

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN
MANEVİYAT DÜZEYLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Faruk AYDIN

İstanbul

Ağustos - 2023

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MANEVİYAT
DÜZEYLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Faruk AYDIN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

İstanbul

Ağustos - 2023

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

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

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Üye: Doç. Dr. Turgay ŞİRİN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Pınar ÖZKAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Maneviyat Düzeylerine 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 çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Ömer Faruk AYDIN

İstanbul- 2023

ÖN SÖZ

Günümüzde okullar arasındaki başarı farklılıkları artmıştır. Diğer bir ifadeyle bazı okullar eğitim öğretim açısından üstün bir başarı gösterirken bazı okullar benzer imkân ve kaynaklara sahip oldukları halde aynı başarıyı gösterememektedir. Bu başarının veya başarısızlığın sebeplerinden birinin de okul müdürlerinin liderlik davranışı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ve bu davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenme ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin maneviyat düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algının ve öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

Lisansüstü eğitimim ve bilimsel araştırmam boyunca bana çok değerli katkılar sağlayan bilgi, tecrübe ve samimiyetiyle sürece liderlik eden çok kıymetli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR'ın nezdinde emeği geçen tüm hocalarıma; bugüne kadar her zaman desteklerini yanımda hissettiğim, “beşikten mezara kadar ilme talip olunuz” sözünü yaşayarak bizlere yol gösteren babam Mustafa AYDIN'ın şahsında aileme; sevgiyle yanımda duran eşime, göz aydınlığı kızlarım Eslem Sümeyye ve Amine Erva'ya sürece dair sabır ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Ömer Faruk AYDIN

Ağustos - 2023

ÖZET

**OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MANEVİYAT
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

Ömer Faruk AYDIN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Ağustos-2023, 146 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeylerine etkisini incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Sakarya İli merkez Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde 2022-2023 eğitim öğretim yılında resmi ve özel okullarda görev yapan 406 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği” ve “Maneviyat Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen verilerle t-tetsi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları orta düzeyde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin maneviyatları da orta düzeydedir. Korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzey ve yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda hizmetkar liderliğin tüm boyutlarının manevi başa çıkma ve aşkınlık boyutları üzerinde; geliştirme dışındaki tüm boyutların manevi yaşantı boyutu üzerinde; geliştirme, dürüstlük ve yönetim becerisi boyutlarının anlam arayışı boyutu üzerinde; geliştirme, iletişim ve yönetim becerisi boyutlarının manevi hoşnutluk boyutu üzerinde; geliştirme dışındaki tüm boyutların bağlantı boyutu üzerinde; hizmet anlayışı dışındaki tüm boyutların tabiatla uyum boyutu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Hizmetkar Liderlik, Öğretmen, Maneviyat.

ABSTRACT
**THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS' SERVICE
LEADERSHIP BEHAVIOR ON TEACHERS' SPIRITUAL
LEVELS**

Ömer Faruk AYDIN

Master's Degree, Educational Administration

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Orkun Osman BİLGİVAR

August, 2023 - 146 Pages

The purpose of this research is to examine the effect of school principals' servant leadership behaviors on teachers' spirituality levels. Relational survey model was used in the research. The sample of the research consists of 406 teachers working in public and private schools in the central districts of Sakarya (Adapazarı, Serdivan and Erenler) in the 2022-2023 academic year. Convenience sampling method was used in the research. "Servant School Leadership Scale" and "Spirituality Scale" were used as data collection tools in the research. With the obtained data, t-test, ANOVA, correlation and regression analyzes were performed. As a result of the analyzes, the servant leadership behaviors of the school principals were determined at a mid-level. The spirituality of the teachers is also at a mid-level. As a result of the correlation analysis, a medium-level and high-level positive relationship was found between all variables. As a result of the research, it has been determined that all dimensions of servant leadership have positive effects on spiritual coping and transcendence dimensions. All dimensions except development have a positive effect on spiritual life. The dimensions of development, honesty and management skills have a positive effect on the search for meaning. The dimensions of development, communication and management skills have a positive effect on spiritual satisfaction. All dimensions except enhancement have a positive effect on link. All dimensions except the understanding of service have a positive effect on harmony with nature.

Keywords: School Principal, Servant Leadership, Teacher, Spirituality.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Liderlik Kavramı	7
2.2. Lider İle Yöneticinin Arasındaki Farklar	8
2.3. Liderin Güç Kaynakları	10
2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	11
2.4.1. Özellikler Teorisi.....	11
2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	11
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	16
2.5. Hizmetkar Liderlik.....	21
2.5.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı ve Tanımı	21
2.5.2. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri	23
2.5.4. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla Kıyaslanması .	31
2.5.5. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim.....	32
2.6. Maneviyat.....	34

2.6.1. Maneviyat Kavramı ve Tanımı	34
2.6.2. Maneviyatın Boyutları.....	36
2.6.3. Maneviyat ve Eğitim	39
2.7. Literatür İncelemesi	40
2.7.1. Hizmetkar Liderlikle İlgili Literatür İncelemesi.....	40
2.7.2. Maneviyatla İlgili Literatür İncelemesi.....	42
2.7.3. Hizmetkar Liderlik ve Maneviyatla İlgili Literatür İncelemesi.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırma Modeli	46
3.2. Evren ve Örneklem	46
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	48
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	48
3.3.2. Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği	48
3.3.3. Maneviyat Ölçeği.....	49
3.4. Verilerin Analizi.....	50
3.4.1. Normallik Testleri	51
3.4.2. Yararlanılan Ölçeklerin DFA Sonuçları.....	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	57
ARAŞTIRMA BULGULARI	57
4.1. Birinci ve İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular	57
4.2. Üçüncü ve Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular	62
4.2.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların Belirlenmesi	62
4.2.2. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Belirlenmesi.....	63
4.2.3. Mezuniyet Durumuna Göre Farklılıkların Belirlenmesi	65
4.2.4. Görev Yapılan Okulun Statüsüne Göre Farklılıkların Belirlenmesi ..	66
4.2.5. Görev Yapılan Okulun Kademesine Göre Farklılıkların Belirlenmesi	67
4.2.6. Yaş Grubuna Göre Farklılıkların Belirlenmesi	70
4.2.7. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılıkların Belirlenmesi.....	73
4.2.8. Öğretmenlerin Mevcut Yöneticileri İle Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkların Belirlenmesi	78

4.2.9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılıkların Belirlenmesi	83
4.3. Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular.....	88
4.4. Altıncı Alt Amaca Yönelik Bulgular.....	89
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	95
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	95
5.1. Tartışma ve Sonuçlar.....	95
5.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	95
5.1.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	96
5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	97
5.1.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç	102
5.1.5. Beşinci Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç	106
5.1.6. Altıncı Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç	108
5.2. Öneriler	111
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	111
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	112
KAYNAKÇA.....	113
EKLER	127
ÖZGEÇMİŞ.....	133

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri	13
Tablo 2.2. Likert'in Sistem 4 Modeli	14
Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	47
Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 3.3. Maneviyat Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	49
Tablo 3.4. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	51
Tablo 3.5. Maneviyat Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	53
Tablo 3.6. Aritmetik Ortalamaları Derecelendirme Tablosu	54
Tablo 3.7. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	55
Tablo 3.8. Maneviyat Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	56
Tablo 4.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Betimsel İstatistikleri.....	57
Tablo 4.2. Maneviyat Ölçeğinin Maddelerinin Betimsel İstatistikleri	60
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	62
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Maneviyat Davranışları	63
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	64
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Maneviyat Davranışları	64
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	65
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Maneviyat Davranışları....	66
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Statüsüne Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	66

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Statüsüne Göre Maneviyat Davranışları	67
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Kademesine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	68
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Kademesine Göre Maneviyat Davranışları	69
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	70
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Maneviyat Davranışları.....	72
Tablo 4.15. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	73
Tablo 4.16. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Maneviyat Davranışları	75
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Mevcut Yöneticileri İle Çalışma Sürelerine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları	78
Tablo 4.18. Öğretmenlerin Mevcut Yöneticileri İle Çalışma Sürelerine Göre Maneviyat Davranışları	80
Tablo 4.19. Mesleki Kıdeme Göre Hizmetkar Liderlik Davranışına Yönelik Algılar	84
Tablo 4.20. Mesleki Kıdeme Göre Maneviyat Davranışları	85
Tablo 4.21. Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 4.22. Hizmetkar Liderliğin Maneviyat Üzerindeki Etkisi	89
Tablo 4.23. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Manevi Başa Çıkma Üzerindeki Etkisi	89
Tablo 4.24. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Aşknlık Üzerindeki Etkisi	90
Tablo 4.25. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Manevi Yaşantı Üzerindeki Etkisi	91
Tablo 4.26. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Anlam Arayışı Üzerindeki Etkisi	91

Tablo 4.27. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Manevi Hoşnutluk Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 4.28. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Bağlantı Üzerindeki Etkisi	93
Tablo 4.29. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Tabiatla Uyum Üzerindeki Etkisi	93



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Yönetim Tarzı Matrisi	13
Şekil 2.2. Fiedler'in Durumsallık Modeli	16
Şekil 2.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	18



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Yüzyılın başından itibaren akademik literatürde hizmetkâr liderliğin kavramsal çerçevesini açıklığa kavuşturmak için pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir (Crowther, 2018: 13). Bu çalışmalar hizmetkar liderliğin farklı özelliklerini veya hizmetkar liderin gerektirdiği özellikleri tanımlamayı içermektedir. Gerçekleştirilen bu araştırmalar meyvelerini vermiş ve bugün, hizmetkâr liderlik üzerine yapılan araştırmalar, onun örgütler açısından önemini kabul etmiştir (Laub, 2018: 15-16).

Hizmetkar liderlik yaklaşımının kurucusu olan Greenleaf Dini Dostlar Cemiyeti (The Religious Society of Friends) isimli dini bir kuruluşun üyesidir. Hizmetkar liderlik yaklaşımını geliştirmesinde de bu kuruluşun ve inancının önemli bir etkisi vardır (Spears, 1995: 16). Hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde de hizmetkar liderlik açıklanırken özellikle Hristiyanlık başta olmak üzere, İslam ve Budizm gibi dinlerdeki öğretilerden faydalandığı da görülmektedir.

Budizm inancında tüm canlıları öğretmek ve iyileştirmek için özverili misyon ve amansız çaba yoluyla derin şefkat ve bilgeliğin somutlaşmış hali olarak tasvir edilen Buddha'lar ve Bodhisattva'lar birer hizmetkar lider olarak kabul edilebilir (Ng, 2019: 47). Ayrıca kendisine inananlarla birlikte savaflara katılan, Hendek Savaşı'nda kendisine inananlarla birlikte hendek kazan, İslam Devleti'nin lideri olmasına rağmen bir seferde beraberindekilere su dağıtarak "Bir kavmin efendisi onlara hizmet edendir" sözünü söyleyen İslam Peygamberi Hz. Muhammed (sav) de hizmetkar lider için verilen örneklerden biridir (Köroğlu, 2018: 29). Hizmetkar liderlikle ilgili çalışmaların daha yoğun yapıldığı Hristiyan dünyasında da başta Hz. İsa olmak üzere pek çok dini lider hizmetkar lidere örnek olarak gösterilmektedir (Lin, 2019: 123). Tüm bu örnekler hizmetkar liderliğin maneviyatla ilgili olabileceği gerçeğine işaret etmektedir.

Bu örneklerden hareketle bu çalışmada eğitim kurumlarındaki idarecilerin hizmetkar liderlik davranışları sergilemeleri halinde öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin yükseleceği ve bu yolla öğretmenlerin motivasyonlarının da yükselerek daha iyi hizmet sağlayacakları ve daha verimli olacakları düşünülmektedir. Bu amaçla Sakarya ili merkez ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin

okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları ve maneviyat düzeylerini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

1.1. Problem

İnsan toplum içerisinde farklı statülerde rol üstlenen bir varlıktır. Bu statü dünya hayatının ilk anlarında, aile hayatında evlat, kardeş, torun olmakla başlar. Anne, baba, eş, amca, teyze ve bunun gibi statülerle devam eder. Bunun gibi akrabalık bağları sonrası, eğitim hayatında bir topluluğun parçası olmakla başlayan hayat, çalışma hayatında da üstlenilen rollerle farklılık göstererek devam eder. Her kademedeki rolde temel iki durumun varlığından söz etmek mümkündür. İlki bütünü parçası olarak olan bitenden etkilenen olmaktır. İkincisi ise bütünü bir parçası olarak olacak olanları etkilemektir. İnsan konumuna göre ya süreçten etkilenendir ya da süreci etkileyen (Balkaya, 2016: 197). Süreçten etkilenen olmak rol gereği çoğunluğun oluşturduğu izleyenleri ifade eder, süreci etkileyen olmak ise liderliği ifade eder. İnsan bir inanca inansın ya da inanmasın düşünmenin yanında duyguları da olan bir varlıktır. Bu duygulardan bazıları maddi olmayıp, içsel olan ve ferden iç dünyasıyla ilgili hisleridir. Bu hisler genel olarak maneviyat olarak adlandırılabilir (Püsküllüoğlu, 2004: 657). Aynı zamanda bir topluluğun üyesi olan insanı etkileyen maneviyatı, dolaylı olarak sergileyeceği performansını da, üyesi olduğu grubunu da etkiler.

Hizmetkar liderliğin kökeni Robert Greenleaf'in kendisinin de üyesi olduğu mezhep olan Dini Dostlar Cemiyeti'nin (The Religious Society of Friends) inançlarına dayanmaktadır (Spears, 1995: 16). Hizmetkar liderlik tarafından önerilen anlaşma temelli ve ahlaki yüklü ilişkiler manevi değerlerle iç içedir. Bundan dolayı hizmetkar liderliğin ruhsal liderlikle iç içe olduğu ileri sürülebilir (Sendjaya vd. 2008: 402). Hizmetkar liderler ürettikleri hizmet aracılığıyla insanların hayatında fark yaratarak onlara hayatın amacını ve anlamını kavrama konusunda yardımcı olmaktadır (Fry, 2003: 703). Dolayısıyla hizmetkar liderlik yaklaşımının maneviyatla yakın bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

Liderliğin örgüt üyeleri üzerindeki etkisini gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlik bu etkisinden dolayı örgüt üyelerinin verimliliğinin de etkilemiş olmaktadır. Hizmetkar liderliğin doğası gereği örgüt üyelerinin maneviyatlarını etkileyerek örgütün etkinliği üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla hizmetkar liderliğin maneviyat üzerindeki etkisinin incelenerek bu etkinin yönü ve

miktarmnı ortaya çıkarmak gerekmektedir. Bu nedenle hizmetkar liderliğin maneviyat üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmektedir.

Buradan hareketle problem cümlesini; “Okul mdrlerrinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Geçmiş dönemlere kıyasla insani değerlerin daha çok önem kazandığı günümüzde insanların ve kontrolü altında bulunan çalışanların gelişimine odaklanan ve onları yönetirken zorlamaya ve otoriteye gereksinim duymayan, onların gönüllerine hitap eden liderlere gereksinim artmıştır (Fındıkçı, 2012). Bu ihtiyaç önceliği etrafındakilere hizmet etmek olan hizmetkar bir liderliğin oluşmasına katkı sağlamıştır. Bireylerden karşılık beklemeksizin onlara hizmet etme önceliği olan bu liderlik davranışları ise izleyenlerde farklı duygu ve düşüncelerin oluşmasını sağlamıştır. Oluşan bu duygu ve düşünceler ise izleyenlerde, lider ve grubun hedefleri doğrultusunda hizmet etme isteğinin ortaya çıkmasını sağlar. Bu süreçte izleyenler açısından daha çok içsel nedenlerden ortaya çıkan bir bağlılık oluşur. Bu bağlılık izleyenlerin maddi unsurlardan ziyade maddi olmayan yani manevi unsurları göz önünde bulundurduğu düşüncesinin oluşmasına katkı sağlar. İlk olarak okul mdrlerrinin sergiledikleri hizmetkar liderlik davranışlarının hangi düzeyde olduğunun incelenmesi önem arz eder. İkinci olarak ise izleyenlerin maneviyat düzeylerinin bu liderlik davranışları karşısında etkilenip etkilenmediği, etkileniyorsa hangi düzeyde etkilendiğinin incelenmesi önem arz eder.

Tezin amacı, okul mdrlerrinin hizmetkar liderlik davranışlarını ğretmen görüşleri doğrultusunda belirleyerek, söz konusu liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri ile arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçların cevaplarına ulaşmak hedeflenmektedir;

1. Okul mdrlerrinin hizmetkar liderlik davranışları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin maneviyatları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin okul mdrlerrinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

4. Öğretmenlerin maneviyat düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin maneviyat düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumu olan okulların hedefi donanımlı ve başarılı bireyler yetiştirmektir (Emen, Polat ve Küçüksüleymanoğlu, 2019: 21). Bu hedeflerin gerçekleşmesinde ise en önemli etken, lider ve izleyenlerinin bu hedef doğrultusunda birlikte gerekli çalışmaları eksiksiz yerine getirmeleridir. Bu süreçte başarılı liderlik davranışları sergileyen müdürler ve müdürlerin liderliğinde gerekli çalışmaları gerçekleştiren öğretmenler/izleyenler birbirilerinin tamamlayıcısıdır. Okul müdürleri ve müdürlerin liderlik davranışları sürecin sağlıklı olarak yürütülmesinde önemli bir etkindir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013: 169). Bunun yanında izleyenleri olan öğretmenlerin de müdür ile sağlıklı ilişkiler içerisinde, sürece dahil olması, başarı için göz ardı edilemeyecek olan diğer önemli etkindir. Eğitim kurumları olan okulların, müdürlerinin liderlik davranışları ile birçok farklı konular arasındaki ilişkiyi inceleyen liderlik çalışmaları mevcuttur. Yapılan çalışmalardan bir kısmı da okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkar liderlik davranışları ile farklı durumlar arasındaki ilişkileri incelemektedir (Akyüz, 2012; Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz, 2014; Çok, 2014; Kahveci ve Aypay, 2013). Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel huzurunu, maddi olmayan yönlerini önemseyen yani maneviyat durumları ile ilişkisini inceleyen bir çalışmanın bugüne kadar yapılmadığı gözlemlenmiştir. İzleyenlerle olan bağlılıklarından, iş tatminine kadar birçok farklı değişkene göre değerlendirildiği tespit edilmiş fakat manevi durumlarını ve düzeylerini kapsayan bir çalışmanın daha önce yapıldığı tespit edilememiştir.

Bu duruma istinaden okul müdürlerince sergilenen hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeylerine etkisini incelemek, literatüre katkı sağlamak açısından önem arz etmektedir. Araştırılması planlanan okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeylerine

etkisi konusu ile ilgili literatürde herhangi bir çalışmaya ulaşılmaması, çalışmanın özgünlüğünü arttırmaktadır.

Bu çalışmada ortaya koyulacak olan kurum müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının izleyenlerin maneviyat düzeylerine olan etkisinin incelenmesinde, sonuçların değerlendirilmesi, çıkarımlar yapılması ve bu etkinin farkındalığının ortaya konulması bakımından; eğitim, sağlık ve işletme yönetimi alanlarındaki çalışmalar için de bir pencere açabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda incelenecek iki değişkenin ayrı ayrı ve bir arada incelenmesi literatüre önemli bir kaynak olacaktır. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkacak olan liderin hizmetkar liderlik davranışları ve izleyenlerin maneviyat düzeyleri ile ilgili bulguların anlam ve öneminin vurgulanması; maneviyat düzeylerinde hizmetkar liderliğin ne derece etkili olduğunu anlamlandırmaya katkı sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarının; özel ve kamu sektöründe görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle birlikte çalışmanın konuyla ilgili araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara da katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılanların ölçeklerde yer alan ifadelere doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın örnekleme Sakarya ilinin merkez ilçelerinde 2022-2023 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma sadece eğitim sektöründe görev yapanlarla sınırlıdır.
3. Araştırma veri toplama araçları ile ulaşılabilen bulgularla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik bir grubun ihtiyaçlarını karşılamak, problemlerini çözmek ve amacına ulaşmasını sağlamak için grubu harekete geçiren bir süreç ve grubun üyeleri arasındaki etkinliği artırma kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 20).

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkar liderlik, insanlara değer vermeyi ve onları geliştirmeyi, topluluk inşa etmeyi, özgünlük uygulamasını, yönetilenlerin iyiliği için liderlik sağlamayı ve her bir bireyin, örgütün ve örgüt tarafından hizmet sunulanların

ortak iyiliği için g ve statü paylaşımını teşvik eden ve yönetilenlerin iyiliğini liderin kişisel çıkarının önüne koyan bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Laub, 1999: 83).

Maneviyat: Maddeyle ve cisimle ilişkili olmayan, mana ve ruhla alakalı olan hususlar, manevi şeyler, zorluklar ve tehlikeler karşısında ahlaki değerlere ve inanca bağlılıkla ortaya çıkan dayanma gücü, moral ve ruh kuvvetidir (Ayverdi, 2005: 1931)

Okul Müdürü: Okul müdürü toplumdaki beklentileri karşılamak amacıyla okulun değişime ve yeniliğe hazır bir hale gelmesini sağlayan ve örgütsel etkililiği artırarak okulun niteliğini de yükselten eğitim lideridir (Başaran, 2000: 80).

Öğretmen: Bir sanatı, bilim dalını veya teknik bilgileri öğretmeyi bir meslek olarak ifa eden, öğrencilere okulda ders veren kişidir (Püsküllüoğlu, 2004: 539).



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde tez konusunu oluşturan ve araştırmanın değişkenleri olan liderlik, hizmetkar liderlik, maneviyat kavramları ve bunların eğitimle ilişkileri incelenmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın tarih sahnesindeki yerini aldığı andan itibaren liderlik de tarihteki yerini almıştır. Liderlik kavramı bazen filozofların çalışmalarında bazen de güçlü devlet yöneticileri ve onların savaşçılara ait anekdotlarda sık sık görülmektedir. Liderlik kavramı etimolojik açıdan incelendiğinde kelimenin Anglosakson kökeninin yön veya yol anlamına gelen “lead” ve gitmek veya seyahat etmek anlamlarına gelen “lead” olduğu görülmektedir. Denizcilik geleneğinin yaygın olduğu Anglosaksonlar bu kelimeyi denizdeki geminin rotası anlamında da kullanmaktadır. Latince karşılığı ise geminin dümencisi anlamına gelen “governor” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı Kuzey Avrupa ülkelerinde eski dillerinden gelen farklı kullanımları da mevcuttur. Örneğin İskandinav dilinde “leader”, Flemenkçede “leider” ve Almancada “leiter sözcüklerinin hepsi lider kelimesinin karşılığıdır (Tabak ve Sığırı, 2015: 376-377).

