlik anlayışının ortaya çıkmasına ve yayılmasına olanak sağlamıştır (Bolat ve Seymen, 2003).

Alan yazımında dönüşümsel liderliği ilk kullanan Burns (1978) iken geliştirerek kavramsallaştıran Bass (1985) olarak kabul edilmiştir (Ng ve Rivera, 2018: 136). Dönüşümcülük özelliğinin lider açısından hangi davranış değişikliklerine katkıda bulunduğu örgüt üyelerini nasıl etkin ve verimli kıldığına yönelik araştırmalar devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 65). Herriegel, Slocum ve Woodman'in (1995) dönüşümcü liderlik ile ilgili hazırlamış oldukları kavramsal çerçevede liderin davranışları örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. Örgütün içerisinde

bulunduğu durum ise davranış farklılıklarına neden olmaktadır (Erçetin, 2000: 60). Bass (1985) dönüşümcü liderliği “idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve entelektüel uyarım” ile açıklamıştır. Üç boyut ile açıklanan bu çalışmaya ek olarak Bass ve Avilio (1990) tarafından telkin ve güdüleme boyutu eklenerek dört boyutlu bir çalışmaya dönüştürülmüştür (Bass 1985’ten Akt., Güçlü, 2020: 105). Dönüşümcü liderler, liderlik özellikleri sayesinde lideri takip edenlerin düşünce dünyasını ve kapasitesini daha yukarlara taşıyabilme iddiasındadır. Dönüşümcü liderler takipçilerinin ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşmasında kolaylık sağlayarak sorunların çözümünde farklı fikirlerle gelişimine katkı sağlayarak, esin kaynağı olacak bir araç meydana getirir (Piccolo ve Coluquitt, 2006: 327).

#### **2.1.4.2.Etkileşimsel Liderlik**

Etkileşimci liderler, çalışanların çalışma isteklerini artırma adına geleneksel yöntemlere başvurarak ödül ve yönetsel statüsünü kullanarak iş yapma kapasitelerini artırmaya odaklanmaktadır (Özler, 2013: 104). Bu liderler iş yönelimli oldukları için zaman kavramları çok iyi gelişim göstermektedir. Bu yüzden sınırlı süreleri olsa da maksimum verim elde etmeye odaklanarak yüksek başarı kazanmayı amaçlayan liderlerdir (Yılmaz, 2011: 77).

Etkileşimci liderler, geçmiş ve bugünü karşılaştırarak iş odaklı çalışırken, gelecek ile ilgili geliştirici çalışmalara önem vermez (Şimşek vd., 2011: 247). Bu liderlik sitilinde yenilikçi fikirlere yeterince önem verilmez (Özler, 2013: 104). Bu yüzden etkileşimci liderler geleneksel çalışma sitillerine daha fazla önem vermektedir. Çalışanların yenilikçi fikirleri yerine yüksek verimliliğe ulaşma adına güç ve otoritesini kullanarak yüksek verim elde etmeye odaklanır (Eren, 2014: 345).

Etkileşimci liderler, emrinde çalışan bireylerin kişisel gelişimleri ile ilgili girişimlere pek önem vermez. Çalışanların liderin isteğini yerine getirmesi için çaba gösteren bireyler olmasını ister (Northouse, 2013: 195). Liderin isteğini yerine getirip yüksek performans gösteren çalışanlarına ödül verirken, tersi durumunda ceza uygulamaktan çekinmez (Serinkan, 2002: 75).

#### **2.1.4.3. Paternalist liderlik**

Paternalist liderlik, baba figürü ile özdeşleşen toplumlarda, astlarına yardımdan kaçınmayan, otoriter, besleyip büyüten, takip eden üç boyutu olan bir liderlik türüdür. Farh ve Cheng'e (2000: 86) göre bu boyutların yardım eden, moral veren ve otoriter olan boyutlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu boyutları incelediğimizde; otoriterlik boyutunda liderin sorgulanamayacağını ve mutlak itaat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yardımseverlik boyutunda ise emrindeki kişilerin iş hayatı dışında bile her anlarında yanında olarak destek olma hali olduğunu vurgulamıştır. Son boyut olarak ise astlarına moral kaynağı olma adına, kişisel çıkarları yerine örgütünün çıkarlarını ön planda tutmaya yönelik çalışmalar yapar.

Aycan (2006: 446) paternalist liderliği, kurumda çalışan bireylerle iyi ilişkiler geliştiren, aile ortamı oluşturmaya çalışan, iş ortamı dışında da yakın ilişkiler kurarak onları kendine bağlamayı ve bu yolla mutlak itaat sağlamayı amaçlayan ast ile üst arasındaki statüsünü korumaya çalışan bir lider olarak ortaya koymuştur. Bu liderlik türünün daha çok kolektivist kültürlerde daha fazla yer bulunduğunu belirtmektedir. Paternalist liderler astlarının iyiliği için onun adına karar vermeye çalışarak onlardan baba evlat rollerini sergilemesini beklerler. Bunu yaparken de mutlak itaat etmelerini amaçlarlar.

#### **2.1.4.4. Öğretimsel Liderlik**

Öğretimsel liderlik, öğrenci başarısını artırmak için kurumunda bulunan öğrenci ve öğretmenleri ile birlikte öğretim süreçlerini planlayan liderdir. Öğretim liderliğine genel açıdan bakıldığında diğer liderlik sınıflarından farklı olarak öğretme ve öğrenmeler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretimsel liderliğin okullarda çalışan yönetici ve öğretim işi ile ilgilenen personelin diğer bireylere karşı takındıkları tavır ve güç dengesi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Şişman, 2012: 54).

Marsh'a (1992: 386) göre öğretimsel liderlerin bir göreve başlarken, liderlik görevlerini yaparken ve liderlik görevini tamamlama süreçlerinde içinde buldukları duruma uyum sağlama süreçlerine açıklık getirmiştir. Bir işe başlama anında liderlik yerine yöneticilik işlerini yaptığını, işin devamında ise yönetim ile liderlik

kavramlarını anlamlandırmaya çalıştığını, son aşamada ise öğretimsel liderliği tam anlamıyla yerine getirerek kurumunun çıkarları doğrultusunda yol aldığını belirtmiştir.

Öğretimsel liderlik, yöneticilerin kurumlarında başarıyı yakalamak için yapmaları gereken davranışları ele alır (Aygün, 2014: 3). Kurumlarını başarıya ulaştırmak için öğretimsel liderler öğretim ve öğrenme sürecine daha fazla zaman ayırmaktadır (Eker, 2021: 22). Öğretimsel liderler kurumlarında çalışan personelleriyle etkili iş birlikleri kurarak öğrenci performanslarını artırıcı müfredat ve öğretimi planlarlar (Marks ve Printy, 2003: 370). Bu açıdan bakıldığında öğretimsel liderler kurumlarının başarısını amaç edinmiştir (Gedikoğlu, 2015: 65). Öğretimin seviyesini artırmak için öğretimsel liderler bilgi ve donanım açısından çocuk ve ergen psikolojisine sahip projeler geliştirebilen vizyon sahibi bireyler olmalıdır (Bayrak, 2002: 211). Öğretimsel liderler kurum başarısını artırmanın tek başına yapılmayacağına inandığı için sorumlulukları dağıtarak başarıyı artırıcı önlemleri de alması kurum başarısı için vazgeçilmezdir (Hargreaves ve Fink, 2000: 30).

#### **2.1.4.5. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik kuramı Max Weber (1947) tarafından geliştirilmiş ve izleyenler tarafından liderlere yönelik olağanüstü özellikler atfedilmiştir (Gedikoğlu, 2015: 49). Bu liderlik stili örgütüne amaçları doğrultusunda yol gösteren, onlara ışık tutan, geleceğe dönük etkileyici amaç ve hedefleri olan, misyonu ve vizyonu ile çevresinde heyecan oluşturmaktadır. Bu liderlik stilinde liderin göstermiş olduğu davranışlar örgüt üyeleri tarafından kabul görür (Güney, 2012: 424). Bunun aksine karizma olgusunun zamanla değişebileceği ve daha az rastlanması nedeniyle karizmatik liderin o örgütten ayrılması başarının devam etmemesine neden olabilir (Yukl, 2018: 321).

Karizmatik Liderlik Atıf Kuramı'na göre karizmatik liderler çekici bir vizyona sahip, duygular aracılığıyla değerlere dokunan, olağanüstü davranışlar sergileyen, özveri sahibi ve iyimser kimselerdir. Karizmatik Benlik Kuramı'na göre ise bu liderler etkileyici doğası nedeniyle örgüt üyeleri tarafından özdeşleştirilmektedir (Yukl, 1994: 310-311). Bu sebeple karizmatik lider karizmatik olarak görülmekte ve göstermiş oldukları davranışların doğruluğu ve yanlışlığı sorgulanmamaktadır. Bennis'e (1989: 39-40) göre; karizmatik liderlik stilinin en net özelliği etkili ve yöneltici vizyona sahip olmaktır. Risk almaktan kaçınmaz ve başarısızlık durumu bu liderlerde endişe

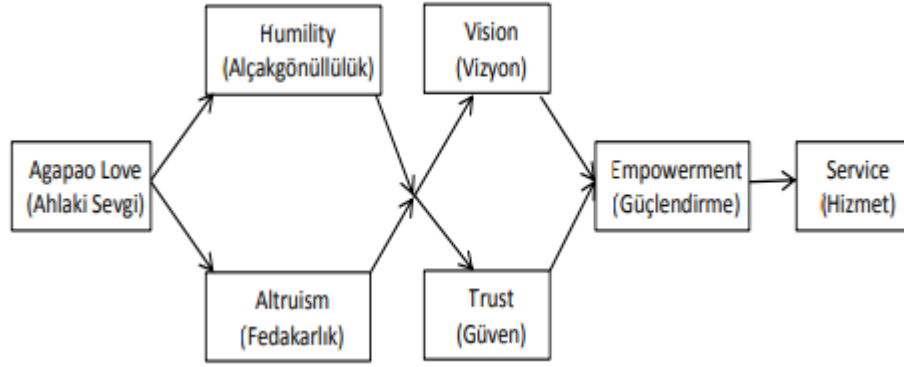
yaratmamaktadır. Anlaşılacağı üzere bu liderlik sahibine sahip liderler diğer grup üyeleri tarafından heyecan uyandırmaktadır.

#### **2.1.4.6.Hizmetkâr Liderlik**

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar sonunda farklı liderlik tipleri alan yazında bulunmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009). Liderlik stillerinden biri hizmetkâr liderliktir. Günümüzde karşılıklı güven ilişkisinin ön plana çıktığı yardım severlik ve rehber olma bilincine sahip, otoriterlikten uzak, hizmet etme bilincine sahip liderlere ihtiyaç vardır. Alan yazın incelendiğinde hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Robert Greenleaf'ın (1970) fikirleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Greenleaf bu fikirleri ilk olarak "The Servant as Leader: Lider Olarak Hizmetkâr" isimli çalışmasında açıklamıştır. Yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderliğin özellikleri ele alınmış ve kişinin içinde olan hizmet etme ile ilgili duygularının süreç içinde değişerek yönetme isteğine evrilmesidir.

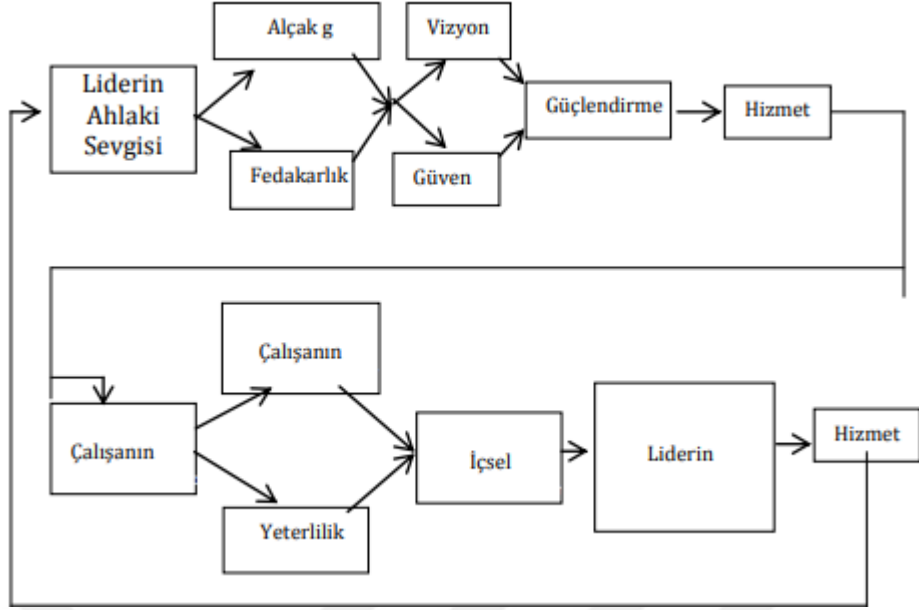
Hizmetkâr liderler, örgütün amacına ulaşması için bütüncül bir yaklaşım ile aslarına sürekli örnek davranışlar sergilerler (Bakan ve Doğan, 2012: 1). Hizmetkâr liderlik Buchen'e (1998: 125) göre karşılıklı insan ilişkilerinde güven esasına dayalı ve insanların hayatlarının devamını düşünen kişi olarak tanımlamaktadır. Laub (1999) ise otoriteden uzak, insanı değerlere önem veren ve kişisel gelişime katkıda bulunan lider olarak tanımlanmaktadır. Russell (2001:76) çevresindeki bireylerin belirli hedeflere ulaşması konusunda vizyon sahibi olan, onları güçlü birer kişilik özellikleri oluşturma yolunda hizmet sunan birey olarak nitelemektedir. Bu tanımlamalara bakıldığında hizmetkâr liderler, çevresindeki insanlara hizmet etme duygu ve düşüncesi ile hareket ederken, onları belirli amaçlar doğrultusunda ileriye doğru kararlar almaya özendirilen sürekli ilham kaynağı olmak için verecekleri kararlarda yardımcı olan bireyler olduğu söylenebilir.

Patterson (2003) hizmetkâr liderliği kavramsallaştırdığı çalışmada belirli olgulardan yararlanmışır. Patterson hizmetkâr liderlik modelini açıklarken ahlaki bir sevgi, alçak gönüllülük, fedakârlık, bir vizyona sahip olma, güven duygusu, çalışan bireyleri güçlü tutma ve hizmet verme şeklinde açıklamıştır. Model Şekil-1'de gösterilmiştir.



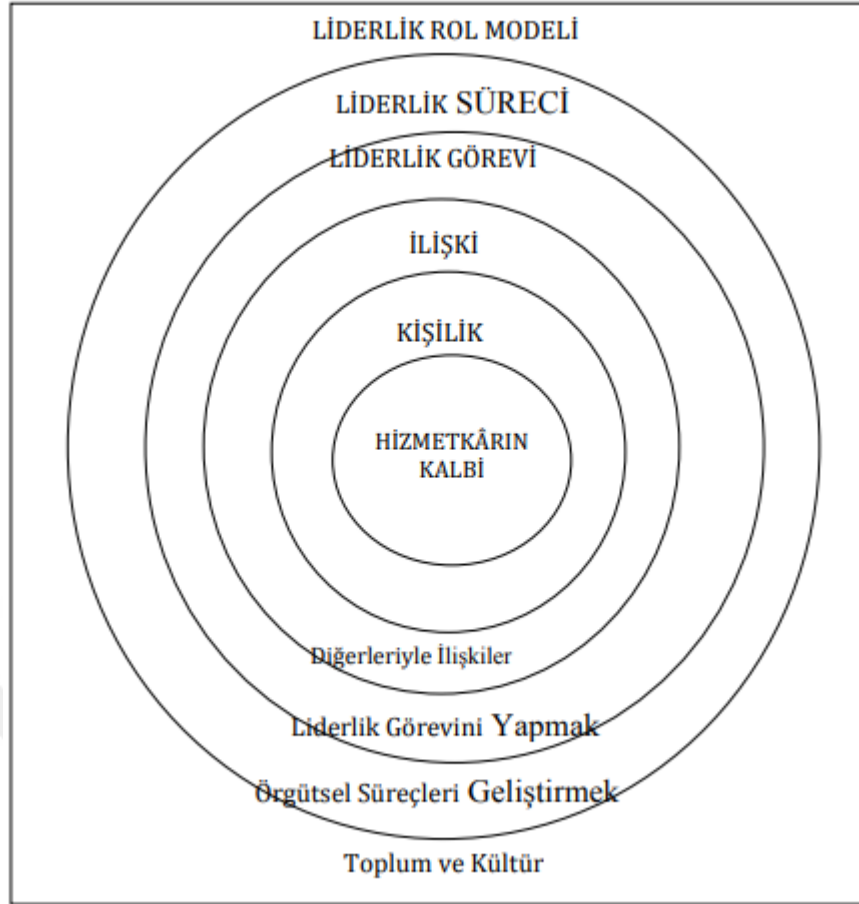
**Şekil 2.1: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli (Patterson, 2003: 8).**

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere ahlaki sevgi boyutunda doğru zamanda doğru işler yapmayı önermektedir. Alçak gönüllülük boyutunda liderin kendisini diğer bireylerden üstün görmemesi olarak açıklamıştır. Fedakârlık boyutunda ise lider kişilerin yaptıkları yardımlarda herhangi bir kazanç elde etmeye çalışmayıp yardım etme duygusu olan kişilerdir. Bir vizyona sahip olma boyutunda ise uzun vadeli planlar çerçevesinde örgütü yönlendirebilen kişiliğe sahip olma durumunu anlatmaktadır (Waddell, 2006: 3). Güven duygusu kavramında ise lider bireyler çevresindeki insanlarla adalet ve ahlak duygusunu oluşturmaya önem verdiğini açıklamaktadır. Çalışan bireyleri güçlü tutma boyutunda ise lider birey sorumluluğu örgüt içerisinde dağıtma eyleminde olduğu için yetkiyi dağıtarak örgüt bireylerini güçlü tutmaktadır. Hizmet verme ile ilgili olarak lider örgüt çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde düşünüp bu doğrultuda hareket eder (Winston, 2002: 5). Patterson modelinde görüldüğü gibi hizmetkâr liderlerin çevresindeki bireyleri etkileyebilme adına örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tuttuğu ve örgüte bağlılığı artırma boyutunda yüksek derecede bir performansı açığa çıkarmak için çalışmalar yürüttüğü gözlemlenmektedir. Patterson modelinden etkilenen Dennis ve Winston (2003) modeli bir ileriye taşıyarak şekildeki haline dönüştürmüştür. Model Şekil 2.2 ‘de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Jacobs, 2006: 2)**

Şekil 2.2 'de modelde liderlik boyutuna, çalışanlara yetkilerini dağıtarak, onların örgüt kararlarında söz sahibi olmalarını, önemli birer kişi olarak hissetmelerini amaç edinip, onları örgüt çıkarları doğrultusunda ekipçe hareket etmelerini amaçlar. Liderin örgüt çalışanlarına merhamet, karşıdaki kişiye saygılı olma ve birlikte çalışmaktan zevk alma duygularını aşılır. Bu duyguları oluşturma adına çalışanlarına olayları ve olguları doğru ve net bir şekilde açıklayarak güven duygusunun oluşmasına olanak sağlar (Cerit, 2008: 552-553). Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan dört boyuttan oluşan Page ve Wong'un geliştirmiş olduğu modelde liderliğin; kişilik, ilişki, görev ve süreçler olarak modellenmektedir (Page ve Wong, 2000: 3). Bu model Şekil-3 'te gösterilmiştir.



**Şekil 2.3: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli (Page ve Wong, 2000: 3)**

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi hizmetkâr liderliğin kalbinde kişilik özelliği bulunmaktadır. Çünkü hizmetkâr liderler kişilik özellikleri ile tanınır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr liderler, kendi kişisel özelliklerini iş hayatı ile özdeşleştirir. Bu liderler iş bitirme dürtüsü yüksek, başarı kabiliyeti gelişmiş, sonuca odaklanan baskın karakterli bireylerdir. Hizmetkâr liderler, fiziken, ruhen ve duygularını üstün bir şekilde kullanabilen, bunu çevresindekilere bilgelik ve hizmet etme dürtüsü şekline dönüştürebilen liderlerdir (Fındıkçı, 2009: 375-376).

İlişki açısından incelendiğinde hizmetkâr liderlerin çevresindekilerle ilişki kurma düzeyleri diğer bireylere göre yüksek bir sosyal zekaya sahip durumdadır. Örgütte çalışan bireylerin var olan potansiyellerinin açığa çıkarma konusunda sosyal zekalarını üstün bir şekilde ortaya koymaktadır (Page ve Wong, 2000: 4). Çalışanların yapmış olduğu hataları görmezden gelip, kendilerine güven duygusu kazanmalarını amaçlamakta ve onları geliştirmeyi hedeflemektedir (Fındıkçı, 2009: 382).

Görev açısından incelendiğinde Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderin görevini yerine getirmede yapması gereken özellikleri yol gösterme, yol olma, vizyon oluşturma ve uygulamaya dönük olarak açıklamaktadır. Süreç açısından incelendiğinde hizmetkâr liderin yönettiği örgütlerde örgüt çalışanlarının bireysel özelliklerinin, farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu anlatılmaktadır (Serrat, 2009: 3).

Hizmetkâr liderler, çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmada, onların güçlü yönlerini bulmalarına ve örgüt çıkarlarına hizmet etmelerinde önemli bir paya sahiptir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda, sorunları bulup çözme becerisi kazanmasında öncülük ederler. Yeni fikirlerin ve kararların çalışanlar arasında fikir alışverişi ile çözümler buluyor olması sorunların çözümünde karar verme gücünü arttırmaktadır (Akiş, 2005: 12). Tüm çalışanların örgüt çıkarları çerçevesinde odaklanması, birlik ve beraberliğin artmasını sağlaması açısından önemlidir. Hizmetkârlığın tüm örgüt çalışanlarını bir araya getirmesi, örgüt kültürünü güçlü kılar (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda hizmetkâr liderlik; bireylerin sosyal yaşamında uzun bir süre içerisinde olumlu etkileri olan pozitif bir kavram olarak görülmektedir (Kavak, 2019). Bu sebeple hizmetkârlık kavramı liderlik ile ilgili bir anlayış olarak görülmektedir. Bu anlayış bir kişinin kendi çıkarını gözetmeksizin kendini başka insanlara adanması ve onların gereksinimlerini gidermesi sonucunda için adeta yaşamaktır. Benlik kavramını aşarak, kendilik kavramını çoğul hale getirerek biz olan kimselerdir (Fındıkçı, 2009: 431). Temel amacı diğer insanların, huzurunu, refahını ve mutluluğunu önemsemektir. Diğer insanların ihtiyaçlarını karşıladığı vakit kendini mutlu hissetme anlayışıdır. Bu anlayış ile ilgili psikolojik ve sosyal kavramların açıklanması gerekmektedir.

#### **2.1.4.6.1.Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri**

Hizmetkâr liderlerin kendilerini diğer bireylerden ayırt edici özellikleri vardır. Ehrhart (2004) hizmetkâr liderin özelliklerini açıklarken liderin ilişki kurma becerisi yüksek, güçlendirme kapasitesine sahip, geliştirme özelliği bulunan, etik davranan, astlara öncelik veren ve herkes için değer yaratan kimseler olarak görmektedir. Hizmetkâr liderler çevresindekileri içten ve samimi bir şekilde dinleme becerisine sahip güçlü bireylerdir (Akdöl, 2015: 48-50). Bir diğer özellik olarak dinleme iyi bir iletişim kurma

açısından kritik bir öneme sahiptir. Hizmetkâr liderler sorunların çözülmesi için örgütteki bireylerin görüşlerini dinlemenin çözüm için en önemli koşul olduğunu bilirler (Smith, 2005: 5). Greenleaf hizmetkâr liderin iyi bir dinleyici olmasının yanında empati kurma yeteneğinin de var olması, başarısını arttıracak unsur olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanları anlamak ve onların birbirleri ile iletişimini güçlü kılma adına hizmetkâr liderler empati kurma konusunda güçlü bir potansiyele sahip olmalıdır. Empati, yetkinlik ve bütünlük hizmetkâr liderin özelliklerini taşımaktadır (Washington ve Sutton, 2006). Hizmetkâr liderler örgüt içerisinde hassas bireylerin gündelik sorunlardan kurtulabilmeleri adına, sorunları paylaşarak, yalnızlaşmasını engelleyerek, ortak amaçlar doğrultusunda kenetlenmesini ve iyileşmesini sağlama özelliği vardır. Vizyon ve hizmet etme yoluyla güçlendirme yapılmaktadır (Dennis ve Winston, 2003).

Hizmetkâr liderin olaylar karşısında etkili kararlar alabilmesi için kendisini çok iyi tanımasına ve çevresindeki çalışanları nasıl etkili bir şekilde yöneteceğini bilmesi elzemdir (Keith, 2010). Hizmetkâr liderlerin çalışanların ahlak normlarını algılama düzeyleri onların örgüt içerisinde ön plana çıkmasına yardımcı olur (Brewer, 2010). Hizmetkâr liderler, bir problemle karşılaştığında olay ve olguları kavramlar haline dönüştürerek problemi daha geniş bir açıdan bakmaya çalışan kişilerdir. Sorun olan problem davranışlara yeni bir bakış açısı geliştirirler. Hizmetkâr liderler anlık netice alınabilen sorunlar yerine, daha geniş zamana yayılan sorunlara çözüm getirebilen, kavramlar oluşturarak konunun derinliğine inebilen bireylerdir (Smith, 2005).

Hizmetkâr liderlerin en karakteristik özelliği hizmet odaklı olmasıdır. Kendi ihtiyaçlarından çok örgüt ihtiyaçlarını kararlarının merkezinde tutar. Böylece almış olduğu kararların sonuçlarına göğüs gererek sorumluluğu üzerine alır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, sorunları ile ilgilenmek her ne olursa olsun her daim yanında olmak hizmetkâr liderin en belirgin özelliğidir (Fındıkçı, 2009: 528). Hizmetkâr liderler örgüt çalışanların, alınan kararlara aktif olarak katılımını sağlayarak kurumsal kapasitenin sürekli büyüme ve gelişimine katkıda bulunmaya önem vermektedir (Brewer, 2010).

Serrat (2009) hizmetkâr liderlerde bulunması gereken özelliklere ek olarak iş birliği ve gücün doğru kullanılmasını da eklenebilir. Bu özelliklerin yanında hizmetkâr liderlerin; paylaşımcı, adil, nezaket sahibi, iletişim becerisi ve ikna kabiliyeti yüksek, mücadeleci, rehberlik özelliğine sahip, araştırma ve incelemeye meraklı, mucitlik

özelliği olan, karar alma sürecinde risk almayı seven, yenilikleri takip eden, merak duygusu yüksek bireysel özellikleri olan kişilerdir. Bu bağlamda yapılan açıklamalar incelendiğinde farklı araştırmacılar hizmetkâr liderliğin özelliklerini açıklarken ortak özellikleri vurguladığı görölmektedir. Başkalarını güçlendirme, astlara öncelik verme ve hizmet etme bu ortak özelliklerden bazılarıdır. Bir sonraki başlıkta araştırmanın bir başka bağımsız değişkeni olan dağıtımcı liderlik kavramı ele alınmıştır.

#### **2.1.4.7.Dağıtımcı Liderlik**

Liderlik stillerinden biri olan ve araştırma kapsamında incelenen dağıtımcı liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde paylaşımcı, demokratik ve iş birlikçi gibi kavramların kullanıldığı görölmektedir. Ancak dağıtımcı liderlik bu kavramlardan çok daha fazlasını kapsamaktadır (Spillane, 2006: 208). Bu kapsamda dağıtımcı liderlik türü ve sorumlulukları farklı bir anlam taşımaktadır. Dağıtımcı liderlik ile yetkilerin paylaşılmasına göre nitelendirilen paylaşılan liderlik kavramlarının birbirinden farklı olduğu belirtilmektedir. Dağıtımcı liderler, kurum içerisinde liderlik özelliği gösteren üyelerine yetkilerini paylaşma konusunda izin vermektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017: 204).

Dağıtımcı liderlik, yapılandırmacılık teorisine dayanan bir kavramdır. Bu bağlamda kavram lider ve çalışanları arasındaki ilişkiye ve bağa odaklanmaktadır (Iandoli ve Zollo, 2008). Alan yazın incelendiğinde bu liderlik stiline ortaya çıkışına neden olan belirli düşünceler bulunmaktadır. Bennett ve diğerleri (2003: 7-9) teorik çerçevede dağıtımcı liderliği üç temel özellikte açıklanmıştır. Bu özelliklerin ilki ve en önemlisi liderliği bir etkileşim sonucunda, grubun ortak bir çıktısı olarak görmektir. Bu nedenle grup içerisinde liderliğin oluşabileceğini belirtmiştir. İkinci özellik ise dağıtımcı liderlik stiline sınırların tam olarak belirtilmediği görölmektedir. Bu şekilde sorumluklar ve yetkilerin geniş bir yelpazede dağıtılabileceği görüşü bulunmaktadır. Üçüncü temel özellik ise liderlik vasfı ve liderin elde ettiği imkanları grup içerisinde dağıtabilmesidir. Bu doğrultuda dağıtımcı liderliğin kendi içerisinde dinamik bir yapısının olduğu, grup içerisinde farklı etkileşimleri ortaya çıkararak liderliğin dağıtılabileceği belirtilmektedir (Zepke, 2007: 302).

Dağıtımcı liderlik ile ilgili görüşler incelendiğinde dağıtımcı liderlik bir kişinin emrine çalışan örgüt üyelerine emirler verdiği bir anlayıştan çok, yetkilerin paylaşıldığı, liderliğe katılımın ön planda tutulduğu bir liderlik türüdür. Dağıtımcı liderlik

anlayışına sahip bir lider, örgütü içerisinde liderlik özelliğine sahip kişileri ortaya çıkararak, liderliği örgütün üyeleri arasında paylaşırma sanatını bilen kişidir (Baloğlu, 2016: 1858).

Dağıtımçı liderlik bir kurumda kurumun paydaşlarının birbirleri ile olan iş birlikteliklerini kullanarak mesleklerindeki gelişimleri etkileyen öğretimsel süreçleri ifade etmektedir (Harris, 2004). Dağıtımçı liderlikte lider, yetkiyi örgüt üyelerine paylaşır. Böylece kendi liderlik rolünden kurtulmuş olur. Dağıtımçı lider, örgüt işleyişi içerisinde bilgi ve birikimlerini yıllar içerisinde uzmanlaşmış yöntemlerle oluşan becerilere dönüştürür. Bazen bu beceriler kurum müdürleri arasında bile çeşitli farklılıklar oluşturur. Bazı kurum müdürleri mesleki deneyimleri ve bireysel bilgi düzeyleri bakımından diğer kurum müdürlerine oranla başarılıdır. Zaman içerisinde gerçekleşen kurum liderinin becerilerini kullanma biçimi ve bunu müdür yardımcısı ve öğretmenlerle paylaşılma biçimi farklılık arz eder (Korkmaz ve Gündüz, 2011: 132).

Dağıtımçı liderlik ile ilgili modeller incelendiğinde Spillane'nin Dağıtımçı Liderlik Modeli, Gronn'un Dağıtımçı Liderlik Modeli ve Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Modeli karşımıza çıkmaktadır. Spillane'nin liderlik modeli üç temel kavramdan oluşmaktadır. Bu kavramlar koşullar, izleyenler ve liderlerden oluşmaktadır. Liderlik uygulamaları bu üç kavramın birbiri arasındaki etkileşimi ile meydana gelmektedir.

Bir diğer dağıtımçı liderlik modeli Gronn'un dağıtımçı liderlik modelidir. Bu modelin özünü aktivite teorisi oluşturmaktadır. Model süreci bütüncül bir şekilde değerlendirmekte ve tüm üyelerin karşılıklı şekilde faaliyet göstermelerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Gronn liderlik modelini birikimli ve bütüncül olmak üzere iki temel yaklaşımla incelemiştir (Gronn, 2008: 318).

Elmore, Dağıtımçı Liderlik Modelinde ise öğretim süreci ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda 5 temel ilkeye ön plana çıkmıştır (Elmore, 2000'den akt., Akdemir, 2016: 36).

Liderlikteki hedef örgütte bulunan her üyenin dikkate değer alınması ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

Öğrenmenin sürekli bir şekilde olması eğitimsel gelişim bakımından önem taşımaktadır.

Lider kimse üyeler için birer rol model olarak görülmelidir.