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa sonradan kazanılan bir yetenek mi olduğu tartışılan bir konudur. Yönetim bilimcilerin bir bölümü liderliğin doğuştan kazanılan bir karakter olduğunu savunurken, bazıları ise öğrenilebilen ve öğrenilmek zorunda olunan bir beceri olduğunu savunmaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalardan hareketle liderliğin doğuştan getirilen bir özellik olmakla birlikte eğitim ve deneyim yoluyla ortaya çıkarıldığı söylenebilir. Dolayısıyla liderliğin tamamıyla doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu düşünmek doğru olmayacaktır (Boyett ve Boyett, 1998: 39-44).

Liderlik bir grubun ihtiyaçlarını karşılamak, problemlerini çözmek ve amacına ulaşmasını sağlamak için grubu harekete geçiren bir süreç ve grubun üyeleri arasındaki etkinliği artırma kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 20).

İnsanlığın varoluşundan bu yana liderlik vazgeçilmez bir kavram olarak insan hayatında yer almıştır. Doğası gereği bundan sonraki çağlarda da insan hayatında var olacaktır. İnsan tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını karşılamak için aynı ihtiyaçlara sahip insanlarla bir araya gelmek ve topluluk oluşturmak ihtiyacını her zaman hissedecektir (Eren, 2004: 431). Bu nedenle birlikte hareket etme her zaman var olacak ve bunun bir sonucu olarak da her zaman liderlere ihtiyaç duyulacaktır.

2.2. Lider İle Yöneticinin Arasındaki Farklar

Literatür incelendiğinde lider ve yöneticinin birbiriyle iç içe geçmiş ve birbirinin yerine çok fazla kullanılan kavramlar olduğu görülmektedir. Aslında bu iki kavram temelde birbirinden oldukça farklıdır. Liderin bir örgütün varlığına veya bir örgüt içerisinde resmi olarak görevlendirilmiş olmaya ihtiyacı yoktur. O, her ortamda kendisine herhangi bir yetki verilmeden de insanları peşinden sürükleyebilecek özelliklere sahiptir. Dolayısıyla liderin mutlaka bir yönetici olmasına ihtiyaç yoktur. Yetkiyle donatılmış her yöneticinin de lider olduğu söylenemez. Fakat bu durum yöneticiler için bazı dezavantajlar oluşturabilir. Günümüzde örgütlerin hiyerarşik yapıdan gittikçe uzaklaşmaları yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmalarını daha çok zorunlu hale getirmektedir. Sonuç itibarı ile her lider mutlaka yönetici pozisyonunda olmak zorunda değildir fakat her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması günümüzde beklenen bir durumdur (Koçel, 2011 :424).

Laub'a (2018: 1-2) göre liderlik tehlikelidir. İnanılmaz derecede iyiliğe yol açabilir veya inanılmaz derecede zarar verebilir. Asla hafife alınmamalıdır. Bu, azami dikkat ve en derin düşünceyle ele alınması gereken güçlü bir otoritedir. Liderler, eylem kıvılcımıyla alevlenen gücü, insanları, vizyonu, niyeti ve özlemleri ellerinde tutar. Liderlerin daha fazla yıkıma neden olmaması veya liderler sayesinde dünyada daha fazla iyiliğin başarılamaması da bir mucizedir. Liderlik, doğru miktarda, doğru zamanda ve doğru derecede bir araya getirildiğinde yeni bir gerçeklik ve mümkün olan yeni bir vizyon oluşturabilecek olan eylem, vizyon, seferberlik ve değişimin değişken bir karışımıdır. Onu dizginlememeliyiz çünkü dünyayı iyileştirme gücü, zarar verme gücünden daha fazladır. Onu kontrol altına almamalıyız çünkü onun momentumuna, güdüsüne, inanılmaz ilham verici varlığına çok ihtiyacımız var ama bu gücü, bu odaklanmış ve kararlı enerjiyi değişime kanalize etmemiz gerekmektedir. Liderlik incelikli olabilir. Bazen onun faaliyetlerinin farkında olunmayabilir. Çok aldatıcı olabilir (Uslu, 2021: 913). Bazen yapılanın liderlik olduğunu düşünürsünüz ama bu

liderlikten ziyade saldırganlık ve küstahlık olabilir. Liderlik genellikle gürültülü değildir. Her zaman güçlü değildir, ancak inanılmaz derecede kalıcıdır. Liderlik dünya ile kendi yolunu bulacaktır. Liderlik galip gelecek ve bu ısrarlı eylemin sonucu, hiç kimsenin görmezden gelemeyeceği bir dünya değişikliği olacaktır. Liderler gerçeklik yaratır. Yeni bir geleceğin peşinden gitme isteği ve cesaretiyle vizyon ve içgörü netliğine sahiptirler (Armağan Ören, 2006: 1). İyi liderler bunu geçmişle anlamlı bir şekilde bağlantı kurarak ve şimdiki zamanda etkili bir şekilde çalışarak yaparlar. En iyileri, bilinmeyen bir geleceğin belirsizliğine doğru yürürken onlar için bir güven kaynağı olan bir iç bilinç, farkındalık, düşünce ve ruh hayatı sağlarlar. Dolayısıyla liderler pek çok özellikleriyle yöneticilerden ayrılmaktadır. Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 205; Koçel, 2011: 574):

- Yönetici önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmaya çalışırken lider grup amaçlarını belirlemekte ve diğer üyeleri etkileyerek bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir.
- Yönetici sahip olduğu makama genellikle atama yoluyla gelirken, lider bulunduğu grubun içinden doğmakta ve bu grubu harekete geçirmektedir.
- Yönetici, gücünü biçimsel kaynaklardan (yasalar, yönetmelikler vs.) alırken, liderin güç kaynağı ise kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu koşulları yönetme kabiliyetidir.
- Yöneticilik bir meslek iken, liderlik içinde bulunulan grubu yönlendirme ve harekete geçirme işidir.
- Yönetici biçimsel yapıya sahip örgütlerde görev yaparken, lider biçimsel bir yapıya ihtiyaç duymamaktadır.
- Yönetici tanımlanmış işleri etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlamak üzerine odaklanırken, lider işlerin tanımlanmasını ve belirlenmesini sağlamaktadır.
- Yöneticinin görev tanımı belirlenmişken, liderin herhangi bir görev tanımı bulunmamaktadır.
- Yönetim eğitime dayalı bilimsel yanı daha ön planda bir faaliyet iken, liderlik bir sanattır.
- Yönetici tanımlanmış hedeflere ulaşabilmeyi amaç haline getirmişken, lider değişim ve dönüşüm gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

2.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde tüm tanımların ortak noktasının liderin yönlendirme ve etkileme kabiliyeti olduğu görülmektedir. Nasıl ki fizikte cisimleri harekete geçirmek için güç kullanmak gerekiyorsa, lider etkileme süreci içerisinde ve yönlendirme faaliyetini gerçekleştirirken güç kullanmaktadır. Liderin kendisini izleyenleri harekete geçirmek için kullandığı güç kaynakları beşe ayrılmaktadır. Bu güç kaynakları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ataman, 2001: 455).

Yasal Güç: Örgütlerde bazı yönetim kademeleri belirli bir otoriteye sahipse o kademlerdeki yöneticiler de astlarından belirli isteklerde bulunma hakkına sahiptir. Kişinin sahip olduğu pozisyondan dolayı çevresindekileri etkileyebilme gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Ast ve üst olan iki personel arasındaki ilişkidir. Pozisyon gücü olarak da ifade edilmektedir. Astlar üst kademeler tarafından yöneltilen taleplere uymaya kendilerini zorunlu hissederler. Bu güç kaynağının yasallığı çalışanın üstünün karar verme hakkına sahip olduğunu kabul etmesiyle ilgilidir (Murat, t.y.: 186).

Ödüllendirme Gücü: Yönetici ya da lider diğerlerini ödüllendirmek için gerekli kaynaklara sahipse ve onları ödüllendirebiliyorsa bunu bir güç kaynağı olarak kullanabilir. Ücret artışı sağlama, daha iyi iş verme, terfi ettirme, takdir etme, yetki ve sorumluluklarını artırma vb. ödüllendirme yöntemlerinin hepsi birer güç kaynağıdır. Bu güç türü istenilen işi istenen nitelik ve koşullarda istenen kalitede yapma karşılığında işi yapanı memnun edecek kaynakları kullanmakla ilgilidir. Bu şekilde ödül alan kimse örgüt içerisinde diğerlerine nazaran önemli bir güce sahip olmaktadır (Murat, t.y.: 186).

Zorlayıcı Güç: Liderin cezalandırma ve korkutma yetkisinden kaynaklanan gücüdür. İstenmeyen atamalar, ödemeleri durdurma, ücret kesintileri ve işten çıkarma şeklinde cezaların uygulanmasıyla çalışanların kontrol altında tutulması söz konusudur (Ataman, 2001: 455).

Benzeşim Gücü veya Karizmatik Güç: Bu güç türü tamamen liderin kişiliği ile alakalıdır. Lider karakteri ve kişiliğiyle kendisini takip edenleri etkilemekte ve onları kendisine benzemeye sevk etmektedir. Bu şekilde onları daha kolay bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu güç türü liderin hem davranışı hem de kişisel özellikleriyle alakalıdır (Murat, t.y.: 186).

Uzmanlık Gücü: Bu güç türü liderin bilgisine ve tecrübesine dayanmaktadır. İzleyicilerin lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılaması liderin onları etkilemesini kolaylaştırmaktadır. Bu güç kaynağında izleyici algısı önemlidir (Ataman, 2001: 455).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

2.4.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda geliştirilen ilk teorilerden biri özellikler teorisidir. Bu teoriye göre liderin özellikleri liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsurdur. Diğer bir ifadeyle bir kimsenin diğerleri tarafından lider olarak kabul edilmesinin nedeni o kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider sahip olduğu bu özelliklerle grubun diğer üyelerinden ayrılmaktadır (Murat, t.y.: 192). Liderin sahip olduğu bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri olarak üç gruba ayrılmaktadır (Ataman, 2001: 456; Eren, 2004: 437);

Fiziksel özellikler; enerjik, yaş, görünüş, güçlülük, boy, sağlık durumu, fiziksel olgunluk, yakışıklılık gibi özelliklerdir. Sosyal özellikler; sosyal açıdan önemli, göze çarpan, iyi eğitilmiş, yükselme gösteren gibi özelliklerdir. Kişilik özellikleri ise şartlara uyan, zeka, uyumluluk, hitabet yeteneği, cesaret ve kendine güven, bireyler arası ilişkiler, güvenilir olma, duygusal açıdan dengeli, riski göze alma ve girişimcilik gibi özelliklerdir.

2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

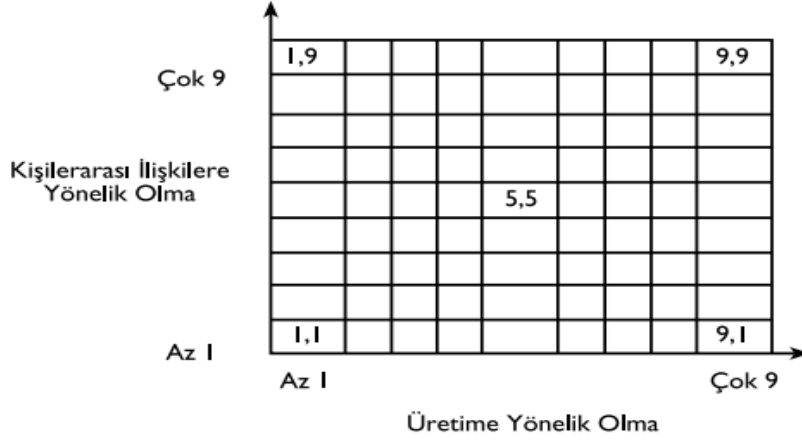
Ohio State Liderlik Çalışması: Bu çalışmalar Ralph Stodgill'in yönetiminde 1940'lı yılların sonlarında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin örgütün amaçlarına ulaşması konusunda ne kadar etkili olduğunu belirlemektir (Hellriegel, Slocum ve Woodman 1986: 308). Araştırmacılar liderlik davranışını belirlemek için bir anket hazırlamıştır. Bu anket endüstri bölgesinde çalışanlara ve askerlere uygulanarak liderlerin davranışlarını nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmalar neticesinde liderin ilişkiye yönelik ve yapıya (işe) yönelik olarak iki tür davranış gösterdiği tespit edilmiştir. İlişkiye yönelik davranış gerçekleştiren liderler astlarıyla sıkı ilişki içerisindeyler. Onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenirler. Takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Astlarına arkadaşça yaklaşarak onların sorunlarıyla ilgilenirler. Yapıya yönelik lider ise çalışanları amaçları başarmak konusunda yönlendirmekte ve onların rol yapılarını belirlemekle ilgilenmektedir. Çalışanların rol yapılarını düzenlemek ve belirlemek,

verilen görevleri başarmaları konusunda astları yönlendirmek bu tarz liderlerin davranış biçimidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 312-313).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması: Lider davranışıyla ilgili olarak gerçekleştirilen bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert öncülüğünde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayla etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki farkları bulmak amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçları etkili liderin performansı yüksek ve etkili grup kurmak için çalışanların gereksinimlerine öncelik tanıyan lider olduğunu göstermektedir. Araştırmada Ohio State araştırmasında olduğu gibi işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı tespit edilmiştir (Schermerhorn vd., 2010: 308). İşe yönelik lider grup üyelerinin daha önce örgüt tarafından belirlenmiş, kurallar, standartlar ve prosedürlere göre hareket etmediğine odaklanır ve mevkiye dayalı bir otoriteye sahiptir. Kişi odaklı olan lider ise görevden ziyade takipçilerin kişisel gelişimi ile yakından ilgilenir, delegasyonu esas alarak onların da sorumluluk almasını sağlar grup üyelerinin tatmin edecek çalışma ortamının sağlanmasıyla ilgilenir ve grup üyelerinin karar alma sürecine katılmasını sağlar (Sökmen, 2010: 120). Araştırmaya göre liderin davranışları ile takipçilerinin istenen davranışları ve devamsızlık oranı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalar destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma unsurlarına dayandırılarak yürütülmüştür (Zel, 2001: 104);

İlk iki faktör kişiye yönelik davranışları diğer ikisi ise işe yönelik davranışları temsil etmektedir. Çalışma bu yönü ile Ohio State araştırmasında ele alınan boyutlara benzemektedir. Bu iki çalışmanın ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik liderlerin daha etkili olduğu yönündedir (Murat, t.y.: 196).

Yönetim Tarzı Matrisi: Bu model Blake ve Mouton tarafından Ohio State Üniversitesi modeline alternatif olarak 1964 yılında geliştirilmiştir (Daft, 2007: 308). Lider davranışları dikey eksen insan odaklı olmayı, yatay eksen ise üretim odaklı olmayı ifade edecek şekilde bir matris üzerinde iki boyutlu olarak ele alınmıştır (Robbins, Judge ve Sanghi, 2009: 424). Bu iki boyutun özellikleri her liderde değişen oranlarda mevcuttur. Bu matris üzerinde orta yolcu lider, cılız lider, ekip lideri, kişiye yönelik lider ve göreve yönelik lider olmak üzere beş liderlik tarzı tanımlanmıştır (Daft, 2007: 497). Bu liderlik türlerinin yer aldığı matris Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2011: 593

Şekil 2.1’de görülen noktalar farklı şekillerde isimlendirilmektedir. Kulüp Yöneticisi (1;9): Bu lider işle çok az ilgilenmektedir. İnsan ilişkilerine çok fazla önem verir. Bu liderin astlarının iş tatmini yüksek fakat verimlilik düzeyi düşüktür. Görev Liderliği (9;1): Bu lider görevle çok fazla ilgilenir. İşin gerçekleştirilmesi için sıkı denetim uygular. Çalışanları amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görür ve onların sorunlarıyla fazla ilgilenmez. Orta Yolcu Lider (5;5): İşe ve insanlara orta düzeyde ilgi gösterir. Zayıf Lider (1;1): Lider işle de insanlarla da çok az ilgilenir. Bu tarz liderler aslında bir grup üyesi gibidir. Ekip/Takım Liderliği (9;9): Bu liderlerin astlarının hem verimlilikleri hem de iş tatminleri yüksek düzeydedir. Liderler işle ve insanlarla en üst düzeyde ilgilenir (Tabak ve Sığırı, 2015: 392-393).

X ve Y Kuramları: Douglas McGregor tarafından geliştirilen bu kurama göre insan davranışları hakkındaki varsayımlar yöneticilerin davranışları üzerinde etkili olan en önemli belirleyicilerdendir. X ve Y teorisinin temel varsayımlar Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
Vasat bir insan işten kaytarmaya çalışır, çalışmayı sevmez	Kişi işi oyun ve eğlence kadar doğal bir unsur olarak görür
Vasat bir insan sorumluluktan kaçır, hırslı değildir ve güvenliğini ön planda bulundurur	Kişi tecrübelerinden dolayı tembelleşebilir, doğuştan tembellik diye bir şey yoktur

Vasat bir kişi yönetmeyi değil yönetilmeyi ister	Kişi bir amaç belirleyerek bu amaca yönelik olarak kendi kendini kontrol ederek çalışır
Vasat bir kişi örgütün amaçlarına kayıtsızdır	Kişi uygun koşullar altında bulunduğu takdirde sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve sorumluluk almayı öğrenir
İnsanları çalıştırmak için yakından kontrol etmek, zorlamak ve cezalandırmak gerekmektedir	Yönetici çalışan için uygun bir ortam yaratmalı ve kendisini geliştirmesi için çaba harcamalıdır

Kaynak: Ataman'dan (2001: 457) alınmıştır.

A ve Y teorisini yansıtan liderler birbirinin zıddı davranışlar gösterirler. X teorisini yansıtanlar çalışanlara ne yapacaklarını söylerken, Y teorisini yansıtanlar çalışanların fikirlerinden de yararlanırlar; X teorisini yansıtan lider otoriter bir yönetim tarzı sergilerken, Y teorisini yansıtan daha demokratik bir tarza sahiptir (Ataman, 2001: 457-458).

Sistem Dört Kuramı: Michigan Üniversitesinde görev yapan Rensis Likert insan kaynağının diğer kaynaklar gibi kolay telafi edilememesinden dolayı gruplardaki en önemli kaynağın insan olduğunu belirtmektedir. Likert gruplardaki insan davranışının 4 dört grupta toplandığını belirtmektedir. Likert'in belirlediği sistemler ve özellikleri Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Sistem 4'lü Sistem Modeli (Likert)

Liderlik	Sistem_1 “İstismarcı Otokratik”	Sistem_2 “Yardımsız Otokratik”	Sistem_3 “Katılımcı”	Sistem_4 “Demokratik”
Astlara güvenme	Astlara yönelik güven yoktur	Üstün astlara yönelik efendinin hizmetçisine güvenine benzer şekildedir	Üst astlara kısmen de olsa güvenir ancak kararlar üzerindeki kontrolü elinde bulundurmak ister	Üst astlarına her konuda yüksek bir güven duymaktadır
Astların tarafından algılanan serbestlik	İşle ilgili konularda konuşma hususunda astlar kendilerini	Astlar kendilerini çok fazla serbest hissetmemektedir	Astların kendilerini yeterince serbest hissettiği bir ortam vardır	Astlar kendilerini her konuda serbest hissederler

	özgür hissetmez				
Üstler ve astlar arasındaki ilişki	Üst astlara fikirlerini sormamaktadır	Üst bazen astların fikrini sormaktadır	Üst astlarını genel olarak almaya ve bu fikirleri kullanmaya çalışmaktadır	Üst astlarını fikirlerini her zaman almakta ve bu fikirleri kullanmaktadır	

Kaynak: Tabak ve Sığırı'dan (2015: 394) alınmıştır.

Bu dört modelden herhangi birini benimseyen liderin astlara güveni, astların algıladıkları serbestlik ve ast-üst ilişkilerine göre sergiledikleri tutum Tablo 2'de gösterilmektedir. Çalışmaya göre Sistem 1 ve Sistem 2 genel olarak verimliliği düşük gruplarda sergilenen bir liderlik tarzıyken, Sistem 3 ve Sistem 4 verimliliği yüksek gruplar tarafından sergilenen bir liderlik tarzıdır (Tabak ve Sığırı, 2015: 394).

Güçlendirme Modeli: Güçlendirme; kişilerin yetkilerini artırma ve geliştirilmelerini sağlama sürecidir. Bu süreçte paylaşma ve ekip çalışmasına önem verilir. Etkileme ve idare etmenin takipçilerle paylaşılması üzerine bina edilmiştir. Lider çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak sağlayarak ve onlara yetki vererek kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için onları bağlamış olmaktadır. Bu model ait olma hissi ve kendini ispat etme gibi temel insan ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. Güçlendirmede bir yetki devri söz konusudur fakat yetki tam olarak devredilmemektedir. Yetki devriyle anlatılmak istenen liderin kendisine ait bir yetkiyi belirli bir işle sınırlı olmak üzere işin sorumluluğu kendi üzerinde kalacak şekilde delege etmektir (Ataman, 2001: 460).

Lider-Üye Değişim Modeli: Bu model liderin takipçileriyle birebir ilişkisine dayanmaktadır. Örgütlerde genellikle lider ve takipçileri ast-üst konumundadır ve ilişkilerinin merkezinde sahip oldukları konum vardır. Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler etkin ve etkin olmayan lidere göre değişmektedir. Etkin lider takipçileriyle ilişkisinin niteliğini yükseltirken, etkin olmayan lider ilişkinin niteliğini düşürmektedir. Düşük nitelikli ilişkinin söz konusu olduğu durumlarda ast ile üst arasında gerçekleşen ilişkinin temelini ekonomik anlaşma oluşturmaktadır. İş sözleşmelerinde nasıl belirlenmişse astlar o şekilde davranmakta, üstler ise az tolerans göstererek yetki devretmekten kaçınmaktadır. İlişkilerin niteliği yüksek olduğunda ise güvene dayanan daha olumlu bir ortam mevcuttur. Üstler daha fazla yetki devrederek atamalar gerçekleştirirken, astlar da daha fazla sadakat göstermektedir. Bu ortamda

astların daha çok çalıştığı, işe devamlarının yüksek olduğu ve görevlerini yerine getirme konusunda daha istekli oldukları görülmektedir (Ataman, 2001: 461).

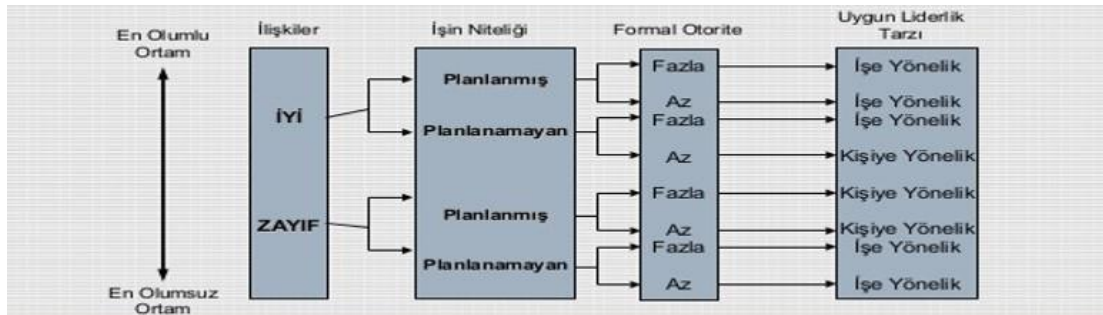
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Fiedler'in Durumsallık Modeli:

Bu modele göre liderin başarılı olması koşullara bağlıdır. İçinde bulunulan koşullara uygun liderlik tarzı tercih edildiğinde başarı sağlanacaktır. Lider ilk olarak kendi kişisel özelliklerini farkında olmalı, liderlik stilini iyi analiz etmeli, daha sonra içinde bulunduğu koşulları belirleyerek liderlik tarzı ve bu koşulları eşleştirmelidir. Ya liderlik tarzını koşullara uydurmalı ya da koşulları liderlik tarzına uygun hale getirmelidir. Liderlik tarzı kolay kolay değişmeyeceğinden en uygun olanı mevcut koşullara en uygun liderin tercih edilmesidir. Fiedler tarafından iki tarz lider tanımlanmaktadır (Robbins, 2003: 406);

İlişkiye Yönelik Lider: Bu tarz bir lider takipçileriyle güçlü ve olumlu duygusal bağlar geliştirmenin önemini kabul etmektedir. İnisiyatif tarzını veya kişiye yönelik tarzı kullanmaktadır.

İşe Yönelik Lider: İlişkiye çok fazla değer vermeyen işe ve göreve odaklanan liderdir. Astlarının davranışlarıyla ilgilenmemektedir. Onlardan sadece görevlerini yerine getirmelerini ister. En olumlu ve en olumsuz durumlarda uygun ve etkin bir liderlik tarzıdır. Fiedler'in durumsal liderlik modeli Şekil 2.2'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Kaynak: Negiz, 2023

Fiedler üç tane durumsal boyut tanımlamıştır. Bunlar ilişkiler, başarılması gereken iş ve niteliği ve formal otoritedir. (Yukl, 2002: 209). Bu durumsal boyutlar göz önünde bulundurularak işe veya ilişkiye yönelik liderlik tarzlarından biri tercih edilmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli: Bu model diğer durumsallık modellerinin çoğunda olduğu gibi görev ve ilişki davranışı üzerine odaklanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 323);

Görev Davranışı: Lider herkesin rollerini tanımlamakta, kişileri organize etmekte ve herkese görevlerini açıklamaktadır. Herkese hangi işi, ne zaman, nasıl, nerede yapacakları ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

İlişki Davranışı: Lider ve takipçiler arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Lider takipçileriyle açık iletişim kurmakta ve onları psikolojik ve duygusal olarak desteklemektedir. Hersey ve Blanchard dört liderlik tarzı belirlemiştir. Bu iki temel boyutun farklı ölçülerde kullanılması sonucu bu liderlik davranışları ortaya çıkmaktadır. Fiedler tarafından tanımlanan iş ve ilişkiye yönelik davranışlar Hersey ve Blanchard tarafından dört liderlik biçimine ayrılmıştır (Ivancevich, Konppaske ve Matteson, 2005: 504);

Anlatan (Söyleyen): Yüksek görev düşük ilişki içeren liderlik türünü tanımlamaktadır. Bu liderler kimin nerede ne yapacağını belirtir. Tek yönlü iletişim vardır.

Satan: Bu lider hem görev hem de ilişkiyi yüksek düzeyde ön planda tutmaktadır. Takipçilerine talimatlar vermenin yanı sıra onlara destek de sağlamaktadır.

Katılımcı: Düşük görev ve yüksek ilişki içeren bu liderlik tarzında lider genellikle kararları astlarıyla birlikte almaktadır. Astların katkılarını kabul etmekte ve onları desteklemektedir.

Yetki Göçeren (Delege Eden): Düşük görev ve düşük ilişki içeren bu liderlik tarzında liderin astlarıyla ilişkileri zayıf, iletişimi kopuk ve desteği azdır.

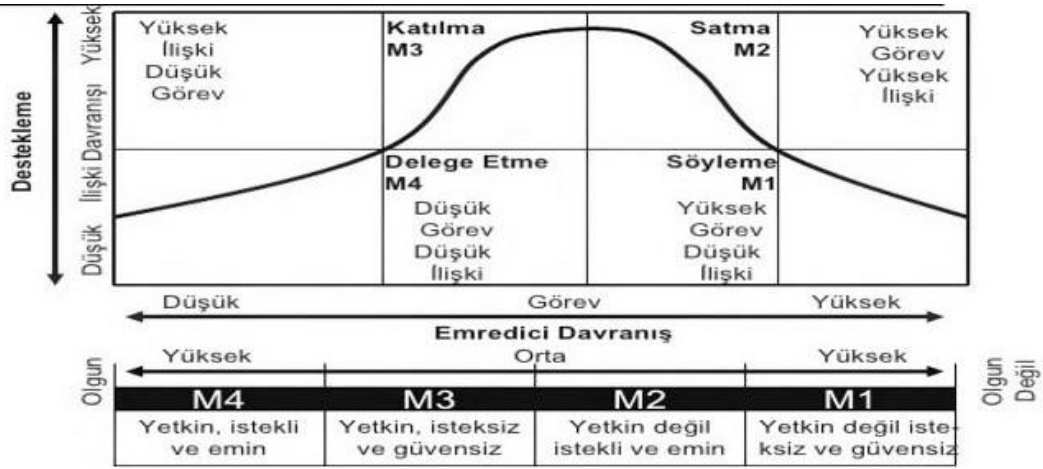
Hersey ve Blanchard liderlik tarzının belirlenmesinde ayrıca kişilerin olgunluk düzeylerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmekte ve olgunluk düzeylerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Hersey ve Blanchard, 1977: 162);

M1: Bu düzeydeki kişilerin bir şey yapmak için zamanları ve hevesleri yoktur.

M2: Bu düzeydeki kişiler iş yapmak için gerekli kabiliyete sahip değildir fakat hevesleri vardır.

M3: Bu düzeydeki kişilerin iş yapmak için kabiliyeti bulunmaktadır fakat liderin isteklerini yapmak istememektedirler.

M4: Bu düzeydeki kişilerin işi gerçekleştirmek için hem kabiliyetleri hem de istekleri bulunmaktadır.



Şekil 2.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Kaynak: Meyer, 2016: 27

Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi kişilerin olgunluk düzeyi arttıkça liderin kontrol ve kişiye yönelik davranışları azalmaktadır. M1 düzeyinde takipçilerin açık bir biçimde ve özel bir yönlendirmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. M2'de yüksek iş ve yüksek kişiye yönelik davranışlara ihtiyaç vardır. M3'te Motivasyon problemleri bulunmaktadır ve bu sorun en iyi destekçi ve katılımcı tarz ile çözülebilir. O4'te liderin çok fazla bir şey yapması gerekmez, çünkü takipçiler kabiliyetlidir ve sorumluluk alma istekleri bulunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 323-325).

Amaç-Yol Teorisi: Motivasyon yapısıyla ilgili olan bu model lider davranışını açıklamak için iş tatmini, motivasyon ve performansı kullanmıştır (House ve Mitchell, 2002: 266). Teorinin isminde yer alan "yol" takipçilerin bekleme derecesini ifade ederken, "amaç" ise takipçilerin valensini etkileme derecesini belirtmektedir. Kurama göre kişi ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündüğü, ihtiyaçlarını tatmin etme olasılığı yüksek olan davranışları gerçekleştirmeye yönelecektir. Liderin ilk görevi astları güdüleyebilmektir. Arzulanan örgütsel sonuçlar görevlerin başarılı olmasına bağlıdır. Kuram sonuçları amaç olarak görevleri ise araç olarak görmektedir. Liderin görevlerinden biri de amaçlara ulaşmayı sağlayacak yolların astlar tarafından anlaşılmasını sağlamak ve amaçlara ulaşmanın önünde yer alan engelleri ortadan kaldırmaktır. Bu teoriye göre dört çeşit liderlik davranışı uygulanabilir (Buchanan ve Huczynski, 1997: 618). Bu liderlik davranışının hangisinin daha uygun olduğuna ise

takipçilerin kişisel özellikleri, işin niteliği ve takipçiler üzerindeki çevre ve zaman baskısı gibi faktörlere göre karar verilmektedir.

Yönlendirici Liderlik: İşe yönelik olan bu liderlik tarzında liderler astlarına yapılacak işle ilgili teknik bilgileri vermekte, onlardan beklentilerinin neler olduğunu ve bu beklentileri nasıl karşılayacaklarını açıklamakta ve standartların birebir uygulanmasını istemektedir.

Destekleyici Lider: Astların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenen ve onlara çok yakın davranan destekleyici liderler, iş için uygun ortam hazırlama konusunda çaba sarf etmemektedir. Herkese eşit davranan bu tarz liderle diyalog kurmak oldukça kolaydır.

Katılımcı Liderlik: Bu tarz liderler işle alakalı konularda astlarına danışarak onların fikirlerini alırlar.

Başarıya Yönelik Lider: Bu tarz liderler iddialı amaçlar oluşturmakta ve astlarına bu amaçları gerçekleştireceklerine dair güven duyduklarını belirtmektedirler. Ayrıca astlarından her zaman en yüksek performansı göstermelerini beklemektedirler.

Her değişik durum için bir liderlik tarzı bulunmaktadır ve bu dört çeşit liderlik davranışı farklı durumlar için tek bir lider tarafından kullanılabilir. En iyi liderlik davranışının diye bir şey yoktur, hangi liderlik davranışının daha iyi olduğu işin özelliğine göre değişmektedir (Tabak ve Sığı, 2015: 401-402).

Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli: Bu liderlik modelinin temel varsayımı liderlik türü liderin örgüt içerisindeki konumuna bağlıdır ve bundan dolayı farklı liderlik tarzları ortaya çıkabilir şeklindedir. Bu modelde üzerinde durulan konu grupların her zaman doğru karar alamayacakları bu nedenle de alınacak kararlara astların katılımlarının sağlanması ve onların bu konuda nasıl cesaretlendirilecekleridir. Bu modelin teorisyenleri olan Vroom ve Yetton astlara danışıldığı takdirde daha etkin kararlar alınacağını savunmaktadır. Tüm koşullarda geçerli olan en iyi liderlik davranışı bulunmamaktadır. Liderin karar verme aşamasında astlarının onayını alma derecesi başarının ölçütüdür. Alınan kararın etkinliği aynı zamanda işin niteliği, doğru zamanlama ve kararın kabul edilebilirliğine bağlıdır (Bolat vd., 2009: 201). Lider karar verme aşamasında hem bireysel hem de grup düzeyinde problemlerle karşılaşmaktadır. Sorunun çözümünden sadece bir kişi etkileniyorsa karar bireysel düzeyde, ancak sorunun çözümünden grup etkileniyorsa karar grup düzeyinde alınmaktadır. Lider farklı durumlar ve koşullar altında yedi farklı karar türünden birini

sececektir. Bu karar davranışları liderin otoriter olmasından katılımcı olmasına kadar uzanan geniş bir alan içinde alınmaktadır.

O1-Otoriter 1: Lider aslarına danışmadan sahip olduğu bilgiyle sorunu kendi başına çözer.

O2-Otoriter 2: Lider gerekli gördüğü miktarda aslarının bilgisine başvurur fakat problemin çözümü hususunda kendisi karar verir.

D1-Danışmacı 1: Lider bir karar almadan önce astlarıyla görüşme gerçekleştirir. Onların bireysel fikirlerini dinler fakat kararı yine kendisi verir.

D2-Danışmacı 2: Lider bir karar almadan önce astların fikirlerini grup düzeyinde dinler ve kararı yine kendi başına verir.

G1-Grup 1: Lider problemi astlarla tek tek görüşür ve karar ortak bir şekilde verilir.

G2-Grup 2: Lider astların tümünü bir araya toplayarak onlarla kendi görüşünü paylaşır ve onlara herhangi bir dayatmada bulunmaz. Fikir alışverişinin sonunda demokratik bir biçimde karar alınır.

Y1-Yetki Devreden: Bu tarz liderler ortaya çıkan probleme ait tüm belge ve bilgileri astlarına verir, karar almalarını ve alınan kararı kendisine bildirmelerini ister.

Araştırmacılar tarafından ayrıca belirli bir durum ve koşul altında nasıl karar alınması gerektiğini belirlemeye yönelik sekiz soru oluşturulmuştur. Bu sorular aşağıdaki gibidir;

Problem teknik bir bilgi gerektiriyor mu?

Kararları astların belirlemesi önemli mi?

İsabetli karar alabilmek için yeterli düzeyde bilgi mevcut mu?

Problem yapılanmış mı?

Karar alındıktan sonra astların bu kararı belirleme olasılığı yüksek mi?

Örgütsel amaçlar astlar tarafından benimsenmiş mi?

Alınan kararların astlar arasında çatışmaya yol açması olasılığı yüksek mi?

İsabetli kararlar alabilmek için astlar yeterli bilgiye sahip mi?

Araştırmacılar modele uygun olarak alınan kararların başarıyı garanti etmediğini, aynı şekilde modelde belirtilen dışında kararlar almanın da mutlaka başarısızlık getirmeyeceğini belirtmektedir (Murat, t.y.: 202-204).

2.5. Hizmetkar Liderlik

2.5.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı ve Tanımı

Günümüzde geleneksel otokratik ve hiyerarşik liderlik tarzlarının yerini yavaş yavaş “karar verme sürecine kişisel katılım, etik ve özenli davranış, ekip çalışması ile topluluk kombinasyonu aracılığıyla birçok kurumumuzun kalite ve bakımı ile çalışanların kişisel gelişimini eş zamanlı olarak artırmaya çalışan” daha yeni bir modele bıraktığı görülmektedir (Spears, 2014: 14). Bu yeni liderlik modellerinden bir tanesi de hizmetkar liderliktir. Hizmetkar liderlikle ilgili fikirler ve kavramlar yüz yıllardan beri farklı biçimlerde dile getirilmiştir. Aristoteles ve daha sonra Aquinas liderliği tartıştıklarında bile, erdem kavramlarını insan yaşamının ve liderliğin önemli bir bileşeni olarak düşünmüşlerdir. Platon ve diğer bazı filozoflar da yönetim ve güçle ilgili farklı fikirler ileri sürerek liderliği tartışmışlardır. Geçmişte Machiavelli gibi güce odaklanan ve liderlik için otoriteyi vazgeçilmez olarak gören düşünürlerin fikirleri olsa da liderliğe yönelik düşünceler yüzyıllar içerisinde gelişmiş ve alternatif liderlik kavramları ön plana çıkmıştır (Crowther, 2018: 1). İlk defa 1970 yılında R. K. Greenleaf’in *Servant as Leader* adlı makalesinde kullanılan hizmetkar liderlik hala çeşitli araştırmalarla geçerliliği ve etkinliği test edilen yeni bir liderlik türüdür.

Indiana, Terre Haute’de doğan Greenleaf, çalışma hayatının büyük bir bölümünü AT&T isimli kuruluşta yöneticilik yaparak, eğitimler vererek ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunarak geçirmiştir. Bu kuruluşta 40 yıl görev yapan daha sonra Ohio Üniversitesi, MIT, Ford Vakfı, the Mead Corporation, gibi büyük şirketlerde 25 yıl boyunca nüfuslu bir danışman olarak görev yapmıştır. 1964’te kurduğu Uygulamalı Etik Merkezi’nin adı 1985 yılında Robert K. Greenleaf Merkezi olarak değiştirilmiştir. Merkezin genel merkezi şu anda Indianapolis, Indiana’dadır (Spears, 1995: 14).

Robert K. Greenleaf’in (1904–1990) yazıları, hizmetkar liderliği anlamak için ufuk açıcıdır. Greenleaf bu yazılarında pek çok tavsiyede bulunmakta ve hizmetkar liderin birçok yeteneğini tanımlamaktadır. Greenleaf çalışmalarına ilk olarak o dönemdeki öğrenci tutumlarını araştırmak amacıyla başlamıştır. Bu amaçla o dönemde öğrenciler tarafından da çok fazla okunan bir yazar olan Herman Hesse’nin kitaplarını

incelemeye almıştır. Hizmetkar liderlik fikri Hesse'nin Doğuya Yolculuk kitabını okumasıyla oluşmuştur. Doğu'ya yolculuk, bir grup adamın Doğu'ya, muhtemelen Hesse'nin kendi arayışına yönelik efsanevi bir yolculuğunun anlatımıdır. Hikayenin ana figürü, gruba hizmetkar olarak eşlik eden, onların basit işlerini yapan ama aynı zamanda ruhu ve sözleriyle onlara destek olan Leo'dur. Olağanüstü varlığı olan bir kişidir. Bir gün Leo ortamdan kaybolup yokluğu fark edilene kadar işler normaldir. Ancak Leo ortadan kaybolunca grup içinde çatışma başlar ve yolculuk terk edilir. Hizmetçi Leo olmadan yapamazlar. Taraflardan biri olan anlatıcı, birkaç yıl aradıktan sonra Leo'yu bulur ve orada, önce bir hizmetçi olarak tanıdığı Leo'nun aslında tarikatın itibari başkanı, yol gösterici ruhu, büyük ve asil bir lider olduğunu keşfeder. Greenleaf, bir lider olarak Leo'nun her şeyden önce hizmetçi olduğunu keşfetmiştir (Greenleaf, 1995: 25). Greenleaf bu izlenimler doğrultusunda liderin en önemli özelliklerinden biri olarak kendini izleyenleri bir arada tutmasını ve grubun dağılıp bölünmesini engelleyen hizmet fonksiyonunu tespit etmiştir.

Greenleaf'in ilk makalesi olan *Servant as Leader* (1970), başlangıçta birkaç bireysel uygulayıcı ve yenilikçi grup tarafından benimsenmiş; ancak birbirini izleyen iki makalesi *Institution as Servant* (1972) ve *Trustees as Servant* (1972), o zamanlar birçok şirket lideri tarafından büyük ölçüde reddedilmiştir. AT&T'nin kurumsal bürokrasisinde 38 yıl geçirmiş olan Greenleaf, hizmetkar liderliğin kolay bir şekilde benimsenmeyeceğini muhtemelen bilmektedir. Ancak bugün, onun makalelerini ve diğer yazılarını inceleyenler, Greenleaf'in gelişmekte olan bir liderlik tarzı hakkında müthiş bir öngörüye sahip olduğunu kabul etmektedir (Horsman, 2018: 8).

Hizmetkar liderlik bir ruh hali, bir yaşam felsefesi, bir var olma biçimidir. Aynı zamanda bir sanat ve bir çağrıdır (Beazley, 2003: 10). Hizmetkar liderliği diğer liderlik tartışmalarından ayıran şey, temelde hizmet eden liderlerle değil, liderlik eden hizmetkarlarla ilgili olmasıdır (Prosser, 2010: 42). Hizmetkar lider kendinden önce takipçilerini düşünür. Liderin önceliği kendine değil başkalarına vermesi sadece iş hayatıyla sınırlı değildir. Hizmetkar liderler yaşamın tüm alanlarında bu hizmet anlayışını uygularlar. Hizmetkar liderler takipçilerine hizmet aşıl原因 ve lider olmayı kendileri isteyen kimselerdir. Takipçilerin hizmetkar bir lidere dönüştürülmesi yoluyla bir hizmetkar lider kültürü oluşturulabilir (Köroğlu, 2018: 24).

Bir Hizmetkar lider, insanları ilk sıraya koyan karakterli bir kişidir. Yetenekli bir iletişimcidir, şefkatli bir işbirlikçidir, öngörüye sahiptir, sistem düşünürüdür ve ahlaki

otoriteyle liderlik eder (Sipe ve Frick, 2009: 4). Başkalarına karşı açık ve hesap verebilir olarak, başkalarından öğrenmeye istekli olarak ve dürüstlük ve güveni koruyarak özgünlük gösterir. Ortak bir vizyonu kolaylaştırarak, gücü paylaşarak, kontrolü serbest bırakarak, statü paylaşarak ve başkalarını terfi ettirerek liderliği paylaşır (Laub, 1999: 83).

Hizmetkar lider topluma faydalı olmak ve hizmet etmek için diğerlerini yönlendiren, örgütün ve diğerlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını kendi ihtiyaç ve çıkarlarından önde tutan, fedakar ve kapsamlı bir görev aşkıdır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 319).

2.5.2. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri

Spears tarafından belirlenen ve hizmetkar liderlerin gelişiminde merkezi konumda olan on özellik; aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Spears, 1998: 5-8).

Dinleme: Dinleme diğerlerinin fikirlerini dinleyerek onlara değer vermek olarak tanımlanmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 306). Hizmetkar liderler, başkalarını dikkatle dinlemeye derin bir bağlılık göstererek bu önemli becerileri pekiştirmelidir. Hizmetkar liderler, bir grubun iradesini belirlemeye ve netleştirmeye çalışırlar. Söylenenleri (ve söylenmeyenleri!) alıcı bir tavırla dinlemeye çalışırlar. Dinleme aynı zamanda kişinin kendi iç sesiyle temas kurmasını ve bedeninin, ruhunun ve zihninin ne ilettiğini anlamaya çalışmasını da kapsar. Dinleme, düzenli düşünme dönemleriyle birleştiğinde, hizmetkar liderin gelişimi için esastır (Spears, 1995: 15-16). İnsanlara inanarak, kendisinininkinden önce başkalarının ihtiyaçlarına hizmet ederek ve anlayışlı, yargılamadan dinleyerek insanlara değer verir (Laub, 1999: 83).