Okullardaki planlanan çalışmalarını çeşitli farklı uzmanlık alanlarındaki çalışanlar ile yapılan faaliyetlerden oluşmalıdır.

Yalnızca liderlerin eylemlerinin ön planda olması değil aynı zamanda diğer üyelerde ortak bir sorumluluk bilinci içerisinde olmalıdır.

Bu modeller dışında dağıtımçı liderlik son yıllarda yeniden yapılandırılmaktadır. Dağıtılmış liderlik geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda hibrit ya da melez adı altında farklı kavramlarla da ilişkilendirilmiştir. Liderliğin bütün üyelere dağıtılması bu görünümü oluşturmuştur (Kılıçoğlu, 2018: 7).

Dağıtımçı liderlik ile ilgili alan yazında melez liderlik görüşü ile dağıtımçı liderlik kavramları üzerine önemli düşünceler belirtilmiştir (Gronn, 2000: 318). Liderlik belirli bir zaman ve anda gerçekleşen yere ve bağlam ilişkisine anlamlı bir özellik getiren bir kavramdır. Melez liderlik anlayışı ise liderlerin kurum iş ve işlemlerini yerine getirirken diğer yandan kurumdaki öğretmenlerin davranışlarına da odaklanmaktadır. Okullarda deneyimin kurumsal başarı durumunun, kullanılan teknolojinin ve tekniklerin tam olarak kesin çizgilerle belirlenmemiş yapılarda melez liderlik görüşü dağıtımçı liderlikten daha geçerli olabilmektedir (Spillane, 2005: 144).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda dağıtımçı liderlik ile ilgili farklı model ve açıklamaların olduğu görülmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılan dağıtımçı liderliğin özelliklerine bir sonraki başlıkta yer verilmiştir.

#### **2.1.4.7.1. Dağıtımçı Liderlerin Özellikleri**

Dağıtımçı liderin kişilik özellikleri ile ilgili yapılan incelemelerde dağıtımçı lideri başarılı kılabilecek çok sayıda kişilik özelliğine sahip, herkes tarafından kabul edilen bir kişilik özeliği bulunmamaktadır (Baloğlu, 2016: 1858). Baloğlu'na (2011) göre dağıtımçı liderler parçalardan bir bütünü elde etmeye çalışan bir kişilik özelliğine sahiptir. Liderin en önemli özelliği farklılıklardan bir bütün oluşturma çabasıdır. Bu liderler özellikle çalıştığı kurumlarda tek bir liderin hakimiyetine karşı çıkmaktadır. Örgüt içerisinde çoklu liderlik kavramını savunduğundan bahsetmektedir. Eş başkanlık, ortaklık, ortak yönetim gibi kavramlar dağıtımçı liderlerin kullanmış olduğu uygulamaları esas alır (Baloğlu, 2016: 1860).

Harris'e (2002: 11) göre dağıtımçı liderlerin özellikleri incelendiğinde öğretmenlerin uzmanlık alanlarını etkileşim halinde birlikte çalışarak işbirlikçi tutum sergileyen lider kimselerdir. Dağıtımçı liderlerin erkek ya da kadın olma durumu, önder olma, sorunları algılayabilme ve farklılıklara duyarlı olma, ruhsal içe kapanıklık ve sosyal olma gibi kişisel niteliklerle herkes tarafından beğenilen, uyumlu çalışma, görev tamamlama ve duygusal olayları yorumlayabilme davranışların varlığı, dağıtımçı liderliğin bütünleştirici özelliği olduğunu belirtmiştir (Baloğlu, 2016: 1858- 1866).

McCrea ve John (1992: 176) dağıtımçı liderde bulunması gereken özellikleri "Beş farklı kişilik modeli" çerçevesinde incelenmiştir. Bu incelemede dağıtımçı liderlerin kişilik özelliklerini açıklarken bireysel farklılıklara da önem vermiştir. Bu kişilik özelliklerinin dışa dönüklük, uyumlu olma, sorumluluk sahibi olma yeniliğe açıklık ve ruhsal dengesizlik olarak açıklamıştır. Baloğlu (2016) yapmış olduğu araştırmada dağıtımçı liderlerin farklı kişilik özelliklerinin bulunduğunu, farklı kişilik özelliklerine sahip bireyleri bir araya getirmede gönüllülük esasını ele aldığı durumlar olduğu kadar, değişik zorlayıcı güç ve karakterleri bir araya getirmeye yönelik çalışmalarda yapmıştır. Dağıtımçı liderlerin her durumda aynı karakterlik özelliğe sahip uygulamalara yer vermeyip, çok boyutlu bir teknik boyutu da kullandığını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak eğitim alanında okul yöneticilerinin görev dağılımı konusunda farkında olmaksızın dağıtımçı liderlik özelliklerini kullandıkları görülmektedir. Bu kapsamda dağıtımçı lider özelliklerini belirli kişilik veya özellik kapsamında sınırlamak oldukça zordur.

## **2.2. Mesleki Gelişim Kavramı**

Mesleki gelişim ile ilgili alanyazın incelendiğinde genel olarak meslekteki bir kişinin rolünün gelişmesi olarak görülmektedir. Bir mesleği yapan kişinin yaşam boyu süreç olarak kendi isteği doğrultusunda bilgi ve becerisini geliştirmesidir (Eroğlu ve Özbek, 2020: 74). Bir başka tanımlamaya göre bireyin işe başladığı tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen zaman içerisinde işi ile ilgili performansını arttırmaya yönelik hazırlanan var olan bilgi ve beceri düzeyini düzenli şekilde arttırma sürecine mesleki gelişim denir (Mertol, 2018).

Eğitim alanı incelendiğinde mesleki gelişim genel olarak öğretmenlerin mesleki gelişimi olarak ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle eğitimin kalitesini belirleyen temel faktörlerden birisi de öğretmenlerin mesleki gelişimidir. Mesleki gelişim, öğretmenlik için gerekli nitelikleri taşıması bakımından bilgi, beceri ve yetenek için gerekli donanımın geliştirilmesi için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Seferoğlu, 2001: 118). Anlaşılabacağı üzere mesleki gelişim, çağın gerektirdiği bilgi ve donanımla yenilenen, öğrenilmiş bilgilerin harmanlanarak geliştirilmesidir.

Mesleki gelişim, öğrencilerin yetiştirilmesi için öğretmenlerde var olan beceri ve yeteneklerin iyileştirilmesi sürecidir (İlğan, 2013: 42). Öğretmenlerin mesleki açıdan öğrencilerindeki öğrenimlerini artırma adına kendilerinde var olan bilgilerini, yeterliliklerini, beceri ve tutumlarında ileriye dönük geliştirmeye yönelik yapılan etkinliklerdir (Guskey, 2003: 749). Alan yazında mesleki gelişimin özellikleri incelendiğinde uzun vadeli sürdürülebilir olmasına, içeriğe odaklanılmasına aktif katılım ile profesyonel öğretime, odaklanmaya ve tutarlı olmaya vurgu yapılmaktadır (Kayan, 2022: 15). Bu bakımdan mesleki gelişim bir süreç olarak görülmektedir.

### **2.2.1.Mesleki Gelişim Süreci**

Uluslararası çalışmalarla birlikte Türkiye’de de 1960’lı yıllardan günümüze kadar öğretmenleri mesleki açıdan gelişimlerini desteklemek amacıyla farklı çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde 1982 yılından sonra Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü ve Hizmet içi Eğitim Daire Başkanlığı gibi çeşitli birimlerde yapılan çalışmalar, yerelde ise valilikler, farklı sivil toplum örgütleri, özel eğitim kurumları, dernekler ve vakıflar tarafından öğretmenlerin mesleki açıdan gelişimine katkı sağlamak amacıyla pek çok eğitim, proje ve etkinlikler planlanmıştır (Atal ve Sancar, 2020: 168). Mesleki gelişim öğretmenlik mesleğini daha ileri bir yerde konumlandırılması, daha iyi okul şartlarına sahip olunması, güncel öğretim ve yöntemlerini kullanması için bir şart olarak görülmektedir (Seferoğlu, 2001: 119).

Öğretmenlik mesleğine başladığı hizmet öncesi eğitimlerinden emekli oluncaya kadarki süreçlerde edindiği formal ve in formal eğitimler mesleki gelişimine katkı vermektedir. Öğretmenlerin kendini geliştirmesine yönelik kavram araştırıldığında; hizmet içi eğitim, personel gelişimi, mesleki gelişim ve sürekli mesleki gelişim şeklinde kavramlar görülmektedir (Downes vd., 2001: 2).

Öğretmenlerin alanları ile ilgili son gelişmeleri sürekli mesleki gelişim yoluyla haberdar olarak, var olan yeteneklerini kurumu ile uyumlu hale getirmelidir (Reese, 2010). Öğretmenlerin almış oldukları sertifikaların kariyerlerini geliştirme adına, mesleki gelişime ihtiyacı vardır (Roberts ve Dyer, 2004). Ayrıca dezavantajlı bölgelerde çalışan öğretmenlerin, mesleki gelişime zaman ayıran okul liderleriyle, öğretime daha fazla önem verdiği belirlenmektedir (Archibald, Coggshall, Croft ve Goe, 2011). Bu bağlamda mesleki gelişim sürecinin okul yöneticileri ve tüm öğretmenler açısından gerekli ve önemli olduğu artık çok net olarak bilinmektedir.

Eğitim alanında mesleki bakımdan yetkin öğretmenlerin olması öğrenciler açısından olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Okul ortamı doğal olarak farklı nitelikteki öğrenci gruplarını barındırmaktadır. Bu sebeple nitelikli öğretmenlerin oluşması için mesleki gelişim yoluyla sürekli desteklenmesi gerekmektedir. Yetersiz hissettiği alanlarda gerekli mesleki rehberliği alabilmesi gereklidir (Agusta ve Kristiawan, 2021: 5126).

Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin gelişen teknolojiye ayak uydurması için mesleki gelişiminin yeniden ele alınarak çağın gereklerini yerine getirecek düzeye ulaştırılması elzemdir. Alan yazınla ilgili yapılan literatür taramasında öğretmende var olan kabiliyet ve yeterlilik düzeyi öğrenci başarısında ve öğrenilen bilgilerin kalıcılığında oldukça önemlidir (Angrist ve Lavy, 2001; Darling ve Hammond, 2000; Goe ve Stickler, 2008; Nye, Konstantopoulos ve Hedges, 2004).

Teknolojideki gelişmeler sayesinde hayatımızın her alanı ile ilgili değişimler meydana gelmesinden dolayı eğitim alanında da değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır. Covid-19 süreci ile uzaktan eğitim faaliyetlerinde teknolojik alt yapının kullanılabilmesi için öğretmenlerin teknolojik gelişmelere ayak uydurması amacı ile hizmet içi eğitime gereksinim artmaktadır. Çağımızda öğrencilerin teknolojik gelişmelerde hızlı ilerlemesi de bunu gerektirmektedir (Mertol, 2019). Eğitim alanında var olan yenilikler öğretmenlerin alanları ile ilgili görev ve sorumluluklarının çeşitlenerek artmasına sebep olmaktadır (Özoğlu, 2010).

### **2.2.2.Mesleki Gelişim Modelleri**

Yapılan alan yazın araştırmasına göre mesleki gelişim ile ilgili birçok model ile karşılaşmıştır. Bu çalışmada bu modellerden öne çıkanlar ele alınmıştır. Yurttaş (2021: 31-35) mesleki gelişim modellerini; öğretmenlerin daha çok eğitim üzerine

görüşmeler ve büyük toplantılar şeklinde kalabalık gruplarla aldıkları eğitimlerden oluşan modellemelerin var olduğunu, öğretmenlerin bireysel eğitimler yoluyla almış oldukları eğitim modellerinin var olduğunu, kurum ihtiyaçlarını belirleyerek bunlara çözüm arandığı işbirliği gruplarından oluşan modeller ve son olarak ise öğretmenlerin kişisel gelişimi için tercih belirttiği kişisel gelişimlerine yönelik oluşturdukları gruplardan meydana gelen modellerin varlığından söz etmiştir.

Sparks ve Loucks-Horsley (1989) beş modelden söz etmektedir:

**a) Seminer modeli:** Bu modelde öğretmenlerin belirlenen bir konuda var olan bilgi ve deneyimlerini artırmaya yönelik, düz anlatım metodu ile eğitim verilmesine yönelik modeldir (Yurttaş, 2021: 33).

**b) Araştırma modeli:** Bir kurumdaki öğretmenlerin tamamı veya bir bölümünün kurumun içerisinde var olan problemi çözmeye yönelik bir plan veya hazırlanmış program dahilindeki araştırmaları kapsayan modeldir (Yurttaş, 2021: 33).

**c) Gözleme dayalı model:** Bu model daha çok bir öğretmenin kendi meslektaşını gözlemlemesine dayalı bir modeldir. Bu modelle öğretmenlerin kendi meslektaşından elde ettiği dönütlerin kişisel gelişimi için faydalı olduğunun düşünülmektedir. (Yurttaş, 2021: 34).

**d) Bireyselleştirilmiş mesleki gelişim modeli:** Bu modelde öğretmen mesleki açıdan eksikliğini duyduğu bir alan ile ilgili, mesleki okumalar veya mesleki toplantı ve seminerlere katılarak, probleme kendi yöntemi ile çözüm bulmaya yönelik faaliyetlerde bulunur. Böylece bu modelle, probleme kendi çözüm yolunu bulmaya çalışması, öğretmenin motivasyonu artırması açısından daha önemlidir (Yurttaş, 2021: 34).

**e) Programı yenileştirme sürecine katılım modeli:** Öğretmenlerin öğretim programlarında var olan aksaklıkları iyileştirmeye yönelik hazırlanan projelere, araştırma, inceleme yaparak çözüm getirmeyi amaçlayan modeldir. Öğretmenin yeni oluşturulacak programa yapacağı katkılarla kendisini geliştirmiş olacaktır (Yurttaş, 2021: 34).

Bu modeller dışında yine geliştirilen mesleki gelişim modelleri ise:

**Bir kuruma veya bölgeye ait model:** Bu model daha çok bir kurumda veya sınırlı bir bölgede ortaya çıkan bir probleme çözüm getirebilmek için, dar çerçevedeki öğretmen

veya öğretmenlerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Aynı okulda çalışan öğretmenlerin ortak bir hedef doğrultusunda, öğretmenlerin alanları ile ilgili bilgilerini geliştirmeye yönelik modeldir (Gaible ve Burns, 2005: 15).

**Kurum temelli model:** Bu model daha çok öğretmenlerin kurum içinde veya dışında kendisini mesleğin inceliklerini kazanmaya yönelik hazırlamış olduğu süreçler bütünüdür (MEB, 2007). Bu modelde aynı kurumda çalışan öğretmenlerin kurumun menfaatleri için birarada çalışması birlikteliği ve motivasyonu artırmaktadır (Kösterelioğlu, ve Kösterelioğlu, 2008: 258). Kurum temelli modelin maliyet bakımından uygun olmasına rağmen Türkiye de geniş alanda uygulama şansı bulunmadığı belirtilmiştir (Kaya ve Kartallıoğlu, 2010: 116).

**Zümre etkinliği modeli:** Bu modelde aynı dersi okutan öğretmenlerin öğrenci davranışlarını ve gelişimsel süreçlerini ana nokta olarak görüp, fikir alışverişinde buldukları modeldir (Hooker, 2009: 325). Bu modelde öğretmenler ders anlatım sırasında yaşadıkları sıkıntıları ve sorunları derinlemesine görüşerek, ders etkinliklerini birlikte çözmek için, fikir alışverişinde bulunurlar. Bu çalışmalarda öğrencilerin öğrenme kayıpları ve bu kayıpların giderilmesi için var olan programlarda nasıl giderileceği konuları görüşülüp test edilir. Bu görüşmeler, öğretmenlerin gelişiminde yöntem olarak kullanılır (Eroğlu, 2019: 38).