Empati: Diğerlerini anlayabilme kabiliyeti olan empati (Barbuto ve Wheeler, 2006: 306) liderin kendisini takip edenleri dinleyerek onların duygularını ve ihtiyaçlarını anlamasını ifade etmektedir (Pescosolido, 2002: 13). Hizmetkar liderler en büyük gayretlerinden biri de diğerlerini anlamak ve empati kurabilmektir. İnsanların özel ve benzersiz ruhları ile kabul edilmeleri ve tanınmaları gerekir. Robert Greenleaf 1950'lerde New York, Rye'da Wainwright House için yeni fikirlere açık bir dinleme kursu geliştirmiştir. Bu kurs günümüzde de devam etmektedir (Spears, 1995: 16).

Farkındalık: Farkındalık çevredeki ipuçlarından yola çıkarak gerçekleşen durumların bilincine varma olarak tanımlanmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 307). Farkındalık hizmetkar lidere güç katan bir özelliktir. Greenleaf farkındalığı

"Farkındalık teselli vermez - tam tersidir. Rahatsız etmek ve uyandırmak gibi bir özelliği vardır. Yetenekli bir lider uyanıktır ve makul ölçüde rahatsızdır. Teselli aramaz. Onun kendi içsel dinginlikleri vardır" şeklinde ifade etmektedir (Spears, 1995: 16).

İkna: İkna, resmi yolları kullanmadan ve yasal yollara başvurmaksızın diğerlerini etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 307). Hizmetkar liderler, itaat etmeye zorlamak yerine başkalarını ikna etmeye çalışırlar. Zorlama yerine iknaya yapılan bu vurgunun kökleri muhtemelen, Robert Greenleaf'in kendisinin de üyesi olduğu mezhep olan Dini Dostlar Cemiyeti'nin (The Religious Society of Friends) inançlarına dayanmaktadır (Spears, 1995: 16).

İyileştirme (Tedavi): İyileştirme diğerlerinin kişisel kaygılarına karşı duyarlı olmak ve eylemde bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Liden vd., 2008: 162). İyileştirmeyi öğrenmek, dönüşüm ve bütünleşme için etkili bir güçtür. Kendisini ve başkalarını iyileştirebilme özelliği hizmetkar lidere güç katan en önemli faktörlerden bir diğeridir. Çoğu insanın morali bozulur ve çeşitli duygusal incinmeler yaşar. Hizmetkâr liderler, temasa geçtikleri kişileri bir bütün haline getirmeye yardımcı olma fırsatına sahip olduklarının farkındadırlar. Greenleaf "The Servant as Leader" isimli makalesinde şöyle belirtmektedir; "Eğer hizmetkar lider ile yönetilen arasındaki anlaşmada örtük olarak, bütünlük arayışının onların paylaştığı bir şey olduğu anlayışı varsa hizmet edilen ve yönetilen kişiye incelikle iletilen bir şey vardır" (Spears, 1995: 16).

Kavramsallaştırma: Kavramsallaştırma, zihinsel yöntemler kullanılan bir ortamı ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek olarak tanımlanmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 307). Bir sorunu kavramsallaştırma yeteneği, kişinin herkes tarafından görülenin ötesinde daha farklı düşünmesi gerektiğini göstermektedir. Birçok yönetici belirli bir disiplin ve pratik sonucunda bu özelliğe sahip olmaktadır. Geleneksel yöneticiler, kısa dönemli hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşma ihtiyacı tarafından tüketilir. Bir yönetici hizmetkâr bir lider olmak istiyorsa, düşüncesini ve bakış açısını kavramsal düşünceyi de içine alacak şekilde daha geniş tabanlı olarak genişletmelidir. Örgütlerde kavramsallaştırma, doğası gereği, mütevellî heyetlerinin veya yönetim kurulunun görevidir. Ne yazık ki, yönetim kurulu veya mütevellîler günlük operasyonlara dahil olurlarsa (ki bu her zaman caydırılması gereken bir şeydir) vizyoner işlevlerini yerine

getiremeyebilirler. En etkili CEO'lar ve yöneticilerin muhtemelen hem kavramsal hem de operasyonel bakış açıları geliştirmesi gerekir ve personel çoğunlukla operasyonel olmalıdır. Hizmetkâr liderler, kavramsallaştırma ve günlük odaklanma arasında hassas bir denge kurmalıdır (Spears, 1995: 16).

Öngörü: Öngörü gelecekte neler olabileceği ve bunların ne gibi sorunlara yol açacağını önceden tahmin edebilme yeteneğidir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 308). Hizmetkar lider, geleceği tasavvur ederek, inisiyatif alarak ve hedefleri netleştirerek liderlik sağlar (Laub, 1999: 83). (Horsman 2018). Bir durumun muhtemel sonucunu öngörme yeteneğinin tanımlanması zordur, ancak böyle bir durumu teşhis etmek kolaydır. İnsan görünce anlar. Öngörü, kişinin doğuştan sahip olabileceği tek hizmetkar lider özelliğidir. Diğer tüm özellikler bilinçli olarak geliştirilebilir. Öngörü üzerine çok fazla yazılmamış ve liderlik çalışmalarında büyük ölçüde keşfedilmemiş bir alan olmaya devam etmekle birlikte, dikkatli bir ilgiyi hak eden bir konudur (Spears, 1995: 16).

Hizmet Etme: Hizmet etme başkasının çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktır (Patterson, 2003: 8). Greenleaf (1977: 13) hizmet etme isteğinin kişinin içinden gelen doğal bir duyguyla başladığını ve kişinin bu bilinçli seçiminin onu liderlik etme arzusuna götürdüğünü belirtmektedir. Peter Block hizmetkarlığı (stewardship) "bir şeyi bir başkası için emanet etmek" olarak tanımlamıştır. Greenleaf'in bütün kurumlara ilişkin görüşü, CEO'ların, personelin, yöneticilerin ve mütevellilerin, toplumun daha iyi olması için kurumlarını güvende tutmada önemli roller oynadığı bir görüştü. Hizmetkar liderlik, hizmetkarlık gibi, her şeyden önce başkalarının gereksinimlerini karşılamak için hizmet etme taahhüdünü varsayar. Aynı zamanda kontrol yerine şeffaflığı ve ikna etme yöntemini vurgular (Spears, 1995: 17). Hizmetkar lider kendisini feda etmesi gerekse bile öncelikle diğerlerine hizmet eden birisi olarak anılmak ister (Liden vd., 2008: 162).

İnsanların Gelişimine Katılım (Görev Alma): Lider, öğrenme ve büyüme için fırsatlar sağlayarak, uygun davranış modeli oluşturarak ve teşvik ve onaylama yoluyla başkalarını inşa ederek insanları geliştirir (Laub, 1999: 83). Tanımı gereği hizmetkar liderler astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutarlar En iyi başarı düzeyini yakalamaları potansiyellerinin tamamını kullanabilmeleri için astlarının

gelişimine katkı sağlamak onların amaçlarının odağındadır (Greenleaf, 1977: 22). İnsanların gelişimine katılım, çalışanların fikir ve önerileriyle kişisel olarak ilgilenmek, karar alma süreçlerine çalışan katılımını teşvik etmek, işten çıkarılan çalışanlara başka işler bulmaları için aktif olarak yardım etmek vb. anlamına gelebilir (Spears, 1995: 17).

Topluluk Oluşturma: Hizmetkar liderler, insan yaşamının birincil şekillendiricisi olarak yerel topluluklardan büyük kurumlara geçişin algılarımızı değiştirdiğinin ve belirli bir kayıp duygusuna neden olduğunun farkındadırlar. Hizmetkar liderlikle özel sektör firmalarında ve diğer kurum ve kuruluşlarda çalışanlar arasında amaç birliği sağlanmış gerçek bir topluluk yaratılabilir. Greenleaf şunları söylemektedir: "Toplumun çok sayıda insan için geçerli bir yaşam formu olarak yeniden inşa etmek için gereken tek şey, kitlesel hareketlerle değil, her hizmetkar liderin toplumla ilişkili tamamen özel bir topluluk için kendi sınırsız sorumluluğunu gösterdiği yeterli sayıda hizmetkâr liderin bulunmasıdır" (Spears, 1995: 17).

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) de çalışmasında hizmetkar liderliğin sekiz özelliğini belirlemiştir. Belirlenen bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Güçlendirme: Güçlendirme liderin çalışanlarına veya takipçilerine yeteneklerini geliştirmeleri, işleri sürdürmeleri ve karar almaları için ihtiyaç duydukları, yetkiyi, bilgiyi, fırsatları ve yardımı sağlaması, gelişimlerine katkıda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Akdöl, 2015: 31). Güçlendirme, insanları etkinleştirmeye odaklanan motivasyonel bir kavramdır (Conger, 2000: 137). Güçlendirme, görevlerin nasıl tanımlanacağını belirlemenin yanında problemlerin çözümünde başkalarına kolaylık sağlanarak cesaretlendirilmeleridir (Liden vd., 2008: 162). Güçlendirme takipçilerin kendine güvenmelerini sağlayarak onların kendilerini kişisel olarak güçlü hissetmelerine katkıda bulunur. Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalar, takipçileri güçlendirme ile örgütsel etkililik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ima etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Güçlendirici liderlik, çalışanların kendi kendini etkileme süreçlerini vurgular ve takipçileri aktif olarak kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmaya teşvik eder. Bu kendi kendine liderlik süreci sayesinde, insanlar her ikisi de yaratıcılık için gerekli olan kendi kendini yönetme ve kendi kendini motive etme yönünde hareket ederler (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 158).

Hizmetkar liderler arzularının ve egolarının ötesine uzanarak çalışanlarını güçlendiren bir iş ortamı hazırlarlar (Liden vd., 2008: 163).

Geride Durma: Geride durma, liderin kendisini geri plana alarak çalışmasını geri planda yürütmesi ve takipçilerini ön plana çıkarmasıdır. Lider takipçilerine ihtiyaç duydukları destek ve önceliği vererek hedefe ulaşıldığında geriye çekilmektedir. Geride durma boyutu, hizmetkar liderin diğer boyutlarıyla da yakından ilişkilidir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014:10). Geride durmak bir liderin başkalarının çıkarlarına ne derece öncelik verdiği ve onlara gerekli desteği ve krediyi vermesi ile ilgilidir. Geride durmak, bir görev başarıyla tamamlandığında geri plana çekilmekle de ilgilidir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Kendi sınırlarını bilen, zayıflıklarının farkında olan, alçakgönüllü, eleştiriye açık, otantik, bilgi, kaynak ve yetkisini paylaşmayı bilen bir lider elde edilen başarıları da paylaşabilecek ve takipçilerinin veya çalışanlarının katkılarını ön plana çıkararak geri planda durmakta zorluk çekmeyecektir (Akdöl, 2015:34).

Cesaret: Gerçek bir liderlik karşılaşılan problemleri cesaretle karşılayarak bunları örgütün faydasına olacak şekilde kullanmaktır. Gerçek liderliği sağlamak için lider, emirlerin ve yasaların bıraktığı boşluklardan yararlanarak liderlik görevini hakkıyla yerine getirmesini sağlayacak durumlara girmelidir (Bursalıoğlu, 2002: 209). Cesaret, yeni yollar yaratmaya, eski sorunlara yeni yaklaşımlar bulmaya ve kişinin eylemlerini yöneten değerlere ve inançlara güçlü bir şekilde güvenmeye odaklanan proaktif davranıştır (Russell ve Stone, 2002: 151-152). Hizmetkar liderliğin önemli özelliklerinden bir tanesi olan cesaret, üst yönetimin desteği olmadığı durumlarda bile risk alınarak gerekenin yapılması anlamına gelmektedir (Akdöl, 2015: 36). Risk almaya cesaret ederek ve geleneksel çalışma davranışı modellerine meydan okuyarak, yenilik ve yaratıcılık yüzeye çıkacaktır (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 160). Takipçilerinin cesareti de liderin cesareti ile doğru orantılı olacaktır. Takipçileri liderin cesareti oranında cesur, korkaklığı oranında korkak olacaktır (Tüzün, 2013: 71).

Affetme: Affetme suçlar, tartışmalar, hatalar vb. olumsuzlukları bağışlama yeteneğidir. Algılanan yanlışların bir kenara bırakılması ve başka durumlara kin beslenmemesi anlamına gelir. Yaratıcılığı teşvik etmek isteyen hizmetkar liderler, insanların kendilerini kabul edilmiş hissettikleri, hatalar yapmakta özgür oldukları ve

reddedilmeyeceklerine inandıkları bir güven ortamı yaratmayı önemserler (Ferch, 2005: 108). İntikam almayarak veya intikam almaya istekli olmamakla, insanlarda en iyiyi ortaya çıkaran bir ortam yaratılır (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 159).

Tevazu (Alçakgönüllülük): Alçakgönüllülük kişinin kendisini diğerlerinden üstün görmemesi, sağlıklı bir egoya sahip olması ve tevazu sahibi olmasıdır. Alçakgönüllülük bireyin yeteneklerini uygun bir biçimde ortaya koymasındır (Patterson, 2003: 8). Alçakgönüllülük, kişinin sahip olduğu başarıları ve kabiliyetlerini uygun bir perspektife oturtma yeteneğidir. Hizmetkar liderler kibirli değildirler. Başkalarının da belirli konularda uzman olabileceğini kabul ederek onların uzmanlıklarından yararlanmaya cesaret ederler. Başkalarının da aktif bir şekilde katkıda bulunması için arayış içerisindedirler. Alçakgönüllülüğün bir unsuru, başkalarının çıkarlarını ilk sıraya koyarak ve performanslarını kolaylaştırarak geride durmaya istekli olmaktır. Aynı zamanda gösterişten uzak durmakla da ilgilidir. Bir hizmetkar lider, bir görev başarıyla tamamlandığında geri plana çekilir. Alçakgönüllülük ve geride durma birlikte, hatalara izin verilen bir öğrenme ortamı yaratmaya yardımcı olur. Deneyi ve yaratıcılığı teşvik eden bir sosyal iklimi teşvik eder (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 159). Hizmetkar liderler alçakgönüllü davranarak ve fedakârlık göstererek kendilerini izleyenlerin gözünde itibarlarını artırmakta ve takipçilerini motive etmektedir (Baytok ve Ergen, 2013:109). Alçakgönüllülük, kişinin güçlü ve zayıf noktalarının doğru anlaşılmasından doğar. Hizmetkâr liderler sınırlarını kabul ederler ve bu nedenle bu sınırlamaların üstesinden gelmek için aktif olarak başkalarının katkılarına ararlar (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Kibirli idareciler alçakgönüllü olarak otoritelerini sarsacaklarını düşünürler ve kendilerini kusursuz göstermeye çalışırlar. Hatalarının söylenmesini kabullenemezler. Aslında bu durum beklentilerinin tam tersi bir etki yaratır ve insanların nefretini kazanarak otoritelerinin sarsılması sonucunu doğurur. Hatalarını kabul edenler ise çevrelerindeki insanlarla daha iyi ilişkiler kurarak otoritelerini sağlamlaştırır (Tüzün, 2013: 138-139).

Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik, güçlendirici lider davranışıyla birlikte öne sürülebilir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000: 303) ve yetki devrederek gücün yeniden tahsis edilmesinin, sonuçlar için sorumlulukla birlikte gittiğini vurgular (Ford ve Fottler, 1995: 21). Hesap verebilirlik, insanlara uğruna çaba gösterecekleri net

hedefler vermek ve aynı zamanda onları bu hedeflere ulaşılmasından sorumlu tutmakla ilgilidir. Takipçilerine güven göstermek için güçlü bir araçtır; kişinin hedeflerine ulaşmakta özgür olduğu sınırlar sağlar. Hizmetkâr liderlikle ilgili popüler literatür hesap verebilirliği hizmetkar liderlikle çok alakalı olarak vurgulasa da akademisyenler tarafından genellikle ihmal edilmiş ve hizmetkar liderliğin diğer ölçümlerinin hiçbirine dahil edilmemiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Hesap verebilirlik tüm liderlerde olması gereken önemli bir özelliktir. Kurumların hatta devletlerin idaresinde hesap verebilirlik ilkesinin benimsenmiş olması zararlı faaliyetlerin önlenerek iyi bir idarenin sağlanmasına katkı sağlayacaktır. İslam'ın ikinci halifesi olan Hz. Ömer halka tanıdığı bir kişiyi onlara vali tayin ederek adaletle hükmetmesini buyurduğu takdirde görevini doğru bir şekilde yerine getirmiş olup olmayacağını sorar. Halk ise bu soruya evet karşılığını verir. Bunun üzerine Hz. Ömer görevinin bu söylediklerini yapmakla bitmiş olmayacağını, tayin ettiği kişinin buyruklarını yerine getirip getirmediğini kontrol etmediği takdirde görevini hakkıyla yapmış olmayacağını belirtir (Kandehlevi, 2003: 177).

Otantiklik: Otantiklik kişinin duygularını, zayıflıklarını, kısacası gerçek kimliğini gösterebilmesidir. Gerçek kimliğin gösterimi sadece özel alanlarda değil ortak alanlarda da gerçekleşmelidir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251). Otantiklik, 'gerçek benliği' ifade etmek ve kendini içsel düşünce ve duygularla tutarlı şekilde ifade etmekle yakından ilgilidir (Harter, 2002: 382). Otantiklik, kendine karşı dürüst olmak, içsel durumları, niyetleri ve taahhütleri - özel ve kamusal olarak - doğru bir şekilde temsil etmekle ilgilidir (Peterson ve Seligman, 2004: 29). Düşünceler, duygular, ihtiyaçlar, istekler, tercihler veya inançlar gibi kişisel deneyimlere sahip olunarak yaratıcı fikirlere erişilir ve bunlara izin verilir (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 159).

Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilik, kontrol aramak ve kişisel çıkar peşinde koşmak yerine, daha büyük bir amaç için sorumluluk alma ve kendini hizmete adanma istekliliğidir (Spears, 1995: 72). Liderler sadece denetleyici olarak hareket etmemeli; ayrıca başkaları için örnek bir model olarak hareket etmelidirler. Lider diğerlerine örnek olarak onları ortak çıkarları gerçekleştirme konusunda birlikte hareket etmeye teşvik edebilir (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 160). Liderin örgütün amaçlarını tespit etmek, bu amaçları hayata geçirecek ortamı sağlamak, örgütün bu amaçlar doğrultusunda hayatını devam ettirmesini sağlamak ve örgütteki problemleri çözüme

kavuşturmak gibi görevlerinden bir tanesini yerine getirmemesi, onun örgüte karşı sorumluluğunu yerine getirmemesine yol açacaktır (Bursalıoğlu, 2002:206).

Öter ve Dağlı (2020) okul müdürlerinin hizmetkar liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada hizmetkar liderliğin beş özelliğini belirlemiştir. Belirlenen bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Hizmet Anlayışı: Greenleaf tüm kurumların CEO'ları, personeli, yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve sahipleri ile toplum daha iyi olması için kurumlarını harekete geçirmede önemli rolleri olduğunu belirtmektedir. Hizmetkar liderlik, liderlerin herşeyden önce başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmesine odaklanmaktadır. Aynı zamanda sıkı denetimden ziyade şeffaflık ve ikna yöntemini benimsemektedir (Spears, 1995: 17).

Geliştirme: İnsanların gelişime katılım diğerlerinin kariyerinin gelişmesi ve başarı sağlamaları için destek sağlayarak bu konuda gerçekten kaygı duymak (Liden vd., 2008: 162), liderin kendisini izleyenlerin mesleki, kişisel ve ruhsal gelişimi konusunda sorumluluk duymasıdır (Spears, 2004: 9). Tanımı gereği hizmetkar liderler astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutarlar En iyi başarı düzeyini yakalamaları potansiyellerinin tamamını kullanabilmeleri için astlarının gelişimine katkı sağlamak onların amaçlarının odağındadır (Greenleaf, 1977: 22).

İletişim: Kişiler arasında gerçekleşen bilgi, fikir ve duygu aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Liderin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlilerinden biri iletişiminin iyi olmasıdır. Liderin takipçilerinin özelliklerinin neler olduğunu en ayrıntılı olarak bilmesi, onları tanınması, mutlu ve mutsuz oldukları şeyleri kavramış olması gerekmektedir. Takipçilerin işlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için mutlu olmaları gerekmektedir (Özgen, 2003: 116). Lider takipçileriyle iyi iletişim kurduğu takdirde takipçiler liderden memnun kalacak ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirecektir.

Dürüstlük: Dürüstlük liderin söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olması ve takipçilerine karşı samimi bir tavır sergilemesi olarak tanımlanabilir. Takipçileri liderden öncelikle dürüstlük ve samimiyet beklemektedir. Dürüstlüğüne ve samimiyetine güvendikleri lider için fedakârlık yapmaktan çekinmezler. Dürüst

olmayan bir lider etkisini ve inandırıcılığını kaybedeceği için ikna kabiliyetini de kaybedecektir (Tüzün, 2013: 82).

Yönetim Becerisi: Liderler sadece denetleyici olarak hareket etmemeli; ayrıca başkaları için rol model olarak hareket etmelidirler. Lider diğerlerine örnek olarak onları ortak çıkarları gerçekleştirme konusunda birlikte hareket etmeye teşvik edebilir (Van Dierendonck ve Rook, 2010: 160). Liderin örgütün amaçlarını tespit etmek, bu amaçları hayata geçirecek ortamı sağlamak, örgütün bu amaçlar doğrultusunda hayatını devam ettirmesini sağlamak ve örgütteki problemleri çözüme kavuşturmak gibi görevlerinden bir tanesini yerine getirmemesi, onun örgüte karşı sorumluluğunu yerine getirmemesine yol açacaktır (Bursalıoğlu, 2002:206).

2.5.4. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla Kıyaslanması

Liderlik teorisi alanında yirminci yüzyılın sonlarından itibaren başlayan ve yirmi birinci yüzyılın gelişimiyle birlikte yoğunlaşan bir araştırma ve geliştirme patlaması yaşandı. Hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik teorisiyle başlayan, ancak daha sonra otantik ve uyarlanabilir teoriler gibi daha güncel teorilere ilerleyen yeni ve gelişen liderlik teorilerinden biridir. Bu teorilerin her birinin kendi aralarında farklılıkları bulunsa da yine de hizmetkar liderlikle bazı bağlantıları vardır (Crowther, 2018: 13).