### 2.2.3. Türkiye’de Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi

Türkiye’de öğretmenlerin mesleki gelişimi incelendiğinde ülkemizde öğretmenlerin mesleki gelişimleri, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir (Odabaşı ve Kabakçı, 2007). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin bilgiler anayasa ve kanunlar çerçevesinde belirtildiği üzere Millî Eğitim Bakanlığı görev ve sorumluluğunda, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü’ne bağlı, Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı tarafından merkezi olarak yapıldığı gibi, illerde valilikler tarafından da yerel düzeyde gerçekleştirilmektedir (MEB, 2015: 109). Bu hizmet içi eğitimlerde öğretmenlerin bilgi ve becerilerini arttırarak hizmet alanındaki değişim ve gelişmelere ayak uydurmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca aday öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine uyumlarına yönelik eğitimler verilmektedir. Öğretmenlerin yurt içi ve yurt dışında eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak amaçlanmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Mesleki Gelişimi Destekleme Grup Başkanlığı tüm öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacak kursları hazırlamaktadır. Bu kurslar hazırlanırken var olan değişim ve dönüşümler dikkate alınarak günümüz koşullarına uyarlanmaktadır (Durmuş, 2013). Millî Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin gelişimini hazırlamak adına hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bu faaliyetler zorunlu hizmet içi eğitimler ya da gönüllü eğitimler şeklinde düzenlenmektedir. Covid-19 salgını sonrası bu kursların online olarak yapıldığı sıklıkla görülmektedir. Yıl içerisindeki bu kurslar mahalli ve merkezi olmak üzere düzenlenmektedir. Bu kurs programlarının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından eylül, kasım, nisan ve temmuz aylarında birer haftalık mesleki gelişim seminerleri çerçevesinde hazırlanmış olup, öğretmenlerin katılımı zorunludur (Demir ve Demir, 2021: 3).

Öğretmen eğitime katkı sağlama adına Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından birçok eğitim ve içeriğin yer aldığı öğretmen portalı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sunma adına hazırlanmıştır (Bayram, 2010). Öğretmenlerin Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden çevrimiçi olarak öğretmenlerin, birbiri ile doküman paylaşabildiği bir sosyal ağ kurulmuştur. Bu ağ üzerinden tecrübe sahibi öğretmenlerin hazırlamış olduğu kaynak ve dokümanlar diğer öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sunmak adına paylaşılmaktadır (Aktay ve Keskin, 2016: 28). 2022 tarihinde Aday Öğretmenlik ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği ile yayınlanan, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik kariyer basamakları ile; 180 saatlik uzman öğretmenlik eğitimi ve 240 saatlik başöğretmenlik eğitim programı da öğretmenlerin gelişimlerini artırma adına hazırlanmış bir eğitim programıdır (MEB, 2022).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda Türkiye’de son yıllarda mesleki gelişime verilen önemin arttığı söylenebilir. Öğretmenlik alanında yapılan son uygulamalar, kariyer sistemi ile ilgili programlar öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından önemli adımlar olduğu söylenebilir.

### **2.3.İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde, araştırmada ele alınan hizmetkâr liderlik, dağıtımcı liderlik ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmaların özetleri sunulmuştur.

### 2.3.1.Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Page ve Wong (2000), yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik kavramını ölçmeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda yaptıkları çalışmada 12 hizmetkâr lider özelliğini kişilik, ilişki, görev ve süreç açısından 4 yönelim açısından incelemiştir. Hizmetkâr liderliğin kavramsallaştırılmasının yapıldığı bu çalışmanın alana katkı sağladığı düşünülmektedir.

Lambert (2004) hizmetkâr liderlik ile okul iklimi ve okulun genel akademik başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Lambert çalışmasında hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Black ve Murtadha (2007) karma yöntemle 15 müdür ve 231 öğretmene ulaşmıştır. Yapılan araştırmada algılanan hizmetler liderlik ve okul iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgusuna göre hizmetkâr liderlik özellikleri ve okul iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Kahveci (2012) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve okul kültürü düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. 400 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda hizmetkâr liderliğin okul kültürünü yordadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderliğe yönelik algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öte yandan branş, kıdem ve eğitim düzeyinde ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Doğan ve Aslan (2016) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 336 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda hizmetkâr liderliğin örgütsel adanmışlık arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada kıdem, yaş, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken mezuniyet düzeylerine, medeni durumlarına, çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Lapointe ve Vandenberghe (2015) hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve anti sosyal davranışlarla ilişkisini incelemiştir. 181 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunurken hizmetkâr liderlik ve anti sosyal davranışlar arasında negatif düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik ile ilgili ölçek geliştirme çalışmasında Liden vd. (2013) geliştirdiği tek boyut ve 7 maddeden oluşan ölçeğin uyarlaması yapılmıştır. 374 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu bulunmuştur.

Alonderiene ve Majauskaite'nin (2016) Litvanya'da gerçekleştirmiş olduğu çalışmada liderlik stillerinin yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretim üyelerinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Liderlik stillerinden biri olan hizmetkâr liderliğin öğretim görevlilerinin iş tatmini üzerinde en yüksek pozitif anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Beştaş-Marakçı (2020) tarafından yapılan çalışmada ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmıştır. 350 ilkökul öğretmene ulaşılan bu çalışmada hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmen motivasyonu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Analizler sonucunda hizmetkâr liderlik düzeyinde eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilirken cinsiyet, yaş, kıdem yılı, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öter (2021) tarafından yapılan çalışmada Mardin ilinde görev yapan 542 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının sınıf öğretmenlerinin yaşam doyumu ve örgüt sağlığı üzerinde etkisi incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özellikleri öğrenim durumu, medeni durum ve mesleki kıdeme göre farklılaştığı tespit edilirken diğer demografik değişkenler açısından farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin örgüt sağlığı üzerinde etkisi görülmesine rağmen sınıf öğretmenlerinin yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

### **2.3.2. Dağıtımçı Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Ereş ve Akyürek (2016) tarafından yapılan çalışmada ilkökul kademesinde görevli olan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerinin iş doyumu ile ilişkisi incelenmiştir. 296 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın bulgularına göre; demografik değişkenler ile ilgili yapılan analizler sonucunda kıdem yılı ve ilçenin sosyoekonomik durumu açısından anlamlı farklılık bulunurken diğer demografik değişkenlerde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmanın temel

bulgusuna göre okul yöneticilerinin dağıtımçı lider davranışları ve öğretmenin iş doyumu arasındaki ilişkinin yüksek ve pozitif düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Uçar ve Dağlı (2017) tarafından yapılan çalışmada Diyarbakır ilinde ilkokul kademesinde görevli olan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 1000 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın bulgularına göre; öğretmen algısına göre ilkokulda görevli okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve yaratıcılık seviyesi arasında orta ve pozitif düzeyde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Atılkan (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Karabük ilinde ilkokul kademesinde görevli olan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve okulların etkililik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. 278 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın bulgularına göre; öğretmenlerin okul müdürlerini algılaması açısından demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, branş, hizmet süresi, mesleki kıdem ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmanın temel bulgusuna göre okul müdürlerinin dağıtımçı lider davranışları ve okul etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kulu (2020) tarafından yapılan çalışmada Karaman ilinde ilkokul ve ortaokul kademesinde görevli olan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve okulların mesleki topluluk düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. 1679 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın bulgularına göre; cinsiyet ve mevcut okulda görev yapma süresine göre anlamlı bir farklılık yaş, kıdem yılı, medeni durum ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmanın temel bulgusuna göre okul müdürlerinin dağıtımçı lider davranışlarının okul mesleki topluluk düzeyini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Cansev (2021) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve okula bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. 345 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda dağıtımçı liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken yaş, cinsiyet, mesleki kıdem,

görev süresi, hemcins ve hemşehri olma değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Rabindarang, Bing ve Yin (2014) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. 339 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda dağıtımçı liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş stresi arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik (2013) tarafından yapılan çalışmada Malezya'da ilkokul kademesinde görevli olan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. 243 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Araştırmanın temel bulgusuna göre okul müdürlerinin dağıtımçı lider davranışları ve öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Liu ve Onwuegbuzie (2014) tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışmada ise Çin ve diğer ülkeler arasında iş doyumu ve mesleki gelişimi açısından motivasyonları karşılaştırmalı olarak karma desenli bir yöntemle incelenmiştir. 510 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda içsel ve dışsal faktörlerle mesleki açıdan motive oldukları tespit edilmiştir. İçsel motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin aynı zamanda iş doyumununun yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hulpia, Devos ve Keer (2011) tarafından yapılan çalışmada Belçika'da okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki liderlik stilleri bağlamında incelenmiştir. 1522 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda öğretmen algısına göre, liderlik fonksiyonu açısından örgütsel bağlılığın destekleyici liderlik, liderlik ekibinin iş birliği ve katılımcı karar verme boyutları ile ilişkili olduğu tespit edilirken denetleyici liderlik ve liderlik ekibinin rolleri ile ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

### **2.3.3.Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Özer ve Beycioğlu (2010) ilkokul öğretmenlerinin mesleki gelişime yönelik tutumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmayı Sivas ilinde 218 öğretmenin görüşleri alarak gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmada demografik

değişkenlerden cinsiyet ve mesleki kıdeme göre mesleki gelişime yönelik tutumu farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin mesleki gelişim tutumu erkek öğretmenlerden daha olumlu bulunmuştur. Aynı zamanda kıdemi daha düşük olan öğretmenler kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmiştir. Araştırmanın temel bulgusuna göre, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumu ve tükenmişlik arasında negatif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak kişisel başarı ile orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur.

Akçay-Kızılkaya (2012) ilköğretim kademesinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin mesleki gelişime yönelik tutumlarını, mesleki gelişim durumlarını ve iş doyumlarını incelemiştir. Bu çalışmayı Çankırı ilinde 236 öğretmenin görüşleri olarak gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre mesleki gelişimde katılım açısından çoğunlukla konferans, seminer, kurs ve çalıştay gibi etkinliklerde yer aldıklarını belirtmişlerdir. Daha az olsa da okullar arası yapılan inceleme gezileri, sertifika ve diploma programlarına da katıldıklarını bildirmişlerdir. Ortak çalışma yapmanın görece daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Sertifika programlarının ise mesleki gelişim açısından daha etkili bulduklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın temel bulgusuna göre mesleki gelişime yönelik tutum ve öğretmenin iş doyumunu arasında pozitif yönde bulunmuştur. Ancak mesleki gelişim etkinliklerine katılım ve tutum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Karamahmutoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler tarafından algılanan ilköğretim ve ortaokul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi incelenmiştir. İstanbul ilinde 338 öğretmen görüşü alınarak gerçekleştirilen bu çalışmanın demografik değişkenlerle ilgili bulgularına göre, okul müdürlerinin dağıtımcı lider özellikleri öğretmenlerin okul türü, cinsiyet, okuldaki statü ve kıdeme göre anlamlı bir fark tespit edilirken yaş ve eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmemiştir.

Pekşen (2021) tarafından yapılan çalışmada özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinden biri olan öğretim liderliğinin öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik etkisi incelenmiştir. Bu çalışma nitel araştırmanın olgu bilim deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklem seçimiyle 18 yöneticinin görüşleri içerik analizi kullanılarak derinlemesine incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğretimsel liderlik eğitim çalışanları ve eğitim sürecini yönlendirmek açısından etkili olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretim sürecini takip ve değerlendirme

aşamasında sıklıkla öğretimi denetleme, amaçları iletme, mesleki gelişmeyi teşvik etme öğretimi denetleme ve amaçları iletme gibi yöntemleri kullandıklarını bildirmişlerdir. Sonuç olarak öğretimsel liderliğin mesleki gelişime yönelik olumlu etki yarattığı konusunda görüş birliğine varılmıştır.

Eroğlu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişime katılım düzeyi, mesleki gelişime yönelik tutumu, kendi kendine öğrenmeye ilişkin hazır bulunuşluk ve destekleyici okul özelliklerine ilişkin algı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen mesleki gelişime yönelik tutumun kısmen yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden medeni durum ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde mesleki gelişime yönelik tutum ve diğer boyutlar arasında anlamlı düzeyde ilişkilerin olduğu belirtilmiştir.

Torff ve Session (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarıyla ilgili olan boyutların belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın verileri Newyork'ta yer alan 20 okuldan 214 öğretmenin görüşleri doğrultusunda toplanmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumunu yordamada kıdem değişkeni öne çıkmıştır. Kıdemi bakımından 0-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik daha olumlu tutumlara sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları genel olarak incelendiğinde mesleki gelişime verilen önemin artması ve desteklenmesinin gerekli olduğu açıklanmıştır.

Muzaffar ve Malik (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarını belirlemektir. Bu temel amaca ek olarak öğretmenlerin mesleki gelişime katılım durumlarının sorgulanması ve bu eğitimlerin mesleki gelişimlerine nasıl etki ettiğini açıklamaktır. Yapılan araştırma nitel yaklaşım kullanılarak 6 devlet okulundan amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen öğretmenler ile düzenlenmiştir. Mesleki gelişime katılımında sınırlılıklar incelendiğinde desteğin yetersiz olması, iş yükünün fazla olması, teorik çerçeveden uzak kalma, ailevi faktörler, mesleki gelişim konusunda imkanların kısıtlı olması ve var olan eğitimleri niteliksiz bulmak yer almıştır. Bu nedenle mesleki gelişimlerin daha düzenli planlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu şekilde mesleki gelişime katılımın artabileceği öngörülmüştür.

Liu vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada mesleki gelişime katılım ile okul iklimi ve mesleki farkındalık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın temel bulgusuna göre destekleyici okul ikliminin mesleki farkındalığı arttırdığı ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katılımını etkilediği belirtilmiştir.

Masuda, Ebersole ve Barrett (2013) tarafından yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. 16 öğretmenden elde edilen bilgiler doğrultusunda öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutum ve isteklilik düzeyi araştırılmıştır. Araştırmanın temel bulgusuna göre mesleki gelişimde niyet, değer ve konunun öğretmenlerin kariyer aşamaları arasında farklılık olduğu açıklanmıştır. Bu bulguya ek olarak kariyer basamakları farklı olsa da öğretmenlerin mesleki gelişimde öğrendiklerini uygulamaya aktarmalarının gerektiğini ve verilen eğitimlerin içerikle örtüşmesi gerektiği vurgulanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ele alınmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul müdürlerinin dağıtımcı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi olup olmadığını incelendiğinden nicel araştırma yöntemine ve ilişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama yöntemi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi inceleyerek var olan durumun daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2015).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Avcılar ve Küçükçekmece ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapmakta olan ve "kolay ulaşılır örnekleme yöntemi" ile belirlenen 437 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılır örnekleme yöntemi, var olan kaynakları en çabuk ve en basit şekliyle ulaşılmaya dayanır (Patton, 2005' ten akt., Baltacı, 2018: 259). Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan 437 öğretmenden 327'sinin kadın (%74,8), 110'unun erkek (%25,2) olduğu, 69 öğretmenin (%15,8) lisansüstü eğitim aldığı, 368 öğretmenin (%84,2) lisans eğitimine sahip olduğu, 5 yıl ve altında hizmet süresine sahip 147 öğretmen (%33,6) olduğu, 6 ile 10 yıl arasında hizmet süresine sahip 96 öğretmen (%22,0) olduğu, 11 ile 15 yıl arasında hizmet süresine sahip 88 öğretmen (%20,1), 16 ile 20 yıl arasında hizmet süresine sahip 59 öğretmen (%13,5) olduğu, 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip 47 öğretmen (%10,8) olduğu, 261'inin (%59,7) evli, 176'sının (%40,3) bekar olduğu, 30 yaş ve altında 141 öğretmen (%32,3) olduğu, 31 ile 40 yaş arası 190 öğretmen (%43,5) olduğu, 41 yaş ve üstünde 106 öğretmen (% 24,3) olduğu, anaokulunda görev yapan 96 öğretmen (%22,0), ilkokulda görev yapan 132 öğretmen (%30,2) olduğu, ortaokulda görev yapan 117 öğretmen (%26,8) olduğu, lisede görev yapan 92 öğretmen (%21,1) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Değişkenler	Gruplar	<i>f</i>	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	327	74,8
	Erkek	110	25,2
Öğrenim Durumu	Lisans	368	84,2
	Lisansüstü	69	15,8
Kıdem	5 yıl ve altı	147	33,6
	6-10 yıl	96	22,0
	11-15 yıl	88	20,1
	16-20 yıl	59	13,5
	21 ve üstü	47	10,8
Medeni Durumu	Evli	261	59,7
	Bekar	176	40,3
Yaş	30 yaş ve altı	141	32,3
	31-40 yaş	190	43,5
	41 yaş ve üstü	106	24,3
Okul Türü	Anaokulu	96	22,0
	İlkokul	132	30,2
	Ortaokul	117	26,8
	Lise	92	21,1
<b>Toplam</b>		<b>437</b>	

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler Öğretmen Kişisel Bilgi Formu, Liden vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği; Hulphia, Devos ve Rossel (2009b) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Dağıtılmış Liderlik Envanteri ve Torff ve Session ve Brynes (2005) tarafından geliştirilen Özer ve Beycioğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgiler formunda, katılımcılara, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, medeni durum, yaş, çalışılan okul türü ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini incelemek için Liden vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, tek boyut ve 7 maddeden oluşmaktadır. Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada

hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.845 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

### **3.3.3. Dağıtılmış Liderlik Envanteri**

Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik özelliklerini incelemek için Hulphia, Devos ve Rossel (2009b) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Dağıtılmış Liderlik Envanteri kullanılmıştır. Envanter liderlik fonksiyonları (13 madde) ve liderlik ekibinin genel özelliği (uyumu) (10 madde) şeklinde iki alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda uyarlanan Dağıtılmış Liderlik Envanteri'nin liderlik fonksiyonları ve liderlik ekibi uyumu alt-ölçeklerinin tek faktör yapısına uygun bir ölçek oldukları belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 13 maddelik liderlik fonksiyonları ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Özdemir (2012) çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,98 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada dağıtılmış liderlik envanterinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.931 olarak tespit edilmiştir.

### **3.3.4. Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği**

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumunu belirlemek amacıyla Torff ve Session ve Brynes (2005) tarafından geliştirilen Özer ve Beycioğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Özer ve Beycioğlu (2010) çalışmasında 9 maddelik orijinal formu Türkçe 'ye çevirmiştir. Yapılan analizler sonucunda 6 maddelik 5'li likert şeklinde tek faktörlü yapıya ulaşmıştır. Madde 2 ters olarak kodlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 6, en yüksek puan ise 30'dur. Ölçekten alınan yüksek puanlar öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumunun olumlu olduğunu göstermektedir. Özer ve Beycioğlu (2010) çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.784 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada mesleki gelişime yönelik tutum ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.713 olarak tespit edilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmayı yapabilmek için öncelikle uygun ölçme araçları tespit edilmiş (Ek-2), ölçekleri geliştiren yazarlardan gerekli izinler e-mail yoluyla alınmıştır (Ek-3). Ölçekleri uygulama için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır (Ek-1). Araştırma kapsamında İstanbul

ili Avcılar ve Küçükçekmece ilçelerindeki kamu okullarında görevli 437 anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerine kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile ulaşılarak veriler toplanmıştır. Hazırlanan ölçekler öğretmenlere bizzat elden dağıtılmış, süre sınırlaması yapılmadan doldurmaları beklenmiştir. Anlaşılmayan kısımlarda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ölçek uygulaması esnasında verilerin gizli kalacağı katılımcılara bildirilmiş ve tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğu ifade edilmiştir.

### 3.5.Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ulaşılan verilerin normal dağılımını belirlemek amacıyla Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testleri yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik, dağıtımçı liderlik, mesleki gelişime yönelik tutum ölçeklerine ait ortalamalar ve standart sapmalar, çarpıklık ve basıklık, güvenilirlik katsayıları Tablo 3.2’de görülmektedir.

**Tablo 3.2: Ölçeklerin Ortalamaları, Standart Sapmaları, Basıklık, Çarpıklık ve Güvenirlik Katsayıları**

	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach’s Alpha
Hizmetkâr Liderlik	437	4.347	.605	-.769	-.299	.845
Dağıtımçı Liderlik	437	4.376	.593	-.771	-.386	.931
Mesleki Gelişime Yönelik Tutum	437	3.912	.534	-.075	-.555	.713

Tablo 3.2’de ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Buna göre ölçeklerin aritmetik ortalamaları incelediğinde, hizmetkâr liderlik ( $\bar{x}=4,35$ ), dağıtımçı liderlik ( $\bar{x}= 4.38$ ) ve mesleki gelişime yönelik tutum ise ( $\bar{x}=3.91$ ) olduğu görülmektedir. Ölçme araçlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde -1 ile +1 aralığında olduğu ve bunun sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık düzeyleri Cronbach’s Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Buna göre ulaşılan değer yaklaşık 0,70 ise “yeterli”, 0,80 ise “çok iyi”, 0,90 ve üzeri olması durumunda ise “mükemmel” olarak ifade değerlendirilmektedir (Büyüköztürk vd. 2016). Tablo 3.2’ye bakıldığında hizmetkâr liderlik, dağıtımçı liderlik ve mesleki gelişime yönelik tutum ölçeklerinin Cronbach’s Alpha değerinin 0,70’ten büyük olduğu görülmektedir. Ulaşılan sonuçlara göre ölçeklerin güvenilirlik şartları sağlanmıştır.

Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  arasında olması mükemmel dağılım olarak kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2019). Yapılan normallik testi analizi

sonucuna göre verilerin normal dağılım gösterdiğine ve parametrik analizlere uygun bulunmuştur. İkili grupların karşılaştırılmasında bağımsız grup t-testi, üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak çözümlenmiştir. Tek yönlü varyans analizinde gruplar arasında farklılık bulunduğunda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc Games-Howell tamamlayıcı testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisini belirlemek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguları analizine yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı “Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik algıları cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, kıdemlerine, medeni durumlarına, yaşlarına ve görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt amacına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

##### *Cinsiyet*

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Hizmetkâr	Kadın	327	4.37	.593	1.258	435	.209
Liderlik	Erkek	110	4.28	.639			

Tablo 4.1 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]}= 1.258$ ;  $p> .05$ ).

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Dağıtımçı	Kadın	327	4.38	.595	.006	435	.995
Liderlik	Erkek	110	4.38	.592			

Tablo 4.2 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]}=.006$ ;  $p> .05$ ).

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir.

**Tablo 4.3: Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Mesleki Gelişime Yönelik Tutum	Kadın	327	4.22	.605	2.315	435	.021
	Erkek	110	4.06	.622			

Tablo 4.3 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{[435]}=2.315$ ;  $p<.05$ ). Başka bir ifadeyle kadın öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ( $M=4.22$ ) erkek öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarından ( $M=4.06$ ) daha yüksektir.

### **Öğrenim Durumu**

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	Lisans	368	4.36	.606	.919	435	.359
	Lisansüstü	69	4.29	.604			

Tablo 4.4 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]}=.919$ ;  $p>.05$ ).

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Dağıtımçı Liderlik	Lisans	368	4.36	.602	-.985	435	.325
	Lisansüstü	69	4.44	.543			

Tablo 4.5 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]}=-.985$ ;  $p>.05$ ).

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

**Tablo 4.6: Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Mesleki Gelişime Yönelik Tutum	Kadın	368	4.16	.630	-1.565	112.542	.120
	Erkek	69	4.27	.501			

Tablo 4.6 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[112.542]}=-1.565$ ;  $p>.05$ ).

### **Kıdem**

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Hiz. Lid.	A-5 yıl ve altı	147	4.51	.51	5.937	4	1.484	4.170	.003	A>B A>C
	B-6-10 yıl	96	4.28	.64	153.760	432	.356			
	C-11-15 yıl	88	4.22	.66	159.696	436				
	D-16-20 yıl	59	4.30	.55						
	E-21 yıl ve üstü	47	4.29	.67						

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]}= 4.170$ ;  $p<.05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; “5 yıl ve altı” kıdem yılına sahip öğretmenlerin ( $M= 4.51$ ) hizmetkâr liderlik algıları, “6-10 yıl” ( $M = 4.28$ ) ve “11-15 yıl” arası kıdem yılına sahip öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir.

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algısının kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 4 8: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dağ. Lid.	A-5 yıl ve altı	147	4.51	.51	4.366	4	1.092	3.163	.014	A>D
	B-6-10 yıl	96	4.35	.63	149.103	432	.345			
	C-11-15 yıl	88	4.31	.63	153.469	436				
	D-16-20 yıl	59	4.26	.58						
	E-21 yıl +	47	4.30	.65						

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]}= 3.163$ ;  $p< .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; “5 yıl ve altı” kıdem yılına sahip öğretmenlerin ( $M= 4.51$ ) dağıtımçı liderlik algıları, “16-20 yıl” ( $M = 4.26$ ) arası kıdem yılına sahip öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarından daha yüksektir.

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9: Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Mes. Gel.	A-5 yıl ve altı	147	4.35	.53	7.246	4	1.811	5.006	.001	A>C A>D
	B-6-10 yıl	96	4.15	.61	156.315	432	.362			
	C-11-15 yıl	88	4.09	.67	163.561	436				
	D-16-20 yıl	59	4.01	.63						
	E-21 yıl +	47	4.07	.63						

Tablo 4.9 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumları kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]}= 5.006$ ;  $p< .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; “5 yıl ve altı” kıdem yılına sahip öğretmenlerin ( $M= 4.35$ ) mesleki gelişime yönelik tutumları, “11-15 yıl arası” ( $M = 4.09$ ) ve “16-20 yıl arası” ( $M = 4.01$ ) kıdem yılına sahip öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarından daha yüksektir.

### **Medeni Durum**

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

**Tablo 4.10: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Hizmetkâr	Evli	261	4.32	.613	-.950	435	.342
Liderlik	Bekar	176	4.38	.594			

Tablo 4.10 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]} = -.950$ ;  $p > .05$ ).

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

**Tablo 4.11: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Dağıtımçı	Evli	261	4.34	.605	-1.534	435	.126
Liderlik	Bekar	176	4.43	.573			

Tablo 4.11 incelendiğinde, öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]} = -1.534$ ;  $p > .05$ ).

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

**Tablo 4.12: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	M	SS	t	sd	p
Mesleki Gelişime	Evli	261	4.18	.606	.188	435	.851
Yönelik Tutum	Bekar	176	4.17	.624			

Tablo 4.12 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{[435]} = .188$ ;  $p > .05$ ).

### **Yaş**

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.13’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.13: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Hiz. Lid.	A-30 yaş ve altı	141	4.51	.49	6.509	2	3.254			
	B-31-40 yaş	190	4.22	.64	153.188	434	.353	9.220	.000	A>B
	C-41 yaş +	106	4.36	.63	159.696	436				

Tablo 4.13 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]} = 9.220$ ;  $p < .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; “30 yaş ve altı” öğretmenlerin ( $M = 4.51$ ) hizmetkâr liderlik algıları, “31-40 yaş” ( $M = 4.22$ ) arası öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir.

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algısının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.14: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dağ. Lid.	A-30 yaş ve altı	141	4.51	.51	4.100	2	2.050			
	B-31-40 yaş	190	4.29	.62	149.369	434	.344	5.956	.003	A>B
	C-41 yaş +	106	4.34	.62	153.469	436				

Tablo 4.14 incelendiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]} = 5.956$ ;  $p < .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; “30 yaş ve altı” öğretmenlerin ( $M = 4.51$ ) dağıtımçı liderlik algıları, “31-40 yaş” ( $M = 4.29$ ) arası öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarından daha yüksektir.

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.15: Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Mes. Gel.	A-30 yaş ve altı	141	4.31	.56	3.693	2	1.847			
	B-31-40 yaş	190	4.13	.61	159.868	434	.368	5.013	.007	A>B A>C
	C-41 yaş +	106	4.10	.66	163.561	436				

Tablo 4.15 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]} = 5.013$ ;  $p < .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi

sonuçlarına göre; “30 yaş ve altı” öğretmenlerin (M= 4.31) mesleki gelişime yönelik tutumları, “31-40 yaş” (M = 4.13) arası ve “41 yaş ve üstü” (M = 4.10) öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarından daha yüksektir.

### **Okul Türü**

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.16: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Hiz. Lid.	A-Anaokulu	96	4.55	.47	7.500	3	2.500	7.113	.000	A>B A>C
	B-İlkokul	132	4.31	.59	152.196	433	.351			
	C-Ortaokul	117	4.18	.73	159.696	436				
	D-Lise	92	4.39	.51						

Tablo 4.16 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]}= 7.113$ ;  $p< .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin (M= 4.55) hizmetkâr liderlik algıları, ilkokulda görev yapan öğretmenlerden (M = 4.31) ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin (M = 4.18) hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir.

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algısının görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.17: Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Yaş	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dağ. Lid.	A-Anaokulu	96	4.62	.42	8.735	3	2.912	8.711	.000	A>B A>C A>D
	B-İlkokul	132	4.29	.63	144.734	433	.334			
	C-Ortaokul	117	4.25	.68	153.469	436				
	D-Lise	92	4.41	.49						

Tablo 4.17 incelendiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]}= 8.711$ ;  $p< .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin (M= 4.62) dağıtımçı liderlik algıları, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin (M = 4.29), ortaokulda görev yapan

öğretmenlerin (M = 4.25) ve lisede görev yapan öğretmenlerin (M = 4.25) dağıtımçı liderlik algılarından daha yüksektir.

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.18: Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği Puanının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Kademe	N	M	SS	KT	sd	KO	F	p	Fark
Mes. Gel.	A-Anaokulu	96	4.47	.43	12.414	3	4.138	11.855	.001	A>B A>C A>D
	B-İlkokul	132	4.17	.62	151.147	433	.349			
	C-Ortaokul	117	4.00	.69	163.561	436				
	D-Lise	92	4.12	.55						

Tablo 4.18 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{[436]}= 11.855$ ;  $p< .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçlarına göre; Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin (M= 4.62) mesleki gelişime yönelik tutumları, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin (M = 4.29), ortaokulda görev yapan öğretmenlerin (M = 4.25) ve lisede görev yapan öğretmenlerin (M = 4.25) mesleki gelişime yönelik tutumlarından daha yüksektir.

#### 4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı “Okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu üç değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir.

**Tablo 4.19: Okul müdürlerinin Dağıtımçı ve Hizmetkâr Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

	1	2	3
<b>1. Hizmetkâr Liderlik</b>	1		
<b>2. Dağıtımçı Liderlik</b>	.811	1	
<b>3. Mesleki Gelişime Yönelik Tutum</b>	.403	.401	1

\*N= 387, \*\*p<.01

Tablo 4.19’da verilen korelasyon analizine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stili ile dağıtımçı liderlik stili arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ( $r=.811$ ,  $p<.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ile hizmetkâr liderlik algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ( $r=.403$ ,  $p<.05$ ) ilişki

bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ile dağıtımçı liderlik algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ( $r=.401$ ,  $p<.05$ ) ilişki bulunmaktadır.

#### 4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

“Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişimlerini anlamlı yordamakta mıdır?” alt amacına ilişkin bulguları belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.20’de sunulmuştur.

**Tablo 4.20: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Stili Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Anlamlı Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Hizmetkâr Liderlik	Mesleki Gelişime Yönelik Tutum	2.409	.195		12.356	.000
		.407	.044	.403	9.174	.000

R=.403; R<sup>2</sup>=.162; F=84.156; p=.000

Tablo 4.20’de verilen bulgulara göre okul müdürlerini hizmetkâr liderlik stili öğretmenleri mesleki gelişime yönelik tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.403$ ;  $p<.05$ ). Başka bir ifadeyle mesleki gelişime yönelik tutum düzeyindeki toplam varyansın %16,2’sini hizmetkâr liderlik açıklamaktadır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını/özelliklerini sergiledikçe, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları da artmaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

“Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişimlerini anlamlı yordamakta mıdır?” alt amacına ilişkin bulguları belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.21’de sunulmuştur.

**Tablo 4.21: Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Stili Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Anlamlı Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Dağıtımçı Liderlik	Mesleki Gelişime Yönelik Tutum	2.369	.200		11.833	.000
		.414	.045	.401	9.124	.000

R=.401; R<sup>2</sup>=.161; F=83.251; p=.000

Tablo 4.21’de verilen bulgulara göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.401$ ;  $p<.05$ ). Başka bir ifadeyle mesleki gelişime yönelik tutum düzeyindeki toplam varyansın %16,1’ini dağıtımçı liderlik algıları açıklamaktadır. Okul müdürleri

dağıtımçı liderlik davranışlarını/özelliklerini sergiledikçe, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları da artmaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

“Okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri birlikte, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarını yordamakta mıdır?” alt amacına ilişkin bulguları belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.22’de sunulmuştur.