Özellikle dönüşümcü liderlik bağlamında, bu büyüyen teoriler arasındaki farklar konusunda bazı kafa karışıklıkları bulunmaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki bağlantıyı incelerken, hizmetkâr liderliğin anlaşılması ve uygulanmasında bir takım ince farklılıklar olabilir. Dönüşümcü liderlik, birçok büyük üniversitede yapılan araştırmalarla geliştirilmiş ve rafine edilmiş bir teoridir. Hizmetkar liderlik, farklı kültürel ortamlarda bile farklı bağlamlarda araştırılmış ve uygulanmıştır. İki arasındaki ayrım, her teorinin özel odağında görülebilir. Muhtemelen benzerlikleri, insan odaklı liderlik stilleri geliştirme çabalarından kaynaklanmaktadır, ancak farklılıkları liderin odağında bulunmaktadır. Her ikisi de takipçilere ilgi göstermekte ancak dönüşümcü liderler takipçileri organizasyonda tutmaya odaklanırken, hizmetkar liderler takipçilere hizmet etmeye odaklanmaktadır. Bu fark en net olarak vizyon alanında görülmektedir. Her iki teori de vizyon ihtiyacını tartışmaktadır. Dönüşümcü liderler, kuruluştaki herkesi cezbeden ve motive eden ilham verici bir vizyon geliştirirken, hizmetkâr liderler, takipçiler ve bireyler için tatmin edici bir vizyona sahiptir. Odakları farklıdır; bazı benzerlikler olsa

da süreçler de farklıdır. Bununla birlikte, hizmetkar liderlik alçakgönüllülük ve diğerkâmlık gibi erdemlere odaklanırken, dönüşümcü liderlik, kuruluş ve takipçileri için, ancak misyonun amacı doğrultusunda ilham ve dönüşüme odaklanır. Hizmetkâr liderlikte organizasyon ve misyon, başkalarına hizmet etmekten yola çıkarak ikincil bir konu olarak odak noktasıdır. (Crowther, 2018: 14).

Otantik liderlikle hizmetkar liderlik karşılaştırıldığında her iki liderlik tarzının da yeni ileri sürülmüş teoriler olduğu görülmektedir Avolio ve Gardner (2005:333-334). Otantik liderlikteki ana unsur gerçek benliğin ifade edilmesidir. Hizmetkar liderlik üyelerini güçlendirme, geliştirme ve toplum için değer yaratma özellikleri ile otantik liderliğin ötesine geçmektedir.

Etik liderlik de hizmetkar liderlikle benzer çalışma alanlarını paylaşan ve bazı ortak yönleri bulunan bir liderlik türüdür. Hizmetkar liderlikte etik liderlikten farklı olarak odak nokta takipçilerin gelişimidir. Ayrıca tevazu ve eşitlikçilik vurgusu hizmetkar liderlikte etik liderliğe kıyasla daha fazladır (Mittal ve Dorfman, 2012: 557).

Paternalist liderlik ve hizmetkar liderlik takipçilerin gelişiminin lider tarafından önemsenmesi, liderin takipçileriyle ilgilenmesi, onlara yol göstermesi, ihtiyaçlarını gözetmesi, onları koruması gibi yönlerden birbirine benzemektedir. İki liderlik türünde de takipçiler lidere güvenmektedir. Ancak paternalist liderlikte takipçiler liderden çekinmekte, fikirlerini açıklama konusunda kendilerini özgür hissetmemekte, amaçlarını liderin amaçlarıyla bir tutmaya çalışmakta, ikna edilmekten ziyade emir verilerek yönlendirilmekte ve karar alma gücü sınırlı bir şekilde paylaşılmaktadır (Akdöl, 2015: 42).

2.5.5. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Hizmetkar liderlik içten gelen bir duyguya dayanması ve ahlaki bir anlayışı benimsemesi nedeniyle eğitim kurumlarında etkili olması muhtemel bir liderlik yaklaşımıdır. Literatür incelendiğinde bu iddiayı destekleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Hizmetkar lider özellikleri gösteren okul müdürlerinin bulunduğu okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Öğretmenlerini problemlerine çözüm üreten, onlara yardımcı olan ve onları geliştirmeyi amaçlayan hizmetkar liderler, okullarda görev yapan öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Hizmetkar liderlik davranışları gösteren okul müdürlerinin yöneticilik yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Bunun nedeni okul müdürlerinin öğretmenlerin kendi işlerini kendi yöntemleriyle yapmasına müsaade etmesi, bu işleri yaparken onlara yardımcı olmaları ve onların sorunlarını çözerek onları rahatlatabilmeleri olarak gösterilebilir (Akın, 2023: 141-143). Ayrıca hizmetkar liderlik davranışı gösteren okul müdürleri çatışma yönetiminde de başarılı olmaktadır. Hizmetkar bir lider olan okul müdürleri çalışan merkezli, ikna etmeyi ön planda tutan, alçakgönüllü, sabırlı ve işbirliğine yatkın olmaları nedeniyle çatışma yönetimini de başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir (Bilgivar ve Topal, 2022: 129).

Hizmetkar liderlik davranışı çalışanların kuruma olan tutumlarının daha olumlu olmasını ve performans düzeylerinin de artmasını sağlamaktadır. Bu durum eğitim kurumları için de geçerlidir. Hizmetkar liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları göstermesinin öğretmenlerin performanslarını düşüren etkenlerin etkisini ve okula olan olumsuz tutumları azalttığı, öğretmenlerin okulda gerçekleştirilen uygulamalara katılım düzeyini ise artırdığı görülmektedir (Karahana, 2002: 54).

Okul müdürlerinin liderlik tarzı öğretmenlerin motivasyonu ile de ilişkilidir. Hizmetkar liderlerle çalışan öğretmenler işlerine daha fazla motive olmakta ve işlerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirmektedir (Beştaş Marakçı, 2020: 86). Hizmetkar liderler çalışanlarının gelişimini önemsemeleri, onlara hizmet etmeyi ön planda tutmaları, sorumlu bir yöneticilik sergilemeleri, iletişime önem vermeleri ve dürüst olmaları gibi pek çok özelliklerinden dolayı çalışanlar tarafından adil olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinin hizmetkar lider özellikleri sergilemeleri öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yükseltmektedir. Ayrıca öğretmenlerde okula yönelik aidiyet hissi artmakta ve öğretmenler okulun hedeflerine ulaşmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Akyüz, 2012: 110).

Hizmetkar liderlik kavramına yüklenen anlam ve rol model olarak tanımlanan hizmetkar liderler incelendiğinde hizmetkar liderliğin maneviyatla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik ilk olarak Batıda ve ABD’de ortaya çıkmış bir kavramdır. Dolayısıyla ilk olarak Hristiyanlık inancının yaygın olduğu bir coğrafyada üzerinde durulmuştur. Hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların hizmetkar lider olarak tanımladıkları en önemli figürlerden biri Hz. İsa’dır. Aynı şekilde Budistler de Buddha ve Bodhisattva’ları birer hizmetkar lider olarak kabul etmektedir (Ng, 2019: 47). Müslüman araştırmacıların da hizmetkar lider

olarak örnek gösterdikleri en önemli figürlerden biri İslam peygamberi Hz. Muhammed (sav)'dir.

Hizmetkar liderlik kavramını ilk defa ortaya atan Greenleaf'in dindar bir Hristiyan olması, Dini Dostlar Cemiyeti (The Religious Society of Friends) isimli bir kuruluşa üye olması ve hizmetkar liderliğin kökeninin bu inanca dayanıyor olması da (Spears, 1995: 16) hizmetkar liderliğin maneviyatla yakından ilişkili bir liderlik türü olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hizmetkar liderlik incelenirken, bu liderlik türünün maneviyatla ilişkisini de göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

2.6. Maneviyat

İngilizce ve Fransızca terimler olan "spirituality" ve "spiritualité" yalnızca erken modern dönemde ve tahmin edilebileceği gibi, zamanı karakterize eden kaygılar, sorunlar ve kültürel değişimlere yanıt olarak ortaya çıkmıştır (Düzgüner, 2013: 11). Bu, kendi başına, bu tür terimleri sanki tarihin daha önceki dönemlerinde ve farklı kültürlerde meydana gelen kolayca tanımlanabilir bir fenomene atıfta bulunuyormuş gibi eleştirel olmayan bir şekilde kullanmaktan kaçınmak konusunda yeterli bir gerekçedir. Dil ve kültür tarih boyunca gelişir ve terimler, içinde faaliyet gösterdikleri değişen sosyal, kültürel ve politik bağlamlara uygun olarak çeşitli anlamsal kayıtlar alır. O halde, sanki bu tür kavramlar, değişen koşullara ve sosyal gündemlere göre değişen zengin ve tartışmalı bir kullanım tarihine gömülü değilmiş gibi, "maneviyat" terimi için bazı "otantik" anlamlara başvurmak bir hata olur. Bununla birlikte, "maneviyat" gibi terimlerin soyağacının incelenmesi, bu tür kavramların nasıl kullanıldığını ve daha önceki dönemlerden "izler" olarak hangi çağrışımları öne çıkardıklarını belirlemede önemli bir görev olmaya devam etmektedir (Carrette ve King, 2005: 33). Bu nedenle maneviyat kavramı incelenirken tarihsel olarak kullanımı dışında güncel kullanımlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.6.1. Maneviyat Kavramı ve Tanımı

Maneviyat anlamı çok fazla belirli olmayan ve çok farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Maneviyat dili, kültürel manzarada belirli görevleri yerine getirmek için özel bir şekilde işlev görür, görünürdeki anlam belirsizliğinde bile belirli bir işleve hizmet eder. Çoğu durumda yalnızca terimin tarihi hakkında bir şeyler anlayarak ve ayrıca kullanımının özel bağlamını keşfederek tanımlanabilecek çok çeşitli duygular ve çağrışımlar taşır (McSherry ve Jamieson, 2011: 1761). Gerçekten de 'maneviyat'

kelimesi o kadar çok bağlamda kullanılmaktadır ki, insanların bu terimle tam olarak ne kastettiklerini anlamak genellikle zordur. Maneviyat fikrini incelemeye çalışırken, onun "anlamından" çok "kullanımını" anlamak önemlidir. Foucault'ın da belirttiği gibi kelimenin ne anlama geldiğinden çok kurduğu iktidar ilişkilerini dikkate almak gerekmektedir. Maneviyat, farklı zamanlarda farklı şekillerde işlev görür ve belirli bir sosyal ilişkiler düzenini yansıtır. Bu tür terimlerin çok kullanılan bazı "gerçek anlamlarına" başvurmak beyhudedir, çünkü toplumsal olarak inşa edilmiş fikirler olarak her zaman çeşitli tartışmalı anlamlara tabidirler. Bununla birlikte, kelimenin çağdaş toplumdaki kullanımı, toplum içindeki belirli grupların artan bir işbirliğini ve sosyal, politik ve dini dünyada belirli bir düzeni yansıtmaktadır (Carrette ve King, 2005: 30).

Son birkaç on yılda maneviyat terimi, aşkın arayışımızı tanımlamanın alternatif bir yolu olarak ortak dile girmiştir. Orijinal İngilizce anlamında, "manevi", kilise yaşamını "dünyevi" veya materyalist varoluş biçimleriyle karşılaştırmak için kullanılan bir terimdir. 19. yüzyılda "maneviyat" yaygın olarak kullanılan bir terim değildi ve "Ruhçuluk" ruhla ve diğer psişik fenomenlerle temasa atıfta bulunmaktaydı. Çağdaş kullanımda, terimin birkaç ortak anlamı vardır ve bilimsel literatürdeki tanımlar da farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, maneviyatın çeşitli kültürel, ulusal ve dini gruplar arasında farklılık gösterebilen çok sayıda anlam alanını kapsayan geniş bir terim olduğu gerçeğini. Günümüzde bu terim genellikle aşkın veya kutsal olanla ilişkimizin deneyimsel ve kişisel yönünü belirtmek için kullanılmaktadır. Öte yandan ilahiyatçılar ve din uygulayıcıları, din ve maneviyat arasında daha az katı ayırım yapan tanımları tercih etme eğilimindedir. Onların gözünde maneviyat, geleneğe bağlı bir kişi tarafından deneyimlendiği şekliyle dinin yaşayan gerçeğidir (Nelson, 2009: 8).

'Manevi' kelimesi bir zamanlar basitçe 'Tanrı ile ilişki' anlamına gelmekteydi ancak günümüzde konuşmacı ne anlama gelmesini istiyorsa o anlama gelen bir kavram haline gelmiştir (Rowe, 2001: 41). 1950'lerden sonra daha önceleri kullanılmakta olan manevi öğretim, manevi yaşam, hayat, iç hayat ve dindarlık gibi terimlerden daha popüler olmaya başlamıştır (Principe, 1983: 128).

Roof (1999: 35), maneviyatın gizem ve kendini aşma duygusu da dahil olmak üzere, benliğin ötesinde bir değerler kaynağı ve nihai anlam veya amaç; bir anlama biçimi; içsel farkındalık; ve kişisel entegrasyon olmak üzere dört boyutu kapsadığını öne sürmektedir.

2.6.2. Maneviyatın Boyutları

Manevi Başa Çıkma: Başa çıkma bir kimsenin iç ve dış taleplere karşı geliştirdiği başarılı veya başarısız tüm çabalarıdır (Tuğrul, 2000: 15). Bireylerin maneviyatlarını sürdürmelerine yardımcı olmak için yararlanabilecekleri bir dizi muhafazakâr manevi başa çıkma yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler her zaman etkili olmamakla birlikte genel olarak oldukça etkilidir (Pargament, 2009: 215). Kişinin başa çıkma davranışı veya tutumu üzerinde etkili olan pek çok faktörlerden biri kişinin inançlarıdır. Örneğin kişinin öldükten sonra bir hayatın olduğuna ve ölümün bu hayata geçiş için gerçekleşmesi gereken bir olay olduğuna inanması onun dünya yaşamını kökten etkileyecek bir bakış açısı kazanmasını sağlamaktadır. Kişinin dünya hayatına yüklediği anlam da onun başa çıkma davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Kişi bir problemle karşılaştığında bu problemin çözümüne dini inançları ile bir yol bulabilmektedir (Kula, 2002: 240).

Manevi başa çıkma yöntemleri, düşünceler, uygulamalar, ilişkiler ve deneyimler bileşenlerinden oluşmaktadır. Ancak bu bileşenler, insanların meydan okumalara, tehditlere ve kutsal olanın zarar görmesine yanıt vermesine yardımcı olmak için özel olarak tasarlanmış yeni bir yol oluşturmak için bir araya gelir. Çoğu zaman, başa çıkmada ilk tercih kutsal olana tutunmaya çalışmaktır (Pargament, 2007: 93-98). Gaziler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada gazilerin hayatlarının geri kalanına engelli olarak devam edecek olmalarına rağmen başlarına gelen olayı Allah'ın bir lütfü olarak değerlendirmeleri dinin başa çıkma üzerinde ne kadar etkili olduğunu gösteren önemli bir örnektir (Eryücel, 2013: 145).

Aşknlık: Aşknlık, bireylerin hayata daha geniş, daha nesnel bir perspektiften bakmak için anlık zaman ve yer algılarının dışında durma kapasitelerini ifade eder. Bu aşknlık bakış açısı, bir kişinin doğanın çeşitli çabalarının altında yatan temel bir birliği gördüğü ve başkalarıyla ölümle bile kopamayacak bir bağ bulduğu bir bakış açısıdır. Bu daha geniş, daha bütüncül ve birbirine bağlı bakış açısında, bireyler yaşamla bir eşzamanlılığın farkına varır ve başkalarına bağlılık duygusu geliştirir. Aşknlık, bağlılık duygusu, evrensellik ve duanın yerine getirilmesi bileşenlerini içeren bir kavramdır. Bağlılık duygusu kişinin, yaşamın devam eden uyumunu yaratmada katkısı vazgeçilmez olan daha büyük bir insan orkestrasının parçası olduğuna dair bir inanç ile şekillenir. Evrensellik hayatın birleştirici doğasına olan inanç ile, duanın yerine

getirilmesi ise aşkın bir gerçeklikle kişisel karşılaşmalardan kaynaklanan neşe ve memnuniyet duyguları ile şekillenmektedir (Özünü, 2018: 36; Piedmont, 1999: 988).

Aşkınlık, bireyin temel bir kapasitesi, davranışları yöneten, yönlendiren ve seçen içsel bir motivasyon kaynağıdır. Din ve maneviyat, güçlü bir aşkınlık duygusuna sahip olanları kesinlikle cezbeden yerler olsa da bu motivasyonun ifade bulabileceği başka yollar da bulunmaktadır. Vatanseverlik, özverili fedakârlık, milliyetçilik ve laik hümanizm bu tür bir motivasyonun çıkış noktası olan duygulardır. Bu felsefelerin, davranışların ve hareketlerin her biri, bireyleri daha büyük grupların yararına kendi ihtiyaçlarını geri plana itmeye çağırır (Piedmont, 1999: 987).

Manevi Yaşantı: Hayat her durumda hatta en zor ve en acınası durumlarda bile bir anlama sahiptir. Fiziksel ve zihinsel hayat olabildiği kadar ilkelliğe zorlandıkları durumlarda dahi manevi yaşantı ile deneyimler derinleşebilmekte ve bu durum anlamlandırma sürecini pozitif olarak etkilemektedir (Frankl, 2000: 43). Manevi yaşantının insan psikolojisi üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Kişinin manevi yaşantıdan uzak olması onun açısından sarsıntılı bir durum ortaya çıkarmaktadır. Böyle durumlarda psiko-somatik yapıda birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Manevi yaşantıdan uzak olmayan kimselerde ise daha farklı yönelimler bulunmaktadır. Bu yönelimler hem dini hem de din dışı öğelere yönelik olabilmektedir. Temiz (2019: 46) araştırmasında maneviyatın din dışı yaşantılarla daha fazla bağdaştığını tespit etmiş, ancak her ne kadar maneviyat din dışı konularla bağdaşsa da kişilerin yaşamlarında din ve inançtan uzak olmadıklarını tespit etmiştir.

Anlam Arayışı: Anlamsızlık bireyin manevi merkezini kaybederek varlık nedenini anlayamayacak duruma gelmesidir. Anlamı olmayan bir hayat var olmamakla eş değerdedir. Var olmamak ise bireylerde çoğunlukla korku, boşluk, kendini gerçekleştirilememeye ve endişe gibi duygulara yol açmaktadır. Çünkü insan ruhunun en temel kendini ifade biçimi anlamlandırma (Tillich, 1952: 48).

Manevi Hoşnutluk: Manevi hoşnutluk kişinin hayata yönelik bir hoşnutluk duygusuna sahip olması, hayatının amacını keşfetmesi ve olduğu kişi olmaktan mutlu olmasıyla ilgilidir. Manevi hoşnutluğu yüksek olan kişiler hayatın anlamını kavramış, hayatlarında bir boşluk hissi olduğu duygusundan sıyrılmış kimselerdir (Sirin, 2018: 1309). İnanç veya maneviyat ticareti yapılan, alınan veya satılan bir mal değildir. Fakat insanlar manevi açıdan tatmin olmak için bazı davranışlar gerçekleştirmekte,

faaliyetlere katılmakta (Sargın, 2006: 3) veya bazı gruplara üye olabilmektedir. Bu şekilde hayatın anlamını kavramakta, daha doğrusu bir amaca sahip olmakta ve hayatlarında eksik olduğunu düşündükleri bir boşluğu doldurmaktadırlar. Dolayısıyla insanların inanç veya maneviyat düzeylerinin yüksek olması ya da bu doğrultuda girişimlerde bulunmaları onların manevi hoşnutluklarını da artırmaktadır.

Bağlantı: Bağlantı insanların Allah'ın onları sevdiğini hissetmesi ve ilahi bir güç tarafından korunduklarına inanmaları ile ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla bağlantı düzeyi yüksek insanlar bir sorunla karşılaştıklarında dua eden, sorunun çözümünün Allah'ın elinde olduğuna inanan ve dua ederek kendini Allah'a yakın hisseden insanlardır (Şirin, 2018: 1309).

Bağlanma, insan ruhunda o kadar merkezi bir rol oynar ki, yalnızca birbirimizle olan ilişkilerimizi değil, aynı zamanda dünyayla olan ilişkimizi daha geniş bir biçimde şekillendirir ve güvenlik veya güvensizlik duygumuzu etkiler (Allen, 2013: 304). Bağlantı Tanrı'ya bağlı hissetmek veya Tanrı'nın planına güvenmek gibi, din ve maneviyata yönelik olabileceği gibi, daha farklı bir güce, doğaya veya evrene yönelik de olabilir. İnsanlar özellikle zor durumda olduklarında veya kendilerini çaresiz hissettiklerinde hayatın veya evrenin açık uçlu olduğu, her şeyin değişebileceği ve öngörülemeyen olasılıkların olduğu inancına umut bağlarlar. Diğer bir ifadeyle aşkın olan bir güce yani Tanrı'ya olan bağlılıkları daha fazla olur (Allen, 2013: 310).

Tabiatla Uyum: İnsanlık tarihi incelendiğinde özellikle ilkel olarak niteleyebileceğimiz dönemlerde insanların doğaya büyük bir saygı beslediği bu dönemlerdeki milli veya evrensel dinlerde doğanın kutsallaştırıldığı ve insanın var olmasının sebebi olarak algılandığı görülmektedir. Bu dönemlerde tabiatla uyum günlük hayatta, ritüellerde ve dini algılarda kendini göstermektedir. Bu dönemdeki toplumların tabiata olan saygısı ve tabiatın bir parçası olduklarına dair inancı kuşaktan kuşağa aktarılmıştır. Tabiata ait olduklarını düşünen bu ilkel dönem insanları beslenmelerini, dini törenlerini, kısaca hayatlarını yaşadıkları doğayla uygun bir biçimde sürdürürler. Tüm faaliyetleri tabiattaki hassas dengeye uygun bir biçimde gerçekleşmektedir. İnsanla aynı ortak çevreyi oluşturan hayvan ve bitkilere karşı insana duydukları kadar saygı duymaktadırlar. Bu insanların dini hayatlarının merkezinde yer alan mana ve tabu kavramları içinde yaşadıkları doğadan ayrı düşünülemez. Bu insanlar manada ulaşamaz, saygı duyulması gereken, korkutucu bir gücün ifadesini bulmaktadırlar. Tabu inançlarından dolayı da doğadaki bazı nesnelere

yenmesinin veya onlara dokunulmasının yasak olduğuna veya belirli arınma usullerinin gerçekleştirilmesi gerektiğine inanırlar (Yıldırım, 2014: 33-34).