**Tablo 4.22: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr ve Dağıtımçı Liderlik Stilleri Birlikte, Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumlarını Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Hizmetkâr Liderlik	Mesleki Gelişime	2.203	.206		10.703	.000
Dağıtımçı Liderlik	Yönelik Tutum	.224	.077	.217	2.919	.004
		.229	.075	.227	3.048	.002

R=.422; R<sup>2</sup>=.178; F=47.065; p=.000

Tablo 4.22’de verilen bulgulara göre öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ( $\beta$ =.217), dağıtımçı liderlik algıları ( $\beta$ =.227) mesleki gelişime yönelik tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna göre mesleki gelişime yönelik tutum düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık % 18’ini hizmetkâr liderlik algıları ve dağıtımçı liderlik algıları birlikte açıklamaktadır. Okul müdürleri hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları da artmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulardan elde edilen bilgiler ilgili alan yazın doğrultusunda tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1.Tartışma ve Sonuç

##### 5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt amacı “Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, kıdemlerine, medeni durumlarına, yaşlarına ve görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir.

#### *Cinsiyet*

Araştırmanın birinci alt amacı cinsiyet açısından değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik stili öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulguya benzer şekilde Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini bulunmuştur. Ancak bu bulgu ile örtüşmeyen araştırmalarda mevcuttur. Kahveci (2012) tarafından yapılan hizmetkâr liderlik rollerinin incelendiği çalışmada erkek öğretmenler lehine anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Yine benzer şekilde Doğan ve Aslan (2016) yaptığı çalışmaya göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre hizmetkâr liderlik algısı daha yüksektir. Bu araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kadın ve erkek öğretmenlere eşit ve adil bir şekilde yaklaştığı söylenebilir. Bu bağlamda cinsiyet açısından okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterme düzeylerinin farklı örneklem gruplarına göre değiştiği de söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı cinsiyet açısından değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dağıtımçı liderlik stili öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulguya benzer şekilde Ereş ve Akyürek (2016) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların algılarına göre yöneticilerin dağıtımçı liderlik yeterliliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulunmuştur. Yine Atılkan (2019) yaptığı çalışmada benzer bulguyu bulmuştur. Bununla birlikte bu bulgu ile örtüşmeyen araştırmada mevcuttur. Kulu (2020) tarafından yapılan çalışmada dağıtımçı liderlik rollerinin incelendiği çalışmada erkek öğretmenler lehine anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Bu araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kadın ve erkek öğretmenlere liderlik paylaşımlarında benzer dağılım gösterdiği söylenebilir. Okul müdürlerinin iş ve işlemlerinde öğretmenler ile olumlu etkileşim içerisinde bulunması erkek ve kadın öğretmenler arasında fark çıkmamasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı cinsiyet açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları cinsiyetlerine göre kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre mesleki gelişime yönelik tutumu daha olumlu bulunmuştur. Benzer şekilde Özer ve Beycioğlu (2010) ile Hürsen'in (2012) çalışmalarında kadın öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları daha olumlu bulunmuştur. Bu bulgu aksine Eroğlu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yine Torff ve Session (2008) yaptığı araştırmada cinsiyet açısından anlamlı fark tespit etmemiştir. Bu araştırma sonucuna göre kadın öğretmenlerin mesleki gelişime daha açık olduğu, mesleki alanda düzenlenen etkinliklere daha fazla zaman ayırdığı, konferans ve hizmet içi eğitimlere daha fazla katılım sağlamasından kaynakladığı söylenebilir.

### ***Öğrenim Durumu***

Araştırmanın birinci alt amacı öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulguya benzer şekilde Kahveci (2012) ve Doğan ve Aslan (2016) gerçekleştirilen çalışmalarda öğrenim durumuna göre farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgu aksine Beştaş-Marakçı (2020) tarafından yapılan hizmetkâr liderlik rollerinin incelendiği çalışmada eğitim seviyesi arttıkça hizmetkâr liderlik algısının yükseldiği görülmektedir. Öğrenim durumuna göre hizmetkâr liderliği

algılama düzeyinin öğretmenler açısından benzer olması okul müdürlerinin öğrenim durumuna göre öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunmadığı söylenebilir. Eğitim seviyesinin öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısını etkilemediği söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulguya paralel olarak Ereş ve Akyürek (2016) ve Kulu (2020) tarafından yapılan çalışmalarda da son mezuniyet durumuna göre farklılık tespit edilmemiştir. Ancak Çiçek (2018) ve Ulusoy (2014) öğrenim durumunun dağıtımçı liderliği algılama açısından önemli olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma sonucuna göre öğrenim durumuna göre dağıtımçı liderliği algılama düzeyinin öğretmenler açısından benzer olması okul müdürlerinin eğitim durumuna göre öğretmenlere farklı sorumluluk yüklediği söylenebilir. Okul müdürlerinin liderlik paylaşımlarında eğitim seviyesini önemli bir değişken olarak görmedikleri söylenebilir. Alan yazında öğrenim durumuna göre farklı çıkmasının nedeni örneklem gurubu ile ilişkili olabilir.

Araştırmanın birinci alt amacı öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu ile aynı sonuçlara sahip Karamahmutoğlu (2014) ve Eroğlu (2019) öğrenim durumuna göre mesleki gelişime yönelik tutumda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırma sonucunun bulgusuna göre eğitim seviyesi farklı olsa da öğretmenlerin sınıf içerisinde uygulamış oldukları öğretim, yöntem ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olmak için çaba sarf ettiği söylenebilir. Aynı zamanda mesleki gelişim etkinliklerine her eğitim seviyesinden öğretmenin katıldığı söylenebilir.

### ***Kıdem***

Araştırmanın birinci alt amacı kıdem açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 5 yıl ve altı” kıdem yılına sahip öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları, “6-10 yıl” ve “11-15 yıl” arası kıdem yılına sahip öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarından daha yüksektir. Benzer şekilde Doğan ve Aslan (2016) ve Öter (2021) kıdem açısından mesleki gelişime yönelik tutumun farklılaştığı tespit etmiştir. Bu bulgu aksine Kahveci (2012) ve Beştaş-Marakçı (2020) ise kıdem yılına göre mesleki gelişimde farklılık bulmamıştır. Bu araştırma sonucuna göre mesleğin ilk yıllarında öğretmenlerin okul müdürlerini daha yardımsever gördüğü söylenebilir. Bu durumun

nedeni okul müdürünü karşılaştırabileceği farklı bir yöneticiyle tanışma imkânı olmaması olabilir. Kıdem yılı arttıkça öğretmenlerin daha farklı kurumlar ve müdürlerle çalışıyor olması kurum müdürlerini kıyaslama açısından bir değerlendirme imkânı olması söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı kıdem açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Benzer şekilde kıdem ve dağıtımçı liderliğe ilişkin algı arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Çınkır ve Çetin, 2010; Beycioğlu ve Aslan, 2012; Bakır, 2013; Kılınç, 2013). Bu sonuç, geçmiş araştırma bulgularıyla çelişmektedir (Atılkan, 2019; Yılmaz, 2011). Bu araştırma bulgusunun nedeni okul müdürlerinin kıdemi daha yüksek öğretmenlere görev verdiği söylenebilir. Bu öğretmenlerin örgüt içerisinde etkileşimde bulunma potansiyellerinin yüksek olması bu durumun bir başka nedeni olduğu söylenebilir. Bu bulgu ile çelişen araştırmalarda ise okul müdürlerinin daha fazla geleneksel yöneticilik anlayışının hâkim olması ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı kıdem açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Daha az kıdem yılına sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre mesleki gelişime yönelik tutumu olumlu bulunmuştur. Kıdem bakımından yüksek öğretmenlerin mesleki gelişime bakış açısının olumlu olması gerekirken bu bulgu beklentiyi karşılamamaktadır. Benzer şekilde Torff ve Session (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Kıdemi bakımından 0-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik daha olumlu tutumlara sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durumun aksine Çelen vd. (2016) ile Yalçın-İncik ve Akbay (2018) çalışmalarında mesleki gelişime yönelik tutumun mesleki kıdeme göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Bu araştırma bulgusuna göre mesleğin ilk yıllarında öğretmenlerin mesleki gelişimlere yönelik etkinliklere daha fazla zaman ayırmasının etkili olduğu söylenebilir. Kıdem yükseldikçe yapılan mesleki çalışma etkinliklerinin kendilerine daha az katkı sağladığını düşünmelerinin etkisi olduğu söylenebilir. Mesleğin ilk yıllarında mesleki gelişim açısından yetenek ve becerilerini geliştirmeye daha fazla emek ve zaman ayırdığı söylenebilir.

### ***Medeni Durum***

Araştırmanın birinci alt amacı medeni durum açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ulaşılan bu bulgu Doğan ve Aslan (2016) ve Beştaş-Marakçı (2020) tarafından yapılan çalışmalarla benzerdir. Öter (2021) ise yaptığı çalışmada evli” öğretmenlerin algılarını anlamlı bir şekilde yüksek düzeyde bulmuştur. Bu araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin örgüt içerisinde yer alan öğretmenlerin medeni durumuna göre farklı davranmadığı söylenebilir. Okul müdürlerinin evli ya da bekar öğretmenlere problemleri olduğunda ayırım gözetmeksizin yardımcı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı medeni durum açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Uçar (2015) tarafından yapılan çalışmada medeni durum değişkenine göre öğretmen algısı değişmezken Sevim (2021) evli olanların lehine anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin liderliğini evli ya da bekar öğretmenler arasında benzer şekilde dağıttığı söylenebilir. Görev dağıtımında medeni durum açısından bir değerlendirme yapmadığı söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı medeni durum açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde Karamahmutoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmen algısına göre medeni durum değişkenine göre fark bulunmamıştır. Eroğlu (2019) ise bekar olanların lehine anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu araştırma sonucuna göre evli ve bekar öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının benzer olmasının nedeni evli ya da bekar olmanın mesleki gelişim açısından önem teşkil etmediği söylenebilir. Her iki grubunda mesleki gelişim için düzenlenen etkinliklere katılım sağladığı söylenebilir.

### ***Yaş***

Araştırmanın birinci alt amacı yaş açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kıdem ile benzer şekilde yaşa bağlı olarak hizmetkâr liderlik algısının değiştiği görülmektedir. Beşiroğlu (2013) ve Derbedek (2008) yaptığı çalışmalarda yaşa bağlı olarak hizmetkâr liderlik algısının farklılaştığını bulmuştur. Bu bulgu aksine Beştaş-Marakçı (2020) ve Öter (2021) yaşın hizmetkâr liderlik algısı bakımından demografik bir değişken

olmadığını tespit etmiştir. Bu araştırma sonucuna göre daha genç öğretmenlerin okul müdürlerini daha hizmetkâr gördüğü söylenebilir. Okul müdürlerinin daha genç öğretmenlere yaklaşım tarzının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı yaş açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu ile benzer şekilde birçok çalışmada benzer durum söz konusudur (Ulusoy, 2014; Akyürek, 2016; Atıkan, 2019; Sevim, 2021). Yapılan bu çalışmalardan farklı olarak Çelik (2016) yaşa bağlı olarak dağıtımçı liderlik algısının farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre yaş düzeyi daha düşük öğretmenlerin okul müdürlerini daha yüksek düzeyde dağıtımçı lider olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu bulgunun nedeni okul müdürlerinin 30 yaş ve altı öğretmenlere daha fazla görev ve sorumluluk vererek uzun dönemli planlarında aktif yer almalarına yönelik girişimde bulunduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı yaş açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hürsen (2012) bu çalışma bile benzer sonuçları yaptığı araştırmada tespit etmiştir. Bu durumun aksine Karamahmutoğlu (2014) yaptığı çalışmada ise yaşın mesleki gelişime yönelik tutum açısından farklılık göstermediğini bulmuştur. Bu araştırma sonucuna göre 30 yaş ve altı öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun nedeni 30 yaş ve altı öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik programlara daha fazla zaman ayırmasının etkili olduğu söylenebilir.

### ***Okul Türü***

Araştırmanın birinci alt amacı okul türü açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin algıları ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul türü açısından bu farklılık anaokulunda görev yapan öğretmen ilişkileri ile açıklanabilir. Uçar (2015) küçük okullarda daha samimi ilişkiler kurulduğunu belirtmektedir. Bu bulgunun nedeni anasınıfı kademesinde yer alan okul müdürleri ve öğretmenler arasında daha samimi ve içten ilişkilerin kurulmasının etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı okul türü açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin algıları ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek tespit edilmiştir. Engel-Silva (2009) ise yaptığı çalışmada tüm eğitim kademelerinde dağıtımçı lider özelliklerinin görüldüğünü belirtmiştir. Atıkan (2019) ve Akgün (2019) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ise bu araştırma bulgularını desteklememektedir. Bu bulgunun nedeni anasınıfı kademesinde yer alan okul müdürlerinin öğretmenlere daha yüksek düzeyde örgütsel destek sağlayarak bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacı okul türü açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu bulunmuştur. Çelen vd. (2016) yaptığı çalışmada branşa göre mesleki gelişimde okul öncesi öğretmenleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu bulgunun aksine Karamahmutoğlu (2014) okul türü açısından mesleki gelişime yönelik tutumun farklılaşmadığını bildirmiştir. Bu bulgunun nedeni anasınıfı öğretmenlerinin diğer kademedeki öğretmenlere göre mesleki gelişime yönelik olumlu tutumlarında farklılık gözlemlendiği söylenebilir.

### **5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Araştırmanın ikinci alt amacı “Okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?” şeklindedir.

Yapılan korelasyon analizine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik ile dağıtımçı liderlik stilleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın önem kısmında belirtildiği üzere alan yazında hizmetkâr ve dağıtımçı liderliği birlikte inceleyen çalışma bulunamamıştır. Bu kapsamda ulaşılan bulgu alan yazında var olan kuramsal çerçevede tartışılmıştır.

Hizmetkâr liderliğin kavramsallaştırılması ve ölçülebilmesine ilişkin ilk çalışmalar incelendiğinde (Spears, 1995; Page ve Wong, 2000; Laub, 1999) benzer nitelikleri taşıyan ancak farklı boyutlara ulaşıldığı görülmektedir. Spears (1995) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin kavramsal özellikleri incelenmiştir. Yapılan

çalışmada ikna, empati, iyileştirme, dinleme, farkındalık, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet etme, insanların gelişmesine bağlılık ve topluluk oluşturma olmak üzere 10 temel boyut belirlenmiştir. Laub (1999) hizmetkâr liderliğin özelliklerini incelediği doktora tezinde insana değer verme, liderliği sağlama, insanı geliştirme, otantik tavır, birlik ve liderliğin paylaşılması şeklinde altı temel boyuta ulaşmıştır. Page Wong (2000) ise hizmetkâr liderlik ile ilgili ölçek çalışmasında kişilik, ilişki, görevler ve süreç olmak üzere 4 yönelimin hizmetkâr lider özelliklerini yansıttığını açıklamıştır. Dağıtımcı liderlik için kavramsallaştırma incelendiğinde dört kavramın karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu kavramlar liderlik, izleyici, durum ve etkileşimdir. Liderlik uygulaması, liderlerin, izleyicilerin ve durumların etkileşiminin bir ürünü olarak görülmektedir. Bu bağlamda Laub (1999) hizmetkâr liderliği liderliğin paylaşılması şeklinde açıklamıştır. Spears'ın (1995) ilişki faktörü ve etkileşim benzer yapıları ölçmektedir. Ayrıca yine kavramsal çerçeve incelendiğinde bu iki liderlik stili arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunması beklenen bir durum olarak yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ile hizmetkâr liderlik algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumu olumlu olması ile okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri arasında ilişki bulunmuştur. Karamahmutoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler tarafından algılanan ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin okul liderlik stillerinin öğretmenin mesleki gelişimindeki etkisi açıklanmıştır. Araştırmanın bulgusuna göre öğretmenlerin okul müdürlerini hizmetkâr lider olarak algılaması ile mesleki gelişime yönelik tutumları arasında benzerlik olduğu söylenebilir. Okul müdürlerini hizmetkâr lider olarak algılayan öğretmenleri mesleki gelişime yönelik etkinliklere daha fazla önem gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ile dağıtımcı liderlik algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre okul müdürün dağıtımcı lider özellikleri ve davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik olumlu tutum geliştirmesi arasında ilişki olduğu söylenebilir. Okul müdürünün öğretmen ile açık iletişim kurabilmesi ve paylaşımcı tutumu mesleki gelişim etkinliklerine katılımını arttırmaktadır (Karamahmutoğlu, 2014). Bu bağlamda dağıtımcı liderlik ve mesleki gelişim arasındaki ilişkinin beklenen düzeyde olduğu söylenebilir. Araştırmanın bulgusuna göre öğretmenlerin okul müdürlerini dağıtımcı

lider olarak algılaması ile mesleki gelişime yönelik tutumları arasında benzerlik olduğu söylenebilir. Okul müdürlerini dağıtımcı lider olarak algılayan öğretmenleri mesleki gelişimlerinde yeni öğretim yöntem ve tekniklerine daha fazla önem verdiği söylenebilir.