Her ne kadar insanlar geçmişte veya ilkel diye tabir ettiğimiz dönemlerde doğaya saygılı ve doğayla uyumlu bir hayat sürseler de günümüzde bu durum geçmişten daha farklıdır. Her ne kadar evrensel veya ulusal dinler genel olarak doğayla uyumu teşvik ediyor olsa da günümüz insanı bu doğrultuda hareket etmekten uzaktır. Nasr (1995: 51), tabiatla uyum halinde yaşamını sürdüren ve semadan bir varlık olan insanın zamanla, geldiği yeri unutarak kendini daha aşağıda görmeye başladığını ve bunun bir sonucu olarak da tabiata en fazla zarar veren, onu en fazla tahrip eden faktör haline geldiğini belirtmektedir. Günümüzde her ne kadar insanlar genel olarak tabiatla uyumlarını kaybetmiş ve çoğunlukla aksi bir tutum içerisine girmiş olsalar da tabiatla uyum hala maneviyatın önemli bir belirleyicisi konumundadır ve insanları tabiatla uyumları onların maneviyat düzeylerini yansıtmaktadır.

2.6.3. Maneviyat ve Eğitim

Birçok kaynak, düzenlenen konferanslar ve okul müfredatları son dönemlerde profesyonel ve resmi eğitimin maneviyat ve manevi eğitime ilgisinde ciddi bir artış olduğunu göstermektedir. Bu ilginin üç farklı nedeni bulunmaktadır. Birincisi sosyopolitik bir endişedir. Çağdaş koşullar altında gelişen kültürel çoğulculuk ve liberal bireycilik toplumsal işbirliğinin ve ortak amaca ulaşma gayesinin gerilemesine yol açmıştır. İkincisi ise laiklik ve materyalizmin etkisiyle geleneksel değerlerin çökmesine yönelik kaygıdır. Bu kaygı gençliğin disiplin anlayışının gerilemesinde ve son zamanlarda sıklıkla yaşanan anomik cinayetler ve kargaşalarda ispatını bulmaktadır. Üçüncüsü ise eğitim standartlarını iyileştirmeye yönelik siyasi çabaların eğitimin ahlaki faydalarından çok ekonomik faydalarına odaklandığına yönelik endişelerdir (Carr, 2003: 209).

Sullivan (2003: 123) maneviyat ve eğitim arasında bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkinin gerek sekülerler gerek dindarlar tarafından görmezden gelindiğini veya hakkının tam olarak verilemediğini belirtmektedir. Laik çevreler kişisel erdemlerin ahlaki ve manevi gelişimi ile bilgiye erişim arasındaki bağlantıyı görmezden gelirken, dindarlar ise dini bir geleneğin iletilmesinde eleştiri, yaratıcılık ve tartışmanın oynadığı önemli rolü ihmal etmektedirler. Sullivan bilim adamlarının birincil araçlarının çalıştığı kaynaklar veya bunları sorgulamak için kullandığı yöntemler

olmadığını, bilimin etkinliğini belirleyen unsurun akademisyenin içsel araçları, kişisel, ahlaki ve ruhsal nitelikleri olduğunu belirtmektedir.

Eğitimin (ve daha spesifik olarak okullaşmanın) "maneviyat" ve "manevi gelişim" ile ilgili olması gerektiği iddiası, temel ve kaçınılmaz olan birbiriyle ilişkili iki soruya dikkat çekmektedir. Bu sorular "maneviyat" ve "manevi gelişim" nasıl doğru bir şekilde anlaşılmalıdır ve manevi alanla ilgili olarak gerekçelendirilebilir eğitimsel etkiyi ne oluşturur sorularıdır (McLoughlin, 2003: 181).

2.7. Literatür İncelemesi

2.7.1. Hizmetkar Liderlikle İlgili Literatür İncelemesi

Hizmetkar liderliğin kökeni Robert Greenleaf'in kendisinin de üyesi olduğu mezhep olan Dini Dostlar Cemiyeti'nin (The Religious Society of Friends) inançlarına dayanmaktadır (Spears, 1995: 16). Hizmetkar liderlik tarafından önerilen anlaşma temelli ve ahlaki yüklü ilişkiler manevi değerlerle iç içedir. Bundan dolayı hizmetkar liderliğin ruhsal liderlikle iç içe olduğu ileri sürülebilir (Sendjaya vd. 2008: 402). Hizmetkar liderler ürettikleri hizmet aracılığıyla insanların hayatında fark yaratarak onlara hayatın amacını ve anlamını kavrama konusunda yardımcı olmaktadır (Fry, 2003: 703). Dolayısıyla hizmetkar liderlik yaklaşımının maneviyatla yakın bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Fakat literatür incelendiğinde hizmetkar liderlik ve maneviyat arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle literatürde yer alan eğitim kurumlarında gerçekleştirilmiş hizmetkar liderlik ve maneviyatla ilgili çalışmalar incelenmiştir.

Ertürk (2021), okul idarecilerinin hizmetkar liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yordayıcılığı olup olmadığını incelemek amacıyla Bolu il merkezindeki ilkokullarda görev yapan 316 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde hizmetkar okul liderliğinin anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akyüz (2012), örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve performans üzerinde hizmetkar liderlik davranışının etkisini belirlemek amacıyla İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerinde görev yapan 400 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel adaletin hizmetkar liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Akyüz ve Eren (2013), hizmetkar liderlik davranışının eğitim kurumlarındaki çalışanlar üzerindeki etkisini yapılan çalışmalar ışığında ortaya koyarak farklı önerilerde bulunmak amacıyla yaptıkları çalışmada hizmetkar liderliğin ilişkili olduğu ve etkilediği bireysel ve örgütsel sonuçlarından dolayı okullarda ve diğer örgütlerde teşvik edilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Yalçın ve Karadağ (2013), okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik özelliklerinin okul kültürü oluşturmada etkili olup olmadığını test etmek amacıyla Orta Karadeniz Bölgesindeki bir il merkezinde 282 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetkar liderliğin okul kültürü ile anlamlı ilişkilere sahip olduğunu fakat hizmetkar liderliğin okul kültürünü doğrudan etkilemediğini tespit etmiştir.

Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz (2014), eğitim kurumlarındaki yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetmedeki becerileri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 90 yönetici ve 172 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Çok (2014), okul idarecilerinin hizmetkar liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla Gaziantep'in Şehitkamil ilçesinde görev yapan 341 ilkököl öğretmeni üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde zayıf derecede pozitif etkisi ifade edilmiştir. Ayrıca hizmetkar liderlik davranışları gösteren yöneticiler öğretmenlerin normatif bağlılıklarını devam bağlılığı ve duygusal bağlılığa kıyasla daha fazla etkilemektedir.

Doğan ve Aslan (2016), özel eğitim kurumlarındaki müdürlerin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 4006 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ilgili değişkenlerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaştığını tespit etmiştir.

Temiz (2016), öğretmen görüşleri doğrultusunda yaptıkları çalışmada Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde görev yapan ve çeşitli projelerde görev almış 10 ilkököl öğretmeniyle gerçekleştirdikleri görüşme sonucunda okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken temel özelliklerin meslekleri ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olmaları, etkili iletişim yeteneklerine sahip olmaları, adil olmaları, işbirliği

yapabilmeleri, problem çözme becerilerinin olması, özeleştiriyi yapabilmeleri ve güven vermeleri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tokmak (2018), çalışanların yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarını algılama düzeyini ve bu algılarının demografik özellikleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla özel bir firmaya ait eğitim kurumunda görev yapan 165 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının gelir durumlarıyla ilişkili olduğu ve bu algılarının yaş, medeni durum ve kurumdaki görevlerine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Usta ve Ünsal (2018), öğretmenlerin algıladıkları hizmetkar liderlik davranışı düzeyini incelemek amacıyla Şanlıurfa il merkezindeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 484 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada katılımcıların algıladıkları hizmetkar liderlik davranışı düzeyinin yüksek olduğunu ve katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre farklılaştığını tespit etmiştir.

Kandemir ve Akgün (2019), okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ve hesap verebilirliklerine yönelik öğretmen algılarını belirlemek amacıyla Bolu il merkezinde görev yapan 304 ortaokul öğretmeni üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ve hesap verebilirliklerine yönelik algılarının yüksek olduğu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin hesap verebilirliklerine yönelik algılarının cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını, hizmetkar liderlik davranışına yönelik algılarının ise sadece cinsiyetlerine göre farklılaştığını ve okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile hesap verebilirlikleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

2.7.2. Maneviyatla İlgili Literatür İncelemesi

Özsoy (2020) şükür ve maneviyat düzeyi ile stresli yaşam olayı ve depresif belirti düzeyi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 291 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada katılımcıların stresli yaşam olayları arttıkça depresif belirtilerin düzeyinin de arttığı ancak şükür ve maneviyat düzeyi arttığında depresif belirti düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca şükür ve maneviyat düzeyi depresif belirti düzeyini negatif olarak yordamaktadır.

Beçetek (2021), polislerin stres ve maneviyat düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 287 polis üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada polislerin maneviyat düzeyleri arttıkça stres düzeylerinin azaldığını tespit etmiştir.

Demiroğlu ve Taş (2021), yetişkinlerin maneviyatları ile sosyal medya bağımlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Türkiye'nin batısında yer alan metropol bir ilde yaşayan 724 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada maneviyat düzeyi ile sosyal medya bağımlılık düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Katılımcıların maneviyat düzeyleri arttıkça sosyal medya bağımlılık düzeyleri azalmaktadır.

Şirin ve Dursun (2021) evli ve bekar bireylerde yaşamın anlamı ile maneviyat düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul'da yaşayan evli ve bekar 411 birey üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yaşamın anlamının maneviyat düzeyini pozitif olarak yordadığı ve demografik değişkenlere göre yaşamın anlamı ve maneviyat düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tosyalıoğlu (2021), maneviyat ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Türkiye'deki üniversitelerin farklı bölümlerinde öğrenim gören birinci ve dördüncü sınıf öğrencisi 525 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada maneviyat düzeyi ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve maneviyat ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını tespit etmiştir.

Uludağ, Tosun Güleröğlu ve Kul Uçtu (2021), Müslüman hamile kadınlarda cinsel davranış, ilişki, doyumla ilgili mitler ve maneviyatın cinsel işlev bozuklukları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 215 Müslüman hamile kadın üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada cinsel işlev bozukluklarının en çok cinsel davranış mitlerinden, en az ise algılanan maneviyattan etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Söylev (2022), ilahiyat fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin empati ve maneviyat düzeylerinin özgecilik tutumları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İslami İlimler Fakültesinde öğrenim gören 343 öğrenci üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada katılımcıların maneviyat düzeyleri ile özgecilik tutumları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunduğunu ve maneviyat ve empati düzeylerinin özgecilik tutumunu pozitif olarak yordadığını tespit etmiştir.

Söylev ve Kapucu Öztürk (2022), özel gereksinimli çocuğu olan ailelerin maneviyat düzeyi ve psikolojik sağlamlığı arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından incelemek ve çözüm önerileri sunmak amacıyla özel gereksinimli çocuğu olan 360 anne ve baba üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada maneviyat ile psikolojik sağlamlık arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki sonucuna ulaşmıştır.

Çakır ve Bilgivar (2023) bilgi evlerinde çalışan öğretmenlerin maneviyatlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul ili Esenler ilçesinde bulunan bilgi evlerinde çalışan 130 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, öğretmenlerin maneviyat düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü orta düzey ilişki bulunduğunu ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılığı anlamlı bir biçimde yordadığını tespit etmiştir.

Özkan ve Altuntaş (2023), Covid 19 salgını süresinde yaşlı bireylerde salgınla başa çıkma üzerinde etkili olan faktörleri incelemek amacıyla yaş ortalaması 73 olan 76 birey üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada algılanan ekonomik durum, maneviyat ve sosyal desteğin salgınla başa çıkma üzerinde anlamlı pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.7.3. Hizmetkar Liderlik ve Maneviyatla İlgili Literatür İncelemesi

Literatürde hizmetkar liderlik ve maneviyat arasındaki ilişkiyi inceleyen tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Söz konusu bu çalışma Freeman (2011) tarafından gerçekleştirilen nitel bir çalışmadır. Literatür incelendiğinde de maneviyatla diğer liderlik türleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalara ait bilgiler aşağıda sıralanmaktadır;

Freeman (2011), maneviyat kavramını ve onun hizmetkâr liderliğin oluşumu ve etkinliği üzerindeki etkisini incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi varsayan bir model önermek amacıyla gerçekleştirdiği kavramsal çalışmada etkili bir liderlik oluşturmak için liderin manevi inancının bağımsız değişken, liderin hizmetkar liderlik davranışının aracı değişken, liderin takipçileri tarafından algılanan etkinliğinin bağımlı değişken ve liderin maneviyat uygulamalarının liderin hizmetkar liderlik davranışı ile takipçileri tarafından algılanan etkinliği arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olduğu bir araştırma modeli önermektedir.

McKee vd. (2001) sağlık çalışanlarının dnşmc liderlik algılarının işyeri maneviyatları ve iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 178 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada dnşmc liderliğin işyeri maneviyatı ve iyi oluş düzeyini pozitif olarak yordadığı ve dnşmc liderliğin iyi oluş üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Fatoki (2019), liderlik davranışının, kurumsal desteğin ve işyeri maneviyatının Güney Afrika'daki otel çalışanlarının evre yanlısı davranışları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla 359 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada işyeri maneviyatı ile liderlik davranışı, kurumsal destek ve evre yanlısı davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Kaay (2019), işyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde lider-ye etkileşimi, örgütsel güven ve işyeri maneviyatının etkilerini incelemek amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünün merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan 1056 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların işyeri maneviyatları ile lider-ye etkileşimi, örgütsel güven ve işyeri yılmazlığı arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aydoğdu (2022), etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının aracılık rolü bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Nevşehir'de MEB'de görev yapan 363 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada etik liderliğin işyeri maneviyatını pozitif olarak yordadığı ve işyeri maneviyatının etik liderlik ve ekip performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunduğunu tespit etmiştir.

Merdan (2022), etik liderlik özelliklerinin politik davranışa olan etkisinin işyeri maneviyatının aracılık rolü bulunup bulunmadığını incelemek amacıyla Kırkkale ilinde görev yapan 392 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada etik liderliğin işyeri maneviyatı ve politik davranışı pozitif olarak yordadığı ve işyeri maneviyatının etik liderlik ve politik davranış arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve hangi analizlerin yapıldığı ifade edilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Sakarya ili merkez ilçeleri olan Adapazarı, Erenler ve Serdivan ilçelerindeki ilköğretim, ortaokul ve lise öğretmenlerinin “okul yöneticilerine yönelik algıladıkları hizmetkar liderlik davranışlarının maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisini” belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler incelenirken (Karagöz, 2019: 806), regresyon analizinde değişkenlerin birbirlerini yordama gücü incelenmektedir. Bu teknikler haricinde öğretmenlerin algıladıkları hizmetkar liderlik davranışı ve maneviyat düzeylerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla testler gerçekleştirilmiştir. Yapılan normallik testleri sonucunda araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden demografik özelliklere göre farklılıkları incelemek için Bağımsız Örneklem T-Testi ve One Way ANOVA teknikleri kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Sakarya ilinin merkez ilçeleri olan Adapazarı, Erenler ve Serdivan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel okullarda (ilköğretim, ortaokul ve liseler) görev yapan toplam 406 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 5596 (Adapazarı=3227, Erenler=985, Serdivan=1284) öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 406 öğretmenden oluşmaktadır. Sekaran (2003: 253) tarafından önerilen örnekleme yöntemine göre 5596 kişilik bir evrenden elde edilecek örneklemin büyüklüğü 360 olmalıdır. Bu çalışmada 406 kişiden veri elde edilerek belirtilen büyüklüğün üzerinde bir sayıya ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma evreninden elde edilen örneklem yeterli büyüklüktedir. Çalışmada kolayda örnekleme yönteminin tercih edilme nedeni bu yöntemle veri elde etmenin daha kolay ve daha az maliyetli olmasıdır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 132). Kolayda örnekleme yöntemiyle

anket formunu doldurmaya gönüllü olan öğretmenler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.1’de katılımcılara ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Demografik Bilgiler

	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	158	38.9
	Kadın	248	61.1
Medeni Durum	Bekar	70	17.2
	Evli	336	82.8
Mezuniyet	Lisans	338	83.3
	Lisansüstü	68	16.7
Yaş	24-33 yaş	107	26.4
	34-43 yaş	141	34.7
	44-53 yaş	125	30.8
	54 yaş ve üz.	33	8.1
Mesleki Kıdem	0 ve 5 yıl arası	59	14.5
	6 ve 10 yıl arası	80	19.7
	11 ve 15 yıl arası	68	16.7
	16 ve 20 yıl arası	80	19.7
	21 yıl ve üz.	119	29.3
Okuldaki Görev Süresi	1-3 yıl	112	27.6
	4-6 yıl	95	23.4
	7-9 yıl	94	23.2
	10 yıl ve üz.	105	25.9
Okulun Statüsü	Kamu	349	86.0
	Özel	57	14.0
Mevcut Yönetimle Çalışma Süresi	1-2 yıl	166	40.9
	3-4 yıl	125	30.8
	5-6 yıl	49	12.1
	7 yıl ve üz.	66	16.3
Okul Kademesi	İlkokul	203	50.0
	Ortaokul	103	25.4
	Lise	100	24.6
	Toplam	406	100.0

Tablo 3.1’de de belirtildiği gibi örneklem grubunu oluşturan 406 öğretmenin 158’i erkek, 248’i kadın; 70’i bekar, 336’sı evli; 338’i lisans mezunu, 68’i lisansüstü mezunu; 107’si 24-33 yaş arası, 141’i 34-43 yaş arası, 125’i 44-53 yaş arası, 33’ü 54 yaş ve üzeri; 59’unun mesleki deneyimi 0-5 yıl arası, 80’inin 6-10 yıl arası, 68’inin 11-15 yıl arası, 119’unun 21 yıl ve üzeri; 112’sinin bulunduğu okuldaki görev süresi 1-3 yıl, 95’inin 4-6 yıl, 94’ünün 7-9 yıl, 105’inin 10 yıl ve üzeri; 349’u devlet okulunda, 57’si özel sektörde; 166’sının mevcut yöneticisiyle çalışma süresi 1-2 yıl, 125’inin 3-4 yıl, 49’u 5-6 yıl, 66’sı 7 yıl ve üzeridir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 203’ü ilkokul, 103’ü ortaokul ve 100’ü lisede görev yapmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Verilerin toplanmasında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olarak Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği ve öğretmenlerin maneviyat düzeylerini belirlemek için Şirin (2018) tarafından yetişkinlerin maneviyat düzeylerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen Maneviyat Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler kullanılmadan önce gerekli izinler alınmıştır. Katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeylerini belirlemek için 5’li likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum-...-5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcılara ait demografik bilgileri belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan soru formudur. Form; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, okul kademesi, okulun statüsü, okuldaki görev süresi, mevcut yöneticisiyle çalışma süresi ve mezuniyet düzeyi sorularından oluşmaktadır.

3.3.2. Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği

Öter ve Dağlı (2020) tarafından okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek beş boyut altında toplanan 35 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarından hizmet anlayışı altı ifadeden, geliştirme yedi ifadeden, iletişim altı ifadeden, dürüstlük on ifadeden ve yönetim becerisi altı ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha değeri dikkate alınmıştır. Bu yöntemle göre ölçeklerin Cronbach Alpha katsayısının 0,40’ın altında olması ölçeklerin güvenilir olmadığı, 0,70’in üzerinde olması ise

ölçeklerin güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 331). Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Öter ve Dağlı (2020) Cronbach Alpha	Bu Çalışmada Cronbach Alpha
Hizmetkar Liderlik	35	-	0.973
Hizmet Anlayışı	6	0.892	0.868
Geliştirme	7	0.903	0.915
İletişim	6	0.901	0.851
Dürüstlük	10	0.924	0.951
Yönetim Becerisi	6	0.873	0.932

Tablo 3.2 incelendiğinde hizmetkar liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının 0,973; hizmet anlayışı boyutunun 0,868; geliştirme boyutunun 0,915; iletişim boyutunun 0,851; dürüstlük boyutunun 0,951; yönetim becerisi boyutunun 0,932 olduğu görülmektedir. Bu bulgular ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Maneviyat Ölçeği

Şirin (2018) tarafından yetişkinlerin maneviyat düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek yedi boyut altında toplanan 27 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarından manevi başa çıkma beş ifadeden, aşkınlık iki ifadeden, manevi yaşantı beş ifadeden, anlam arayışı dört ifadeden, manevi hoşnutluk dört, bağlantı dört ve tabiata uyum üç ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha değeri dikkate alınmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.3’te gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Maneviyat Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Şirin (2018) Cronbach Alpha	Bu Çalışmada Cronbach Alpha
Maneviyat Ölçeği	27	0.919	0.964
Manevi Başa Çıkma	5	0.853	0.842
Aşkınlık	2	0.502	0.826
Manevi Yaşantı	5	0.811	0.849
Anlam Arayışı	4	0.707	0.770

Manevi Hoşnutluk	4	0.694	0.821
Bağlantı	4	0.802	0.852
Tabiatla Uyum	3	0.561	0.831

Tablo 3.3 incelendiğinde maneviyat ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının 0,964; manevi başa çıkma boyutunun 0,842; aşkınlık boyutunun 0,826; manevi yaşantı boyutunun 0,849; anlam arayışı boyutunun 0,770; manevi hoşnutluk boyutunun 0,821; bağlantı boyutunun 0,852 ve tabiatla uyum boyutunun 0,831 olduğu görülmektedir. Bu bulgular ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS 23 İstatistik Programı ve AMOS Programı kullanılmıştır. Analizlere önce katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen frekans analizleri ile başlanmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla normallik testleri yapılarak çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. Daha sonra ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların araştırma değişkenlerine katılım düzeylerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi ve ANOVA yapılmıştır. İki kategoriden oluşan değişkenlere yönelik farklılıklar incelenirken Bağımsız Örneklem T-Testi (Karagöz, 2019: 397), ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenlere yönelik farklılıklar incelenirken ise ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir (Karagöz, 2019: 413). ANOVA ile yapılan karşılaştırmalarda farkı tespit edebilmek için araştırmalarda yaygın olarak kullanılan Tukey HSD ve Tamhane's T2 testleri gerçekleştirilmiştir. Varyansların eşit dağıldığı durumlarda Tukey HSD, eşit dağılmadığı durumlarda ise Tamhane's T2 testi gerçekleştirilmiştir (Karagöz, 2019: 432-433). Değişkenlerin birbirileri ile ilişkilerini incelemek için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler

$0,00 < r \leq 0,29$ düşük düzeyde ilişki,

$0,30 \leq r \leq 0,69$ orta düzeyde ilişki,

$0,70 \leq r < 1,00$ yüksek düzeyde ilişki

anlamlarına gelmektedir (Büyüköztürk, 2020: 32). Son olarak hizmetkar liderlik boyutlarının maneviyat boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.4.1. Normallik Testleri

İlk olarak araştırma verilerinin dağılımını incelemek için normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılımı araştırma sonuçlarını etkilediğinden normallik dağılımı analizlerde önem arz etmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Bu araştırmada da verilerin dağılımına karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. İlk olarak hizmetkar liderlik ölçeğine ait verilerin dağılımı incelenmiştir. Hizmetkar liderlik ölçeğine ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4: Hizmetkar Liderlik Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyut ve İfadeler	Çarpıklık	s.h.	Basıklık	s.h.
Hizmetkar Liderlik	-0.477	0.12	-0.248	0.24
Hizmet Anlayışı	-0.526	0.12	-0.225	0.24
HA1	-0.228	0.12	-0.928	0.24
HA2	-0.193	0.12	-0.663	0.24
HA3	-0.307	0.12	-0.655	0.24
HA4	-0.257	0.12	-0.693	0.24
HA5	-0.213	0.12	-0.825	0.24
HA6	-0.249	0.12	-0.829	0.24
Geliştirme	-0.115	0.12	-0.243	0.24
G1	-0.151	0.12	-0.701	0.24
G2	-0.261	0.12	-0.800	0.24
G3	-0.121	0.12	-0.736	0.24
G4	-0.136	0.12	-0.628	0.24
G5	0.174	0.12	-0.585	0.24
G6	-0.023	0.12	-0.828	0.24
G7	0.057	0.12	-0.835	0.24

İletişim	-0.281	0.12	-0.266	0.24
İ1	0.019	0.12	-0.850	0.24
İ2	-0.174	0.12	-0.759	0.24
İ3	-0.071	0.12	-0.724	0.24
İ4	-0.140	0.12	-0.957	0.24
İ5	-0.228	0.12	-0.628	0.24
İ6	-0.142	0.12	-0.764	0.24
Dürüstlük	-0.488	0.12	-0.240	0.24
D1	-0.245	0.12	-0.578	0.24
D2	-0.371	0.12	-0.752	0.24
D3	-0.228	0.12	-0.764	0.24
D4	-0.134	0.12	-0.654	0.24
D5	-0.102	0.12	-0.635	0.24
D6	-0.236	0.12	-0.755	0.24
D7	-0.355	0.12	-0.643	0.24
D8	-0.088	0.12	-0.638	0.24
D9	-0.254	0.12	-0.783	0.24
D10	-0.501	0.12	-0.508	0.24
Yönetim Becerisi	-0.425	0.12	-0.321	0.24
YB1	-0.235	0.12	-0.728	0.24
YB2	-0.214	0.12	-0.702	0.24
YB3	-0.250	0.12	-0.640	0.24
YB4	-0.253	0.12	-0.577	0.24
YB5	-0.311	0.12	-0.643	0.24
YB6	-0.266	0.12	-0.486	0.24

Tablo 3.4 incelendiğinde tüm boyut ve ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin - öngörülen aralıklarda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hizmetkar liderlik ölçeğine ait verilerin normal dağıldığı söylenebilir. İkinci aşamada maneviyat ölçeğine ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Maneviyat ölçeğine ait çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Maneviyat Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyutlar ve İfadeler	Çarpıklık	s.h.	Basıklık	s.h.
Maneviyat	-0.489	0.12	-0.314	0.24
Manevi Başa Çıkma	-0.325	0.12	-0.404	0.24
MBÇ1	-0.136	0.12	-1.013	0.24
MBÇ2	-0.138	0.12	-0.859	0.24
MBÇ3	-0.259	0.12	-0.714	0.24
MBÇ4	-0.307	0.12	-0.575	0.24
MBÇ5	-0.154	0.12	-0.913	0.24
Aşknlık	-0.238	0.12	-0.824	0.24
A1	-0.020	0.12	-0.967	0.24
A2	-0.138	0.12	-0.865	0.24
Manevi Yaşantı	-0.378	0.12	-0.132	0.24
MY1	-0.220	0.12	-1.028	0.24
MY2	-0.100	0.12	-0.655	0.24
MY3	-0.199	0.12	-0.724	0.24
MY4	-0.221	0.12	-0.657	0.24
MY5	-0.102	0.12	-0.701	0.24
Anlam Arayışı	-0.497	0.12	-0.170	0.24
AA1	-0.139	0.12	-0.658	0.24
AA2	-0.202	0.12	-0.463	0.24
AA3	-0.063	0.12	-0.623	0.24
AA4	-0.131	0.12	-0.699	0.24
Manevi Hoşnutluk	-0.107	0.12	-0.369	0.24
MH1	0.003	0.12	-0.968	0.24
MH2	-0.096	0.12	-0.882	0.24

MH3	-0.042	0.12	-0.721	0.24
MH4	0.075	0.12	-0.930	0.24
Bağlantı	-0.538	0.12	-0.266	0.24
B1	-0.323	0.12	-0.471	0.24
B2	-0.416	0.12	-0.734	0.24
B3	-0.363	0.12	-0.540	0.24
B4	-0.260	0.12	-0.899	0.24
Tabiatla Uyum	-0.484	0.12	-0.395	0.24
TU1	-0.149	0.12	-0.688	0.24
TU2	-0.237	0.12	-0.782	0.24
TU3	-0.271	0.12	-0.830	0.24

Tablo 3.5 incelendiğinde tüm boyut ve ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin - öngörülen aralıklarda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla maneviyat ölçeğine ait verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait boyutların aritmetik ortalamaları belirlenerek katılımcıların okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları ve maneviyat düzeyleri tespit edilmiştir. Ölçeklere ait boyutların aritmetik ortalamalarının derecelendirilmesinde aralık hesaplaması Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Tablo 3.6: Aritmetik Ortalamaları Derecelendirme Tablosu

Hizmetkar Liderlik ve Maneviyat Ölçeği	Aralık Sınırları	Düzy
Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00	Çok Yüksek
Katılıyorum	3.40-4.19	Yüksek
Kararsızım	2.60-3.39	Orta
<u>Katılmıyorum</u>	<u>1.80-2.59</u>	<u>Düşük</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79	Çok Düşük

Araştırmada kullanılan ölçeklerle elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarının sınıflandırılmasında aralıklar $4/5=0,80$ aralığında hesaplanmıştır (Baş, 2013: 112).

3.4.2. Yararlanılan Ölçeklerin DFA Sonuçları

Veri toplama araçlarının faktör analizine uygunluğunu ve örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek için ilk olarak Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerleri ve Bartlett Küresellik Testi sonucu incelenmiştir. KMO değerinin 0.60 üzerinde olması ve örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması ($p<0,05$) veri setinin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tavşancıl, 2002: 50). Yapılan analizler sonucunda hizmetkar liderlik ölçeğindeki tüm boyutların KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olduğu ve Bartlett Küresellik testinin anlamlı ($p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan ölçekler daha önce Türkiye'de kullanıldıkları ve geçerlilikleri test edildiği için ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak Hizmetkar Liderlik ölçeği incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.7'de yer almaktadır.

Tablo 3.7: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Elde Edilen Uyum Değ.	1.938	0.862	0.909	0.901	0.954	0.949	0.953	0.048
İyi Uyum Değ.	≤ 3	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .97$	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değ.	≤ 5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	≤ 0.08

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyumunu belirlemek için uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. Hizmetkar liderlik ölçeğinde kabul edilebilir değerleri yakalayabilmek için üç adet modifikasyon yapılmıştır. Uyum iyiliği değerleri için kabul edilebilir ve iyi uyumu gösteren değerler Tablo 3.7'de yer almaktadır. Tablo 3.7 incelendiğinde hizmetkar liderlik ölçeğinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019: 1038-1040). Ayrıca ölçekte yer alan ifadelerin regresyon katsayıları da 0,5'in üzerindedir (Kalaycı, 2018: 321). Hizmetkar liderlik ölçeği incelendikten sonra maneviyat ölçeğinin KMO değeri ve Bartlett Küresellik testi sonucu incelenmiştir. Analizler sonucunda ölçekte yer alan boyutların KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra ölçeğin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Maneviyat ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8: Maneviyat Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Elde Edilen Uyum Değ.	2.193	0.889	0.915	0.901	0.952	0.943	0.951	0.054
İyi Uyum Değ.	≤ 3	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .97$	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değ.	≤ 5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq 0,08$

Tablo 3.8’de Maneviyat ölçeğinde kabul edilebilir değerleri yakalayabilmek için iki adet modifikasyon yapılmıştır. Uyum iyiliği değerleri için kabul edilebilir ve iyi uyumu gösteren değerler gösterilmektedir. Tablo 3.8 incelendiğinde maneviyat ölçeğinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019: 1038-1040). Ayrıca ölçekte yer alan ifadelerin regresyon katsayıları da 0,5’in üzerindedir (Kalaycı, 2018: 321).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde saha çalışması sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. İlk olarak katılımcılara ait demografik bilgiler belirlenmiş daha sonra ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Son olarak araştırma değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerine yönelik bulgular elde edilmiştir.

4.1. Birinci ve İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmada hizmetkar okul liderliği ve maneviyat ölçekleri kullanılmıştır. Hizmetkar okul liderliği ölçeği; hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük ve yönetim becerisi boyutlarından oluşmaktadır. Maneviyat ölçeği ise manevi başa çıkma, anlam arayışı, aşkınlık, manevi hoşnutluk, manevi yaşantı, tabiatla uyum ve bağlantı boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeklerdeki ifadelerin aritmetik ortalaması Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeğinin Maddelerinin Betimsel İstatistikleri

BOYUT VE İFADELER	Toplam Puan		
	Min.	Max.	Ort.
Hizmetkar Liderlik	37.00	173.00	105.00
Hizmet Anlayışı	6.00	30.00	19.12
Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever	1.00	5.00	3.18
Kendisinden önce çalışanları ihtiyaçlarına odaklanır	1.00	5.00	3.03
Okulun vizyonunu oluştururken çalışanların vizyonunu da dikkate alır	1.00	5.00	3.08
Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır	1.00	5.00	3.30
Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir	1.00	5.00	3.24
Gücünü ve yetkisini çalışanlarının yararına kullanır	1.00	5.00	3.28
Geliştirme	7.00	35.00	20.45

Öğretmenlerde öz denetimi geliştirmeye çalışır	1.00	5.00	2.97
Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder	1.00	5.00	3.10
Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur	1.00	5.00	3.06
Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir	1.00	5.00	3.07
Kendisinden çok, çalışanların başarılı olmasını ister	1.00	5.00	2.69
Çalışanların görevle ilgili hatalarını, gelişmeleri için birer fırsat olarak görür	1.00	5.00	2.80
Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir	1.00	5.00	2.76
İletişim	6.00	30.00	17.57
Samimi bir iletişim havası oluşturur	1.00	5.00	2.91
Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir	1.00	5.00	3.05
İyi bir dinleyicidir	1.00	5.00	2.85
Emir vermek yerine ikna etmeye çalışır	1.00	5.00	2.87
Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar	1.00	5.00	2.94
Çalışanlarına değer verir	1.00	5.00	2.94
Dürüstlük	10.00	50.00	30.21
Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır	1.00	5.00	2.94
Görevleri adil bir şekilde dağıtır	1.00	5.00	3.04
Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır	1.00	5.00	2.99
Başarıyı takdir eder	1.00	5.00	2.97
Bir karşılık beklemeden yardım eder	1.00	5.00	2.95
Öğretmenlerden beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olur	1.00	5.00	3.04
Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular	1.00	5.00	3.08
Zor günlerinde çalışanlarının yanında olur	1.00	5.00	3.00
Okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranır	1.00	5.00	3.01

Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluştur	1.00	5.00	3.19
Yönetim Becerisi	6.00	30.00	17.70
Öğretmenleri karar alma sürecine katar	1.00	5.00	2.98
Okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışır	1.00	5.00	2.93
Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur	1.00	5.00	2.96
Okuldaki sorunların farkındadır	1.00	5.00	2.94
Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir	1.00	5.00	2.99
Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır	1.00	5.00	2.90

Tablo 4.1 incelendiğinde okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının orta düzeyde algılandığı görülmektedir. Hizmetkar liderlik boyutları içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut hizmet anlayışı boyutu en düşük ortalamaya sahip boyut ise geliştirme boyutu olarak tespit edilmiştir. Boyutlarda hizmet anlayışı boyutunda “en yüksek” ortalamaya sahip ifade “Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır” ifadesi, “en düşük” ortalamaya sahip ifade ise “Kendisinden önce çalışanları ihtiyaçlarına odaklanır” ifadesidir. Geliştirme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Kendisinden çok, çalışanların başarılı olmasını ister” ifadesidir. İletişim boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “İyi bir dinleyicidir” ifadesidir. Dürüstlük boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluştur” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır” ifadesidir. Yönetim becerisi boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır” ifadesidir. Hizmetkar liderlik boyutlarına ait ortalamalar incelendiğinde tüm boyutlarda ve ifadelerde öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Hizmetkar okul liderliği ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevaplar incelendikten sonra maneviyat ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevaplar incelenmiştir. Tablo 4.2

ile Maneviyat ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevapların ortalamaları belirtilmiştir.

Tablo 4.2: Maneviyat Ölçeğinin Maddelerinin Betimsel İstatistikleri

BOYUTLAR VE İFADELER	Toplam Puan		
	Min.	Max.	Ort.
Maneviyat	27.00	135.00	79.57
Manevi Başa Çıkma	5.00	25.00	14.89
Maneviyatım bana güç verir.	1.00	5.00	2.88
Maneviyat stresli durumlarla başa çıkmamı sağlar.	1.00	5.00	2.87
Maneviyat hayatın anlamıyla ilişkilidir.	1.00	5.00	2.99
Maneviyata önem veririm.	1.00	5.00	3.13
Maneviyatım davranışlarım üzerinde etkilidir.	1.00	5.00	3.00
Aşkınlık	2.00	10.00	5.38
Kâinatta. aşkın (ilâhî) bir varlığın olduğuna inanıyorum.	1.00	5.00	2.64
Kâinatta her şeyin bir bütünün ...	1.00	5.00	2.75
Manevi Yaşantı	5.00	25.00	15.64
Dini etkinliklere katılımım	1.00	5.00	3.18
Hayatımı manevi kabullerime göre yaşarım	1.00	5.00	3.01
Maneviyatımı güçlendirmek için ...	1.00	5.00	3.24
Maneviyatla ilgili bir eğitim....	1.00	5.00	3.20
Maneviyat konusunda eğitim almak gerektiğine inanıyorum.	1.00	5.00	3.00
Anlam Arayışı	4.00	20.00	11.89
Hayata gelmemin bir amacı olduğuna inanırım	1.00	5.00	3.03
Hayatta hiçbir şey sebepsiz olmaz	1.00	5.00	3.08
Hayatta iyilikle kötülüğün bir savaşı var	1.00	5.00	2.92
Her insan hayatının anlamını bulmaya çalışmalıdır	1.00	5.00	2.86

Manevi Hoşnutluk	4.00	20.00	11.20
Hayata dair bir hoşnutluk duygusu hissediyorum	1.00	5.00	2.85
Hayatımda büyük bir boşluk varmış gibi hissediyorum	1.00	5.00	2.84
Hayatımın amacını halen bulabilmiş değilim	1.00	5.00	2.80
Olduğum kişi olmaktan mutlu değilim.	1.00	5.00	2.72
Bağlantı	4.00	20.00	11.96
Allah'ın beni sevdiğini hissediyorum	1.00	5.00	3.20
Bir sorunla karşılaştığımda dua ederim	1.00	5.00	2.88
Dua ettiğimde Allah'a kendimi yakın hissederim	1.00	5.00	2.98
İlâhî bir gücün beni koruduğunu hissederim.	1.00	5.00	2.89
Tabiatla Uyum	3.00	15.00	8.62
Enerjisine inandığım şeyleri üzerimde taşıyım	1.00	5.00	2.86
Yediğim şeylerin enerjisinin beni etkilediğine inanıyorum	1.00	5.00	2.96
Her canlının taşıdığı bir enerji vardır	1.00	5.00	2.80

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretmenlerin maneviyatlarının genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Maneviyat ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip boyut manevi yaşantı boyutu en düşük ortalamaya sahip boyut ise aşkınlık boyutu olarak tespit edilmiştir. Ölçekten elde edilebilecek en düşük puan 27, en yüksek puan ise 135'tir. Toplam puanın yüksek olması maneviyat düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Şirin, 2018: 1304). Boyutlarda manevi yaşantı boyutunda “en yüksek” ortalamaya sahip ifade “Maneviyata önem veririm” ifadesi, “en düşük” ortalamaya sahip ifade ise “Maneviyat stresli durumlarla başa çıkmamı sağlar” ifadesidir. Aşkınlık boyutunda ortalaması en yüksek ifade “Kâinatta her şeyin bir bütünün parçası gibi birbirine bağlı olduğuna inanırım” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Kâinatta, aşkın (ilâhî) bir varlığın olduğuna inanıyorum” ifadesidir. Manevi yaşantı boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Maneviyatımı güçlendirmek için bazı manevi egzersizler (zikir, meditasyon, dua vb.) yaparım” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Maneviyat konusunda eğitim almak gerektiğine inanıyorum” ifadesidir. Anlam arayışı boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Hayatta hiçbir şey sebepsiz olmaz” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Her insan hayatının

anlamını bulmaya çalışmalıdır” ifadesidir. Manevi hoşnutluk boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Hayata dair bir hoşnutluk duygusu hissediyorum” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Olduğum kişi olmaktan mutlu değilim” ifadesidir. Bağlantı boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Allah’ın beni sevdiğini hissediyorum” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Bir sorunla karşılaştığımda dua ederim” ifadesidir. Tabiatla uyum boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “Yediğim şeylerin enerjisinin beni etkilediğine inanıyorum” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “Her canlının taşıdığı bir enerji vardır” ifadesidir. Maneviyat ölçeğine ait boyutların ortalamaları incelendiğinde tüm boyutlarda ve ifadelerde öğretmenlerin maneviyatlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

4.2. Üçüncü ve Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırma verileri normal dağılım gösterdiği için Araştırmada yer alan değişkenlere yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede parametrik testler kullanılmıştır. İki kategoriden oluşan değişkenlere yönelik farklılıklar incelenirken Bağımsız Örneklem T-Testi, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenlere yönelik farklılıklar incelenirken ise ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.3’te gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sh	p
Hizmet Anlayışı	Kadın	248	3.1653	.93104	.05912	0.55
	Erkek	158	3.2194	.87610	.06970	
Geliştirme	Kadın	248	2.9084	.91609	.05817	0.72
	Erkek	158	2.9430	.9571	.07615	
	Kadın	248	2.8978	.87621	.05564	

İletişim	Erkek	158	2.9768	.86397	.06873	0.37
Dürüstlük	Kadın	248	2.9956	.93459	.05935	0.49
	Erkek	158	3.0614	.93847	.07466	
Yönetim Becerisi	Kadın	248	2.9382	.96450	.06125	0.75
	Erkek	158	2.9684	.91908	.07312	

Tablo 4.3'te de görüldüğü üzere hizmetkar liderliğin tüm boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 4.4'te incelenmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Maneviyat Davranışları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sh	p
Manevi Başa Çıkma	Kadın	248	2.9927	.92475	.05872	0.66
	Erkek	158	2.9532	.87867	.06990	
Aşkılık	Kadın	248	2.7157	1.02145	.06486	0.56
	Erkek	158	2.6551	1.02345	.08142	
Manevi Yaşantı	Kadın	248	3.1129	.95459	.06062	0.69
	Erkek	158	3.1506	.91934	.07314	
Anlam Arayışı	Kadın	248	2.9667	.84661	.05376	0.87
	Erkek	158	2.9810	.87360	.06950	
Manevi Hoşnutluk	Kadın	248	2.7954	.96718	.06142	0.92
	Erkek	158	2.8054	.93013	.07400	
Bağlantı	Kadın	248	2.9395	.93805	.05957	0.17
	Erkek	158	3.0680	.89213	.07097	
Tabiatla Uyum	Kadın	248	2.8696	.97680	.06203	0.92
	Erkek	158	2.8797	.93392	.07430	

Tablo 4.4'te de görüldüğü üzere incelendiğinde maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

4.2.2. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-

Testi yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Puan	Medeni	N	\bar{X}	ss	sh	p
Hizmet Anlayışı	Bekar	70	3.1738	.96744	.11563	0.90
	Evli	336	3.1890	.89827	.04900	
Geliştirme	Bekar	70	2.6224	1.00987	.12070	0.00
	Evli	336	2.9843	.90320	.04927	
İletişim	Bekar	70	2.9119	.93282	.11149	0.87
	Evli	336	2.9320	.85930	.04688	
Dürüstlük	Bekar	70	2.8600	1.04443	.12483	0.11
	Evli	336	3.0548	.90928	.04961	
Yönetim Becerisi	Bekar	70	2.8214	1.05650	.12628	0.26
	Evli	336	2.9767	.92085	.05024	

*p<0.05

Tablo 4.5 incelendiğinde geliştirme boyutunda medeni duruma göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir (p<0,05). Evli öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirici davranışlarına yönelik algıları bekarlara kıyasla daha yüksektir. Hizmetkar liderliğin diğer boyutlarında öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir (p>0,05). İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testle ilgili sonuçlar Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Maneviyat Davranışları

Puan	Medeni	N	\bar{X}	ss	sh	p
Manevi Başa Çıkma	Bekar	70	2.9429	1.00442	.12005	0.75
	Evli	336	2.9845	.88584	.04833	
Aşkınılık	Bekar	70	2.5214	1.07823	.12887	0.14
	Evli	336	2.7277	1.00719	.05495	
Manevi Yaşantı	Bekar	70	3.0429	1.04112	.12444	0.45
	Evli	336	3.1452	.91832	.05010	
Anlam Arayışı	Bekar	70	2.7964	.98199	.11737	0.06
	Evli	336	3.0089	.82448	.04498	

Manevi Hoşnutluk	Bekar	70	2.7179	1.02851	.12293	0.46
	Evli	336	2.8162	.93576	.05105	
Bağlantı	Bekar	70	2.8679	1.04926	.12541	0.22
	Evli	336	3.0149	.89221	.04867	
Tabiatla Uyum	Bekar	70	2.6905	1.07724	.12876	0.11
	Evli	336	2.9117	.92996	.05073	