### **5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Araştırmanın üçüncü alt amacı “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişimlerini anlamlı yordamakta mıdır?” şeklindedir. Ulaşılan bulguya göre öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları mesleki gelişime yönelik tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Dolayısıyla okul müdürleri hizmetkâr liderlik davranışlarını/özelliklerini sergiledikçe, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları da artmaktadır. Alan yazında doğrudan hizmetkâr liderliğin mesleki gelişime yönelik tutuma etkisini inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak Alonderiene ve Majauskaite'nin (2016) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada liderlik stillerinden biri olan hizmetkâr liderliğin öğretim görevlilerinin iş tatmini üzerinde en yüksek pozitif anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca Doğan ve Aslan (2016) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu görülmüştür. Yine Beştaş-Marakçı (2020) tarafından yapılan çalışmada ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. İş tatmini, örgütsel adanmışlık ve öğretmen motivasyonu kavramlarının mesleki gelişim ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Bu araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin okul müdürlerini hizmetkâr lider olarak algılaması ile mesleki gelişime yönelik tutumlarını olumlu etkilediği söylenebilir. Hizmetkâr liderlerin ahlaki bir sevgiye sahip, alçak gönüllü, fedakâr, vizyona sahibi, güven duygusu veren, çalışanlarıyla ilişkilerini güçlü tutan, iyi birer dinleyici, çevresindekilerle empati kurabilen ve kendisinden çok etrafındakileri mutlu etmeye çalışan bir özelliğe sahip olmaları öğretmenlerin mesleki gelişimlerini etkilediği söylenebilir.

### **5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Araştırmanın dördüncü alt amacı “Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik stili öğretmenlerin mesleki gelişimlerini anlamlı yordamakta mıdır?” şeklindedir. Ulaşılan bulguya göre öğretmenlerin dağıtımcı liderlik algıları mesleki gelişime yönelik

tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul müdürleri dağıtımçı liderlik davranışları/stili sergiledikçe, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları da artmaktadır.

Kulu (2020) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin dağıtımçı lider davranışlarının okul mesleki topluluk düzeyini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Yine Uçar ve Dağlı (2017) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve yaratıcılık seviyesi arasında orta ve pozitif düzeyde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bir başka liderlik stili ile ilgili yapılan çalışmada Pekşen (2021) özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinden biri olan öğretim liderliğinin öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik etkisi incelenmiştir. Yine benzer şekilde öğretimsel liderliğin mesleki gelişime yönelik olumlu etki yarattığı konusunda görüş birliğine varılmıştır. Bu araştırma bulgusu ile çelişebilecek araştırmayı Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik (2013) yürütmüştür. Bu çalışmada okul müdürlerinin dağıtımçı lider davranışları ve öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yine bulgu ile tutarlı olmayan bir araştırmayı Akçay-Kızılkaya (2012) yürütmüştür. Bu çalışmada ilköğretim kademesinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin mesleki gelişime yönelik tutumlarını, mesleki gelişim durumlarını ve iş doyumlarını incelemiştir. Ancak mesleki gelişim etkinliklerine katılım ve tutum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. O halde bu araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin okul müdürlerini dağıtımçı lider olarak algılamasının mesleki gelişime yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Dağıtımçı liderlik anlayışına sahip bir lider, örgütü içerisinde liderlik özelliğine sahip kişileri ortaya çıkararak, liderliği örgütün üyeleri arasında paylaşırma sanatını bilen kişidir. Dağıtımçı liderlik bir kurumda kurumun paydaşlarının birbirleri ile olan iş birlikteliklerini kullanarak mesleklerindeki gelişimleri etkileyen öğretimsel süreçleri ifade etmektedir. Dağıtımçı liderlerin paylaşımcı, demokratik ve iş birlikçi özelliklere sahiptir. Bu özelliklerini kullanarak örgütü içindeki liderlik özelliklerine sahip bireyleri ortaya çıkarmak için yetkilerini paylaşıyor olması, kurum içerisindeki iş birliklerin artmasına ve mesleki gelişimlerini artırmalarına katkı sağladığı söylenebilir.

### 5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın beşinci alt amacı “Okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri birlikte, öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarını yordamakta mıdır?” şeklindedir. Ulaşılan bulguya göre okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stilleri öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stillerini sergiledikçe öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları da arttığı söylenebilir. Araştırmanın üçüncü ve dördüncü amacında etkisi açıklanan dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri birlikte öğretmenlerin mesleki gelişimini yordamaktadır. Bu bulgu hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik arasındaki yüksek ilişkiden kaynaklandığı söylenebilir. Son olarak öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumunun olumlu olmasını sağlamak için okul yöneticilerinin hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik stillerini uygulaması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışının öğretmenlerin iş tatmini (Alonderiene ve Majauskaite, 2016), örgütsel adanmışlık düzeylerini (Doğan ve Aslan, 2016), motivasyonlarını (Beştaş-Marakçı, 2020) artığına yönelik ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin dağıtımçı lider davranışlarının mesleki topluluk düzeylerini (Kulu, 2020), motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını seviyesini (Uçar ve Dağlı, 2017), iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009a) artırmaktadır. Buradan hareketle, dağıtımçı ve hizmetkar liderlik stillerini/davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağladığı söylenebilir. Bu iki liderlik stillerini karşılaştırdığımızda örgütlerin varlığı ve devamlılığı kendisine inanan, güvenen, olumlu iklim oluşturulan örgütlerde motivasyonu artırarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığı söylenebilir. Hizmetkâr liderlerin kurumlarda çalışanları ile ilişkilerini iyi tutma özellikleri, empati kurma becerileri ile dağıtımçı liderlerin paylaşımcı ve iş birlikçi olma özellikleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu etkilediği söylenebilir.

### 5.2. Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırma ile ilgili bazı önerilerde bulunulmuştur:

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumlarını benzer oranda ve olumlu yönde yordamaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerine hizmetkâr ve dağıtımçı liderlik davranışlarını kazanmaları veya geliştirmeleri için hizmet içi eğitimleri verilebilir.

Anaokullarında görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları, ilkokul ve ortaokul kademelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Yine anaokullarında görev yapan öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun temel nedenleri araştırılabilir.

Araştırmada 30 yaş ve altında olan öğretmenler 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik davranışlarını anlamlı olarak daha fazla sergilediği bulunmuştur. Bu bağlamda okul müdürleri daha yüksek yaş aralığındaki öğretmenlerle ilişkilerini geliştirebilir.

Okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarına etkisi kamu okullarında görev yapan öğretmenler özelinde incelenmiştir. Aynı değişkenler kullanılarak kamu ve özel okullarda görev yapan yöneticiler karşılaştırılabilir.

Araştırma kapsamında okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stillerinin mesleki gelişim üzerinde etkisi incelenmiştir. Farklı liderlik stillerinin de mesleki gelişime yönelik etkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Agusta, O. L., & Kristiawan, M. (2021). Primary School Teachers' Continuing Professional Development (CPD): Teachers' Reflection of Expectation and Reality. *Jurnal Basicedu*, 5(6): 5126-5132.
- Akçay-Kızılkaya, H. (2012). *Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin mesleki gelişime yönelik tutumları ve iş doyumları bakımından incelenmesi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Akdemir, A. Ö. (2016). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr liderlik. *İstanbul: Derin Yayınları*.
- Akiş, Y.T. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik, CEO's Leadership Insights. *Amrop Hever Turkey*, 21: 12- 15.
- Aktay, S., ve Keskin, S. (2016). Eğitim Bilişim Ağı (EBA) İncelemesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 27-44.
- Akyürek, M. İ. (2016). Dağıtımçı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Millî Eğitim Dergisi* 51(234): 1553-1566.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164.
- Angrist, J. D., & Lavy, V. (2001). Does Teacher Training Affect Pupil Learning? Evidence From Matched Comparisons in Jerusalem Public Schools. *Journal of Labor Economics*, 19(2), 343-369.
- Archibald, S., Cogshall, J. G., Croft, A., & Goe, L. (2011). Highquality professional development for all teachers: Effectively allocating resources. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Sağlık Yönetimi Bakış açısıyla*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atal, D. ve Sancar, R. (2020). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Odaklanan Araştırmalar Ne Söylüyor? *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1): 166-186.
- Atıkan, N. (2019). *Okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In U. Kim. K. Yang and K. Hwang (eds.), *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445–467). New York: Springer)
- Aygün, E. (2014). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri: Ergani ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bakan, I., & Doğan, İ. F. (2012). Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 11(3), 441-455.
- Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Balay, R., & Kaya, A. Gençdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Baloğlu, N. (2011) Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Yönetiminin Yeniden Yapılandırması Surecinde Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3): 127-148.
- Baloğlu, N. (2016). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Baloğlu, N. (2016). Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4): 1858-1866.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 231-274.
- Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Ankara: Remzi.
- Bartol, K.M. and Martin, D.C. (1991). *Management*. McGraw-Hill.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: FreePress.
- Bayrak, C. (2002). *Bir Sistem Olarak Okul*. Ankara: Pegem.
- Bayram, D. (2010). *Türkiye, ABD, Japonya, İngiltere ve Avustralya'da fen ve fizik öğretmenlerine yönelik mesleki gelişim programlarının karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bennett, B. (2003). Job Rotation: Its Role in Promoting Learning in Organizations. *Development and Learning in Organizations*, 17(4): 7-9.
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. A. (2003). Desk study review of distributed leadership. Nottingham: NCSL/CEPAM.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Vol. 36). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Beştaş-Marakçı, D. (2020). *İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2012). Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Görüşleri: Bir Karma Yöntem Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2): 191-223.
- Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490.
- Black, W. R., & Murtadha, K. (2007). Toward A Signature Pedagogy İn Educational Leadership Preparation And Program Assessment. *Journal of Research on Leadership Education*, 2(1): 1-29.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9): 59– 85.
- Bozkuş, K. (2016). Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama Düzeyi. 8. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi*: 596-607. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Brewer, C. (2010). *Servant Leadership: A Review of Literature*. Online Journa.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Buluç, B. (2018). Geleneksel liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.) *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (s. 41-67). Ankara: Pegem Akademi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem.
- Cansev, Ö. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) a Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Carnegie, D. (2012). *Doğru ve Etkin Liderlik* (K. Alptekin, Çev.). İstanbul: Nemesis Kitap.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56): 547-570.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How Does A Servant Leader Fuel The Service Fire? A Multilevel Model Of Servant Leadership, İndividual Self İdentity, Group Competition Climate, And Customer Service Performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2): 511.

- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking Servant Leadership To Individual Performance: Differentiating The Mediating Role Of Autonomy, Competence And Relatedness Need Satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1): 124-141.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3): 167-172.
- Çelen, Ü., Kösterelioğlu, İ., & Kösterelioğlu, M. A. (2016). A case analysis of the expectations and attitudes of teachers to participation in-service training Öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmaya yönelik tutum ve beklentilerine ilişkin durum değerlendirmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 3696-3710.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5): 111-132.
- Çinkır, R. Ş., & Çetin, S. K. (2010). Öğretmenlerin Okullarda Mesleki Çalışma İlişkileri Hakkındaki Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3): 353-371.
- Çiçek, E. (2018). *Eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Kayseri il merkezi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli üniversitesi, Nevşehir.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher Quality And Student Achievement: A Review Of State Policy Evidence. *Education Policy Analysis Archives*. 8(1).
- Demir, E., & Demir, M. (2021). Türkiye'de Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi ve Eğitim Sistemine Etkileri. *Eğitim Bilim ve Araştırma Dergisi*, 2(1): 1-8.
- Demircan, D. (2021). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: Bir kamu kurumunda uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Derbedek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlilikleri üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28): 61-72.
- Doğan, Ü., & Aslan, H. (2016). Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 35(2), 51-68.
- Downes, T., A. Fluck, P. Gibbons, R. Leonard, C. Matthews, R. Oliver, M. Vickers, and M. Williams. (2001). *Making Better Connections. Models of Teacher Professional Development for the Integration of Information and*

*Communication Technology into Classroom Practice*. Canberra: Department of Education, Science & Training.

- Durmuş, E. (2013). *Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eker, R. (2021). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Elmore, R.F. (2000). Building a new structure for school leadership. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Engel-Silva, M. R. (2009). *The role of distributed leadership in quality educational organizations*. California State University, Fresno and University of California, Davis.
- Erarslan, L. (2006). Liderlikte Postmodern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(5).
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ereş, F., & Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3).
- Eroğlu, M. (2019). *Öğretmenlerin mesleki gelişime katılımlarıyla, mesleki gelişime yönelik tutumları, kendi kendine öğrenmeye hazır bulunuşlukları ve destekleyici okul özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Eroğlu, M., & Özbek, R. (2020). Etkili öğretmenlerin mesleki gelişimi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 73-92.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon, (eds), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 85–127). London: Macmillan.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. Ankara: Alfa Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Gaible, E. & Burns, M. (2005). Using Technology to Train Teachers: Appropriate Uses of ICT for Teacher Professional Development in Developing Countries, Washington, DC.

- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2): 19-34.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Goe, L. & Stickler L. M. (2008). *Teacher Quality and Student Achivement: Making the Most of Recent Research*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture For Leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3): 317-338.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of educational administration*.
- Guskey, T. (2000). Evaluating professional development. Thousand Oaks. Corwin: Sage,
- Guskey, T. R. (2003). What Makes Professional Development Effective? *Phi Delta Kappan*, 84, 748-750.
- Güçlü, N. (2020). *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Güçlü, N., & Koşar, S. (2016). Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-461.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hargreaves, A. and Fink, D. (2000). The Three Dimensions of Reform. *Educational Leadership* 57(7): 30-34.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading Educational. *Management Administration Leadership*, 32(1): 11-24.
- Harris, A. (2005). Teacher Leadership: More Than Just A Feel-Good Factor? *Leadership and policy in schools*, 4(3): 201-219.
- Harris, A. (2007). Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10 (3): 315-325. <http://dx.doi.org/10.1080/13603120701257313>
- Herriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. West Publishing Company: 378.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, And Servant Leadership Explain Variance Above And Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of management*, 44(2): 501-529.
- Hooker, M. (2009). How Can I Encourage Multi-Stakeholder Narrative and Reflection on the Use of ICT in Teacher Professional Development programmes in Rwanda? *Educational Journal of Living Theories*, 2(3), 324-364.

- Hulpia H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009b). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6): 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009a). The Relationship Between the Perception of Distributed Leadership in Secondary Schools and Teachers' and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3): 291-317.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The Relation Between School Leadership From A Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5): 728-771.
- Hürsen, Ç. (2012). Determine The Attitudes Of Teachers Towards Professional Development Activities. *Procedia Technology*, 1: 420-425.
- Iandoli, L., & Zollo, G. (2007). Constructing Explanations. In *Organizational Cognition and Learning: Building Systems for the Learning Organization* (pp. 93-103). IGI Global.
- İbicioğlu, H., Özmen, Ö. ve Sebahattin, T. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler için etkili mesleki gelişim faaliyetleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ÖYGE Özel Sayısı), 41-56.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Karamahmutoğlu, A. (2014). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kavak, P. B. (2019). *Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi-Hastane çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, S., & Kartallıoğlu, S. (2010). Okul Temeli Mesleki Gelişim Modeline Yönelik Koordinatör Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2): 115-130.
- Kayan, M.S. (2022). Mesleki öğrenme topluluğunun ilköğretim öğretmenlerinin mesleki gelişimine ve öğrencilerin başarısına etkisini incelemeye yönelik bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Keith, K.M. (2010). The Key Practices of Servant-Leaders, Accessed, 7-Jun-2011, [http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOf Servant-Leaders.pdf](http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf)
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması.
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kınalı, S. (2021). *Hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools?. *Educational policy analysis and strategic research*, 13(3), 6-23.
- Koçak, S., & Memişoğlu, S. P. (2020). Okul Müdürlerinin Denetiminin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(2): 806-819.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, E., & Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Kotter, J. (1990). *Leadership: A Force for Change*.
- Kösterelioğlu, İ., & Kösterelioğlu, M.A. (2008). Okul Temelli Mesleki Gelişim Çalışmalarının Okullarda Öğrenen Örgüt Kültürü Oluşturmaya Katkısı. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 10(2): 243-255.
- Kulu, M. (2020). *Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Lambert, W. E. (2004). Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climate, and Student Achievement: A Correlational Study. *Dissertation Abstracts International*, 66(02).
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2015). Trust, Social Capital Development Behaviors, Feedback Seeking and Emotional Exhaustion During Entry. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1: 11494). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Doctoral thesis). Florida Atlantic University, Florida.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. (2021). Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185-1218.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.
- Liu, H. W., Jehng, J. C. J., Chen, C. H. V., & Fang, M. (2014). What Factors Affect Teachers in Taiwan in Becoming More Involved in Professional Development? A Hierarchical Linear Analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3): 381-400.
- Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2014). Teachers' Motivation For Entering the Teaching Profession and Their Job Satisfaction: A Cross-Cultural Comparison of China and Other Countries. *Learning Environments Research*, 17(1): 75-94.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3): 370–397
- Marsh, D. D. (1992). Enhancing Instructional Leadership: Lessons from the California School Leadership Academy. *Education and Urban Society*, 24(3): 386–409.
- Masuda, A. M., Ebersole, M. M., & Barrett, D. (2013). A Qualitative Inquiry: Teachers' Attitudes and Willingness to Engage in Professional Development Experiences at Different Career Stages. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 79(2): 6-14.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction To The Five-Factor Model And Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2): 175-215.
- MEB. (2007). *Okul Temelli Mesleki Gelişim. Okul Yöneticisi ve Öğretmenler için Mesleki Gelişim Kılavuzu*. Ankara
- MEB. (2015). <http://oyegm.meb.gov.tr/dosyalar/ekitap/index.html#/42>, Erişim tarihi: 25.11.2015
- MEB. (2022). *Aday Öğretmenlik ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği*.
- Memduhoğlu , H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.) (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Mertol, H. (2018). *Eğitim Sosyolojisi Sosyal, Kültürel, Ahlaki Bir Sistem ve Topluluk Olarak Okul*. Ankara: Maya Akademi.
- Murphy, G. A. ve Calway, B. A. (2008). Professional Development for Professionals: Beyond Sufficiency Learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 48 (3): 424-444.
- Muzaffar, M., & Malik, S. Y. (2012). Attitude of Teachers Towards Professional Development Trainings. *Language in India*, 12(8): 304-322.
- Ng, L. ve Rivera, J. (2018). Exploring Transformational Leadership and Fellowship In a Cultural Context: The Case of the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(3), 136-141.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Nye, B., Konstantopoulos, S., & Hedges, L. (2004). How Large Are Teacher Effects? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(3): 237-257.
- Odabaşı, H. F. ve Kabakçı, I. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojileri. *Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, (39-43). Bakü: Azerbaycan.
- Öter, Ö. M. (2021). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4): 575-598.

- Özer, N. ve Beycioglu, K. (2010). The Relationship Between Teacher Professional Development And Burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2): 4928- 4932. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.797>
- Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Özalp, İ. (Ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Özoğlu, M. (2010). Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Sisteminin Sorunları. *Seta Analiz*, 17, 1-37.
- Page, D. and Wong, T.P. (2000). “A conceptual framework for measuring servant-leadership”, in AdjGibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Inc., New York, NY, pp. 69-109.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. *Servant Leadership Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Peker, S., & Selçuk, Ö. G. G. (2011). Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2): 472-480.
- Pekşen, M. (2021). *Öğretmenlerin mesleki gelişiminde öğretim liderliğinin rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Piccolo, R. ve Colquit, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The Impact Of Demographic Factors on Organizational Commitment in. *Malaysian Journal of Research*, 2(1): 56-61.
- Reese, S. (2010). Bringing Effective Professional Development to Educators. *Techniques: Connecting Education and Careers (JI)*, 85(6), 38-43.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson
- Roberts, T. G., & Dyer, J. E. (2004). Inserviceneeds of Traditionally and Alternately Certifiedagri Culture Teachers. *Journal of AgriculturalEducation*, 45(4): 57-70.
- Rubio-Sanchez, A., Bosco, S. M., & Melchar, D. E. (2013). Servant Leadership and World Values. *Global Studies Journal*, 5(3).
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Seferoğlu, S. S. (2001). Elementary School Teachers Perceptions Of Professional Development. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(20).
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi. *Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1(2): 73-89.
- Serrat, O. (2009). Exercising servant leadership. *Knowledge Solutions Magazine*, 63(4), 1-3.

- Sevim, H.İ. (2021). *Okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Smith, A. (2005). Leadership effectiveness and behavior. *Leadership and Management in Engineering*, 5(2), 39-48.
- Sorensen, T., & Epps, R. (1996). Leadership and Local Development: Dimensions of Leadership in Four Central Queensland Towns. *Journal of Rural Studies*, 12(2): 113-125.
- Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. (1989). Five Models of Staff Development. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57.
- Spears, L. C. (1995). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Spillane, J. P. (2006). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. In *Rethinking schooling* (pp. 208-242). Routledge.
- Spillane, J. P., (2005). Distributed Leadership. *The educational Forum*, 69, 143-157. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2004). Örgütsel semboller ve eğitimde sembolik liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 96-117.
- Şişman, M. (2012). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (147-149). Ankara: Pegem.
- Thien, L. M., & Adams, D. (2021). Distributed Leadership And Teachers' Affective Commitment to Change in Malaysian Primary Schools: The Contextual Influence of Gender and Teaching Experience. *Educational Studies*, 47(2): 179-199.
- Torff, B., & Sessions, D. (2008). Factors Associated with Teachers' Attitudes About Professional Development. *Teacher Education Quarterly*, 35(2): 123-133.
- Torff, B., Sessions, D., & Byrnes, K. (2005). Assessment of Teachers' Attitudes About Professional Development. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5): 820-830.
- Tortop, N. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi* (11. bs). Ankara: Yargı Yayınları.
- Turan, S., ve Bektas, F. (2013). The Relationship Between School Culture and Leadership Practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 52: 155-168.
- Uçar, R. (2015). İlkokul öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Dicle Üniversitesi, Diyarbakır*.

- Uçar, R., & Dağlı, A. (2017). İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(60).
- Ulusoy, T. (2014). *Okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Ürü, F. O., Atan, Ö., Çalışkan, S., & Yozgat, U. (2011). *Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma*. 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı, 5-7.
- Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable* (1-9).
- Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Zainal, S., & Rafik, M. F. M. (2013). The Relationship Between Headteachers' Distributed Leadership Practices and Teachers' Motivation In National Primary Schools. *Asian Social Science*, 9(16): 161.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Winston, B. E. (2002). Agapao Leadership. *Inner Resources for Leaders*, 1.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* 1(2): 6-66.
- Yalçın İncik, E., & Akbay, S. E. (2018). Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Bir Çalışma: Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Yönelik Tutumları ve Eğitim İhtiyaçları. *Electronic Turkish Studies*, 13(27), 1652-1676.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yılmaz, Ö., & Akgün, N. (2019). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Uyum Algıları Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1147-1159.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3rd Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yurttaş, A. (2021). *Temel eğitimde disiplinlerarası yaklaşıma dayalı çevre eğitimi programının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi* (Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara : Seçkin Yayıncılık.

Zepke, N. (2007). Leadership, Power and Activity Systems in a Higher Education Context: Will Distributive Leadership Serve in an Accountability Driven World? *International Journal of Leadership in Education*, 10(3): 301-314.



# EKLER

## EK-1: Etik Kurul İzni



T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-20292139-050.01.04-24406  
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Ferhat KURT  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Okul Müdürlerinin Dağıtımçı ve Hizmetkar Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi" başlıklı araştırmanız kurulumuzun 24.02.2022 tarihli ve 2022/02 sayılı toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunduğu katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU  
Kurul Başkanı

Ek:30-Ferhat KURT Etik Onay Belgesi (1 sayfa)

*Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.*

Belge Doğrulama Kodu : \*BSEPKNV2K\* Pin Kodu : 13222  
Adres: Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul  
Telefon: 444 97 98 Faks: +90 (212) 693 82 29  
e-Posta: bilgi@izu.edu.tr Web: www.izu.edu.tr  
Kep Adresi: izu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://cbys.izu.edu.tr/en/Vision/Dogrula/0N3>

Bilgi için: Zeynep Funda TEZ  
Unvanı: Yeminli Katip  
Tel No: +902126929606





T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU

**ETİK ONAY BELGESİ**

Tarih	24.02.2022
Sayı	2022/02
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	<i>Okul Müdürlerinin Dağıtımçı ve Hizmetkar Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Ferhat KURT
Danışman Adı Soyadı	Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL
Karar	UYGUNDUR

*(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)*

Prof. Dr. Nasuh USLU  
**Başkan**

Prof. Dr. Metin TOPRAK  
**Üye**

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ  
**Üye**

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ  
**Üye**

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK  
**Üye**

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU  
**Üye**

Av. Bilal ŞAMAT  
**Üye**

Kurul Yeminli Kâtibi      Zeyneb Funda TEZ



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-44609349  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Ferhat KURT)

28/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi,  
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 15.02.2022 tarihli ve 22131 sayılı yazısı,  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 24.02.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Dağıtım Hizmetleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : İstanbul Küçükçekmece, Avcılar İlçeleri  
Araştırma Yapılacak Kişiler : Öğretmen  
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci verilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurullarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırma ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mihürlü ve imzalı veri toplama araçlarını kurumlarımıza araştırma tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksettirmeyecek şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde olabilmemize arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLLUR  
28/02/2022  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:  
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)  
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.**  
Adres : Millî Eğitim Bakanlığı, İktisatî Caddesi No: 1, Sarıyer İlçesi, İstanbul / Türkiye  
Tutanak : 0212 384 36 30  
E-posta : istanbul@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@milli.gov.tr  
Bilgi İşlem Birimi : <http://www.milliyet.gov.tr/meb-ibye>  
Adres : BAL TA  
Devlet Yürütme ve Kontrol İşlemleri  
İstanbul Adresi : <http://istanbul.milliyet.gov.tr>  
E-Posta : 444 4 111 - 312 3 0123 - 0123

## EK-2: Anket Formu

### OKUL MÜDÜRÜNÜN HİZMETKAR VE DAĞITIMCI LİDERLİK ANLAYIŞININ ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNE ETKİSİ

Değerli öğretmenim,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmam ‘‘Okul müdürlerinin hizmetkâr ve dağıtımcı liderliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi’’ üzerinedir. Veri Toplama Aracı, Demografik Bilgi Formu, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Dağıtılmış Liderlik Envanteri, Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başında bulunan açıklamalara göre anketler doldurulacaktır. Anketlere verilen cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı için herhangi bir isim yazmanıza gerek yoktur. İstenilen bilgileri içtenlikle cevap vermeniz araştırma sonuçlarının doğru sonuçlar vermesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.

Yardımlarınız ve içtenliğiniz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Ferhat KURT

Tez Danışmanı

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I:** Bu bölümde anketi cevaplayan kişinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Lütfen sizin için uygun olan seçeneği ‘‘X’’ işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )
2. Öğrenim durumu : Lisans ( ) Lisans üstü ( )
3. Kıdem : ..... (Lütfen noktalı yere yaşınızı yazınız.)
4. Medeni durum : Evli ( ) Bekar ( )
5. Yaş : ..... (Lütfen noktalı yere yaşınızı yazınız.)
6. Okul türü : Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

**BÖLÜM II:** Bu bölümde bağlı bulunduğunuz okul müdürünüzün hizmetkâr liderlik unsurlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

N o	HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim zor sorunları iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbesiyet verir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelere (etkisel değerlerinden) taviz vermez.	1	2	3	4	5

	DAĞITILMIŞ LİDERLİK ENVANTERİ	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar.	1	2	3	4	5
2	Okulun vizyonunu tartışır.	1	2	3	4	5
3	Öğretmenleri över.	1	2	3	4	5
4	Öğretmenlere yardımcı olur.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenleri kişisel mutluluklarını önemser.	1	2	3	4	5
8	Mesleki öğrenme çalışmalarımı gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar.	1	2	3	4	5
11	Çalışanların performanslarını değerlendirir.	1	2	3	4	5
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir.	1	2	3	4	5

<b>MESLEKİ GELİŞİME YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sınıftaki etkinliğimi arttıracak öğretim yöntem ve teknikleri hakkında bilgi edinmek için kendime zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük eğitim programlarına harcanan paranın israf olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Mesleki gelişim için düzenlenen etkinliklere ayrılan zamana değer.	1	2	3	4	5
4	Mesleki gelişim etkinlikleri, diğer meslek grupları için geçerli olduğu kadar öğretmenler için de gereklidir.	1	2	3	4	5
5	Mesleki gelişim etkinlikleri, öğretmenleri yeni öğretim teknik ve yöntemlerini öğrenmelerine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
6	Katıldığım seminer, konferans ve hizmet içi eğitimler bana mesleki açıdan oldukça katkı sağlamıştır.	1	2	3	4	5

## EK-3: Anket İzinleri

### Re: ölçek kullanım izni



murat özdemir <mrtozdem@gmail.com>

7.12.2021 Sal 16:20

Kime: Siz



Sayın Ferhat KURT,

Dağıtılmış Liderlik Ölçeğini tezinizde veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz. Ölçek ektedir.

İyi dileklerle

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

.....  
Hacettepe Üniversitesi/Hacettepe University  
Eğitim Fakültesi/Faculty of Education  
Eğitim Bilimleri Bölümü/Department of Educational Sciences  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı/Sub-Department of Educational Administration  
Beytepe Yerleşkesi, Çankaya, Ankara, Türkiye

<https://avesis.hacettepe.edu.tr/mrtozdem/yayinlar>

Twitter: @muratozdemir\_

.....

ferhat kurt <ferhatkurt757@hotmail.com>, 7 Ara 2021 Sal, 16:14 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba sayın hocam  
Yüksek lisans çalışmam kapsamında dağıtımçı liderlik ölçeğinizi uygulamak istiyorum.  
Saygılarımla

Yanıtla | İlet

### Re: Hizmetkar liderlik ölçeği kullanım izni



Kemal Can KILIÇ <kemalcan2013@gmail.com>

5.02.2022 Cmt 23:59

Kime: Siz

Sevgili hocam,  
Ölçeği kaynak göstererek kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.  
Sevgilerimle,

Prof.Dr.Kemal Can KILIÇ

5 Şub 2022 Cmt 23:28 tarihinde ferhat kurt <ferhatkurt757@hotmail.com> şunu yazdı:

Merhaba hocam,  
Yüksek lisans tezimde uyarlamış olduğunuz hizmetkar liderlik ölçeği'ni uygulamak istiyorum.  
Saygılarımla

[Android için Outlook](#)'u edinin

Yanıtla | İlet

### Re: ölçek kullanım izni



NİYAZI ÖZER <niyazi.oz@inonu.edu.tr>

7.12.2021 Sal 19:31

Kime: Siz

Merhabalar Ferhat hocam,  
Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. İyi günler ve kolaylıklar diliyorum.



ferhat kurt <ferhatkurt757@hotmail.com>, 7 Ara 2021 Sal, 16:21 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba hocam,  
Yüksek lisans tezimde Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği'ni kullanmak istiyorum.  
Saygılarımla.

Yanıtla | İlet

## ÖZGEÇMİŞ

Ferhat KURT

### A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2020-2022.

Lisans: Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği, 1998-2002.

### B. MESLEKİ DENEYİM

2002-2005 Küçükçekmece Altınşehir İlkokulu (Sınıf Öğretmenliği)

2005-2018 Küçükçekmece Söğütlüçeşme İlkokulu (Sınıf Öğretmenliği)

2018-2021 Küçükçekmece Büyük Halkalı İlkokulu (Müdür Yardımcılığı)

2021- Avcılar Şehit Eyüp Çolakoğlu İlkokulu (Okul Müdürü)

### C. YAYINLARI

Kurt, F. ve Özgenel, M. (2022). Okul müdürlerinin dağıtımcı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *İZU Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresi*, 04-05 Haziran 2022, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.