Tablo 4.6’da da görüldüğü üzere maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.2.3. Mezuniyet Durumuna Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışları arasında mezuniyet durumlarına göre bir fark olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Puan	Mezuniyet	N	\bar{X}	ss	sh	p
Hizmet Anlayışı	Lisans	338	3.1958	.92135	.05011	0.63
	Lisansüstü	68	3.1397	.85208	.10333	
Geliştirme	Lisans	338	2.9142	.92847	.05050	0.72
	Lisansüstü	68	2.9601	.95109	.11534	
İletişim	Lisans	338	2.9196	.88390	.04808	0.63
	Lisansüstü	68	2.9730	.81018	.09825	
Dürüstlük	Lisans	338	3.0216	.95101	.05173	0.98
	Lisansüstü	68	3.0191	.86080	.10439	
Yönetim Becerisi	Lisans	338	2.9566	.96027	.05223	0.74
	Lisansüstü	68	2.9167	.87791	.10646	

Tablo 4.7’de de görüldüğü üzere hizmetkar liderliğin tüm boyutlarında öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının mezuniyet düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testle ilgili sonuçlar Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Maneviyat Davranışları

Puan	Mezuniyet	N	\bar{X}	ss	sh	p
Manevi Başa Çıkma	Lisans	338	2.9651	.91000	.04950	0.54
	Lisansüstü	68	3.0382	.89126	.10808	
Aşkınılık	Lisans	338	2.6967	1.02732	.05588	0.84
	Lisansüstü	68	2.6691	.99854	.12109	
Manevi Yaşantı	Lisans	338	3.1361	.94649	.05148	0.68
	Lisansüstü	68	3.0853	.91313	.11073	
Anlam Arayışı	Lisans	338	2.9734	.85331	.04641	0.96
	Lisansüstü	68	2.9669	.87663	.10631	
Manevi Hoşnutluk	Lisans	338	2.7892	.94397	.05135	0.65
	Lisansüstü	68	2.8493	.99546	.12072	
Bağlantı	Lisans	338	3.0089	.92980	.05057	0.33
	Lisansüstü	68	2.8934	.87919	.10662	
Tabiatla Uyum	Lisans	338	2.8777	.96911	.05271	0.84
	Lisansüstü	68	2.8529	.91493	.11095	

Tablo 4.8’de de görüldüğü üzere maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.2.4. Görev Yapılan Okulun Statüsüne Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışları arasında görev yaptıkları okulun statüsüne göre bir fark olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Statüsüne Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Puan	Okulun	N	\bar{X}	ss	sh	p
Hizmet Anlayışı	Kamu	349	3.1891	.90411	.04840	0.88
	Özel Sektör	57	3.1696	.94884	.12568	
Geliştirme	Kamu	349	2.9480	.93071	.04982	0.16
	Özel Sektör	57	2.7619	.92674	.12275	
İletişim	Kamu	349	2.9360	.85790	.04592	0.69
	Özel Sektör	57	2.8830	.95585	.12661	
	Kamu	349	3.0352	.93212	.04990	

Dürüstlük	Özel Sektör	57	2.9351	.95982	.12713	0.47
Yönetim Becerisi	Kamu	349	2.9565	.94405	.05053	0.13
	Özel Sektör	57	2.9094	.96572	.12791	

Tablo 4.9’de da görüldüğü üzere hizmetkar liderliğin tüm boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okulun statüsüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının görev yaptıkları okulun statüsüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testin sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmektedir.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Statüsüne Göre Maneviyat Davranışları

Puan	Mezuniyet	N	\bar{X}	ss	sh	p
Manevi Başa Çıkma	Kamu	349	2.9736	.90248	.04831	0.84
	Özel Sektör	57	3.0000	.93656	.12405	
Aşkılık	Kamu	349	2.7020	1.01781	.05448	0.64
	Özel Sektör	57	2.6316	1.05020	.13910	
Manevi Yaşantı	Kamu	349	3.1335	.93498	.05005	0.76
	Özel Sektör	57	3.0912	.97839	.12959	
Anlam Arayışı	Kamu	349	2.9828	.84931	.04546	0.56
	Özel Sektör	57	2.9079	.90217	.11950	
Manevi Hoşnutluk	Kamu	349	2.7966	.94638	.05066	0.89
	Özel Sektör	57	2.8158	.99275	.13149	
Bağlantı	Kamu	349	3.0000	.90258	.04831	0.61
	Özel Sektör	57	2.9254	1.03614	.13724	
Tabiatla Uyum	Kamu	349	2.8873	.95461	.05110	0.49
	Özel Sektör	57	2.7895	.99129	.13130	

Tablo 4.10’de da görüldüğü üzere maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okulun statüsüne istinaden istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

4.2.5. Görev Yapılan Okulun Kademesine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının görev yaptıkları kademeye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Kademesine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Boyutlar	Kademe	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Hizmet Anlayışı	a-İlkokul	203	3.3604	.83082	7.990	0.00	a>b
	b-Ortaokul	103	3.0599	1.00132			a>c
	c-Lise	100	2.9633	.90130			
Geliştirme	a-İlkokul	203	3.0338	.90901	2.960	0.05	
	b-Ortaokul	103	2.8128	.95099			-
	c-Lise	100	2.8071	.93741			
İletişim	a-İlkokul	203	3.1034	.80118	11.774	0.00	c<a
	b-Ortaokul	103	2.9013	.90250			c<b
	c-Lise	100	2.6017	.88601			
Dürüstlük	a-İlkokul	203	3.1778	.85339	7.107	0.00	
	b-Ortaokul	103	2.9650	1.00632			a>c
	c-Lise	100	2.7610	.96378			
Yönetim Becerisi	a-İlkokul	203	3.0829	.87760	5.077	0.00	
	b-Ortaokul	103	2.9078	1.01988			a>c
	c-Lise	100	2.7233	.96348			

*p<0.05

Tablo 4.11 incelendiğinde geliştirme boyutu dışındaki tüm boyutlarda öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hizmet anlayışı boyutunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışı veya özelliklerine yönelik algıları ile ortaokul ve lise öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin algıları ortaokul ve lise öğretmenlerine kıyasla daha yüksektir. İletişim boyutunda lisede görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik algıları ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Lise öğretmenlerinin algıları ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha düşüktür. Dürüstlük boyutunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlüğüne yönelik algıları ile lise öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin algıları lise öğretmenlerine kıyasla daha yüksektir. Yönetim becerisi boyutunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerisine yönelik algıları ile lise öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul

öğretmenlerinin algıları lise öğretmenlerine kıyasla daha yüksektir. İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının görev yaptıkları okulun kademesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testin sonuçları Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Kademesine Göre Maneviyat Davranışları

Boyutlar	Kademe	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Manevi Başa Çıkma	a-İlkokul	203	3.0571	.87035	1.788	0.19	-
	b-Ortaokul	103	2.9379	.96163			
	c-Lise	100	2.8560	.91191			
Aşkınlık	a-İlkokul	203	2.8522	.96746	6.695	0.00	a>c
	b-Ortaokul	103	2.6553	1.08246			
	c-Lise	100	2.4050	1.00678			
Manevi Yaşantı	a-İlkokul	203	3.2315	.87234	3.980	0.02	a>c
	b-Ortaokul	103	3.1340	.96909			
	c-Lise	100	2.9100	1.01240			
Anlam Arayışı	a-İlkokul	203	3.0961	.84907	5.675	0.00	a>c
	b-Ortaokul	103	2.9442	.86030			
	c-Lise	100	2.7500	.82649			
Manevi Hoşnutluk	a-İlkokul	203	2.9852	.88148	8.934	0.00	a>b
	b-Ortaokul	103	2.6990	1.02144			
	c-Lise	100	2.5250	.94247			
Bağlantı	a-İlkokul	203	3.1466	.84491	7.896	0.00	a>c
	b-Ortaokul	103	2.9515	.97018			
	c-Lise	100	2.7100	.95724			
Tabiatla Uyum	a-İlkokul	203	3.0443	.88236	6.735	0.00	a>b
	b-Ortaokul	103	2.7346	.99930			
	c-Lise	100	2.6700	1.01226			

*p<0.05

Tablo 4.12 incelendiğinde manevi başa çıkma boyutu hariç tüm boyutlarda öğretmenlerin maneviyat davranışlarının görev yaptıkları okul kademesine göre farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Aşkınlık boyutunda ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin

aşkınlık davranışı lise öğretmenlerine kıyasla yüksektir. Manevi yaşantı boyutunda ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin manevi yaşantıları lise öğretmenlerine kıyasla yüksektir. Anlam arayışı boyutunda ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin anlam arayışları lise öğretmenlerine kıyasla yüksektir. Manevi hoşnutluk boyutunda ilkokul öğretmenleri ile ortaokul ve lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin manevi hoşnutluk düzeyi ortaokul ve lise öğretmenlerine kıyasla yüksektir. Bağlantı boyutunda ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin bağlantı düzeyi lise öğretmenlerine kıyasla yüksektir. Tabiatla uyum boyutunda ilkokul öğretmenleri ile ortaokul ve lise öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin tabiatla uyumu ortaokul ve lise öğretmenlerine kıyasla yüksektir.

4.2.6. Yaş Grubuna Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.13'te gösterilmektedir.

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Boyutlar	Yaş Grubu	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Hizmet Anlayışı	a-24-33	107	3.1215	.89828	2.755	0.04	
	b-34-43	141	3.1371	.97352			d>a
	c-44-53	125	3.1853	.89458			d>b
	d-54 ve Üzeri	33	3.6111	.57835			
Geliştirme	a-24-33	107	2.7210	.88093	5.675	0.00	d>a
	b-34-43	141	2.9078	.92205			d>b
	c-44-53	125	2.9669	.96177			d>c
	d-54 ve Üzeri	33	3.4632	.80972			
İletişim	a-24-33	107	2.7009	.86504	8.675	0.00	d>a
	b-34-43	141	2.9220	.87844			d>b
	c-44-53	125	2.9653	.82314			d>c
	d-54 ve Üzeri	33	3.5556	.73677			

Dürüstlük	a-24-33	107	2.8467	.92689	3.917	0.01	
	b-34-43	141	2.9794	.94298			d>a
	c-44-53	125	3.1088	.96629			
	d-54 ve Üzeri	33	3.4333	.63819			
Yönetim Becerisi	a-24-33	107	2.8614	.94849	3.255	0.02	d>a
	b-34-43	141	2.9173	.95195			d>b
	c-44-53	125	2.9360	.98118			d>c
	d-54 ve Üzeri	33	3.4293	.61946			

*p<0.05

Tablo 4.13 incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hizmet anlayışı boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışı veya özelliklerine yönelik algıları ile 24-33 yaş ve 34-43 yaş arasındaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin algıları 24-33 yaş ve 34-43 yaş arasındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Geliştirme boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışına yönelik algıları ile diğer tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin algıları diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksektir.

İletişim boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik algıları ile diğer tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin algıları diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksektir.

Dürüstlük boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlüğüne yönelik algıları ile 24-33 yaş arasındaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin algıları 24-33 yaş arasındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Yönetim becerisi boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerisine yönelik algıları ile diğer tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin algıları diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksektir.

İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testin sonuçları Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

Tablo 4.14: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Maneviyat Davranışları

Boyutlar	Yaş Grubu	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Manevi Başa Çıkma	a-24-33	107	2.9439	.93140	1.933	0.12	-
	b-34-43	141	2.9376	.98825			
	c-44-53	125	2.9552	.95230			
	d-54 ve Üzeri	33	3.3394	.64796			
Aşkınlık	a-24-33	107	2.6075	.84970	3.130	0.03	d>a
	b-34-43	141	2.6348	.86865			
	c-44-53	125	2.6960	.89023			
	d-54 ve Üzeri	33	3.1970	.61218			
Manevi Yaşantı	a-24-33	107	3.0280	.93140	1.262	0.29	-
	b-34-43	141	3.1447	.98825			
	c-44-53	125	3.1248	.95230			
	d-54 ve Üzeri	33	3.3879	.64796			
Anlam Arayışı	a-24-33	107	2.8388	.84970	2.036	0.11	-
	b-34-43	141	2.9716	.86865			
	c-44-53	125	3.0180	.89023			
	d-54 ve Üzeri	33	3.2348	.61218			
Manevi Hoşnutluk	a-24-33	107	2.6822	.95078	4.835	0.00	d>a
	b-34-43	141	2.7890	.95304			
	c-44-53	125	2.7580	.95352			
	d-54 ve Üzeri	33	3.3788	.75808			
Bağlantı	a-24-33	107	2.8645	.94687	3.393	0.02	d>a
	b-34-43	141	2.9504	.94832			
	c-44-53	125	3.0240	.91274			
	d-54 ve Üzeri	33	3.4318	.59053			
Tabiatla Uyum	a-24-33	107	2.7632	.95497	3.062	0.03	d>a
	b-34-43	141	2.8180	.95989			
	c-44-53	125	2.9147	1.00260			
	d-54 ve Üzeri	33	3.3131	.66112			

*p<0.05

Tablo 4.14 incelendiğinde aşkınlık, manevi hoşnutluk, bağlantı ve tabiatla uyum boyutlarında öğretmenlerin maneviyat davranışlarının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$). Aşkınlık boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin aşkınlık davranışları ile diğer tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin aşkınlık davranışları diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Manevi hoşnutluk boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin manevi hoşnutlukları ile diğer tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin manevi hoşnutlukları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin manevi hoşnutlukları diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Bağlantı boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin bağlantı düzeyi ile 24-33 yaş ve 34-43 yaş arasındaki öğretmenlerin bağlantı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri 24-33 yaş ve 34-43 yaş arasındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Tabiatla uyum boyutunda 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin tabiatla uyumları ile diğer tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin tabiatla uyumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 54 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin tabiatla uyumları diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

4.2.7. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Tablo 4.15: Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Algıları

Boyutlar	Görev Süresi	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Hizmet Anlayışı	a-1- 3 Yıl	112	2.9568	.94777	5.310	0.00	d>a
	b-4- 6 Yıl	95	3.2070	.91698			
	c-7- 9 Yıl	94	3.1560	.89563			
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.4397	.81326			
	a-1- 3 Yıl	112	2.6556	.90809			

Geliştirme	b-4- 6 Yıl	95	3.0361	.91116	5.113	0.00	
	c-7- 9 Yıl	94	2.9134	.91058			d>a
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.1102	.93871			d>b
İletişim	a-1- 3 Yıl	112	2.5893	.93640	12.885	0.00	d>a
	b-4- 6 Yıl	95	2.9474	.80896			d>b
	c-7- 9 Yıl	94	2.9060	.84792			d>c
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.2937	.72557			b>a
Dürüstlük	a-1- 3 Yıl	112	2.7259	1.03860	7.844	0.00	
	b-4- 6 Yıl	95	3.0053	.87548			d>a
	c-7- 9 Yıl	94	3.0489	.92524			d>b
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.3257	.78103			
Yönetim Becerisi	a-1- 3 Yıl	112	2.6875	1.02719	5.592	0.00	
	b-4- 6 Yıl	95	2.9351	.90940			d>a
	c-7- 9 Yıl	94	2.9982	.89285			
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.2000	.87138			

*p<0.05

Tablo 4.15 incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin buldukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir (p<0,05). Hizmet anlayışı boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışı veya özelliklerine yönelik algıları ile 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Geliştirme boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışına yönelik algıları ile 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

İletişim boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik algıları ile diğer tüm kategorilerdeki görev sürelerine sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı

farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları diğer tüm kategorilerdeki görev sürelerine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Ayrıca 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik algıları ile 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Dürüstlük boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlüğüne yönelik algıları ile 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Yönetim becerisi boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerisine yönelik algıları ile 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testin sonuçları Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Maneviyat Davranışları

Boyutlar	Görev Süresi	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Manevi Başa Çıkma	a-1- 3 Yıl	112	2.7304	1.02147	6.517	0.00	
	b-4- 6 Yıl	95	2.9916	.82612			d>a
	c-7- 9 Yıl	94	2.9404	.85702			d>c
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.2610	.81388			
	a-1- 3 Yıl	112	2.4196	1.08336	5.188	0.00	
	b-4- 6 Yıl	95	2.7632	1.03359			

Aşkınlık	c-7- 9 Yıl	94	2.6596	.95381				d>a
	d-10 Yıl ve Üz.	105	2.9476	.93779				
Manevi Yaşantı	a-1- 3 Yıl	112	2.7821	1.03682	8.647	0.0		d>a
	b-4- 6 Yıl	95	3.1789	.87103				c>a
	c-7- 9 Yıl	94	3.1830	.94569				b>a
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.4000	.77460				
Anlam Arayışı	a-1- 3 Yıl	112	2.7567	.92662	3.635	0.01		
	b-4- 6 Yıl	95	3.0763	.75800				d>a
	c-7- 9 Yıl	94	2.9867	.83792				b>a
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.0952	.84593				
Manevi Hoşnutluk	a-1- 3 Yıl	112	2.5156	.99225	7.919	0.00		
	b-4- 6 Yıl	95	2.7711	.90556				d>a
	c-7- 9 Yıl	94	2.7979	.90568				d>b
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.1286	.89746				
Bağlantı	a-1- 3 Yıl	112	2.7009	1.03749	7.053	0.00		
	b-4- 6 Yıl	95	3.0079	.87629				d>a
	c-7- 9 Yıl	94	3.0106	.86828				
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.2619	.79010				
Tabiatla Uyum	a-1- 3 Yıl	112	2.5625	1.05886	6.909	0.00		
	b-4- 6 Yıl	95	2.8982	.91749				d>a
	c-7- 9 Yıl	94	2.9291	.88242				c>a
	d-10 Yıl ve Üz.	105	3.1333	.86800				

*p<0.05

Tablo 4.16 incelendiğinde maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin maneviyat davranışlarının buldukları okuldaki görev süresine göre farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Manevi başa çıkma boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri ile 1-3 yıl ve 7-9 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri 1-3 yıl ve 7-9 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Aşkınlık boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin aşkınlık davranışları ile 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda

görev yapan öğretmenlerin davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin aşkınlık davranışları 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Manevi yaşantı boyutunda 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi yaşantıları ile diğer tüm görev süresine sahip öğretmenlerin manevi yaşantıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi yaşantıları diğer tüm görev süresine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Anlam arayışı boyutunda 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin anlam arayışı ile 4-6 yıl arası ve 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin anlam arayışı 4-6 yıl arası ve 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Manevi hoşnutluk boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi hoşnutluk düzeyleri ile 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi hoşnutluk düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin manevi hoşnutluk düzeyleri 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Bağlantı boyutunda 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri ile 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 10 yıl ve daha uzun süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Tabiatla uyum boyutunda 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin tabiatla uyumu ile 4-6 yıl ve 7-9 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin tabiatla uyumu 4-6 yıl ve

7-9 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

4.2.8. Öğretmenlerin Mevcut Yöneticileri İle Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Öğretmenlerin Mevcut Yöneticileri İle Çalışma Sürelerine Göre Hizmetkar Liderlik Davranışı Alguları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Hizmet Anlayışı	a	166	2.9819	.97200	9.171	0.00	d>a
	b	125	3.1467	.85368			c>a
	c	49	3.4082	.77135			d>b
	d	66	3.6111	.77091			
Geliştirme	a	166	2.7281	.93105	8.749	0.00	d>a
	b	125	2.8571	.94081			c>a
	c	49	3.1837	.74744			d>b
	d	66	3.3377	.87800			
İletişim	a	166	2.6898	.86182	12.798	0.00	d>a
	b	125	2.9280	.87793			c>a
	c	49	3.0680	.65786			d>b
	d	66	3.4268	.80124			
Dürüstlük	a	166	2.8090	.99220	11.615	0.00	d>a
	b	125	2.9408	.92476			c>a
	c	49	3.2551	.63248			d>b
	d	66	3.5333	.76948			
Yönetim Becerisi	a	166	2.7570	1.01514	8.990	0.00	
	b	125	2.8973	.89021			d>a
	c	49	3.0884	.80945			d>b
	d	66	3.4318	.78391			

Tabloda: “a:1-2 yıl, b:3-4 yıl, c:5-6 yıl, d:7 yıl ve üzeri olan grupları ifade etmektedir”
*p<0.05.

Tablo 4.17 incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin mevcut yöneticileriyle çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hizmet anlayışı boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışı veya özelliklerine yönelik algıları ile 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışı veya özelliklerine yönelik algıları ile 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Geliştirme boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışına yönelik algıları ile 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışına yönelik algıları ile 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

İletişim boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik algıları ile 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik

algıları ile 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Dürüstlük boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlüğüne yönelik algıları ile 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlüğüne yönelik algıları ile 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Yönetim becerisi boyutunda 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerisine yönelik algıları ile 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testle ilgili sonuçlar Tablo 4.18’de yer almaktadır.

Tablo 4.18: Öğretmenlerin Mevcut Yöneticileri İle Çalışma Sürelerine Göre Maneviyat Davranışları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Manevi Başa Çıkma	a-1-2 Yıl	166	2.8157	.96534	8.426	0.00	d>a
	b-3-4 Yıl	125	2.8896	.89891			c>a
	c-5-6 Yıl	49	3.1551	.63281			d>b
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.4182	.78189			
	a-1-2 Yıl	166	2.4669	1.08311			

Aşkınılık	b-3-4 Yıl	125	2.6320	.98608	9.054	0.00	d>a
	c-5-6 Yıl	49	3.0204	.93519			c>a
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.1288	.78108			d>b
Manevi Yaşantı	a-1-2 Yıl	166	2.9169	.96789	10.486	0.00	d>a
	b-3-4 Yıl	125	3.0512	.97283			c>a
	c-5-6 Yıl	49	3.4286	.73485			d>b
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.5788	.72420			c>b
Anlam Arayışı	a-1-2 Yıl	166	2.8042	.84616	7.508	0.00	d>a
	b-3-4 Yıl	125	2.9160	.85722			c>a
	c-5-6 Yıl	49	3.3010	.76543			d>b
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.2576	.82038			c>b
Manevi Hoşnutluk	a-1-2 Yıl	166	2.5798	.97197	10.839	0.00	
	b-3-4 Yıl	125	2.7580	.92017			d>a
	c-5-6 Yıl	49	2.9388	.76125			d>b
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.3258	.88358			
Bağlantı	a-1-2 Yıl	166	2.8087	.97659	8.702	0.00	
	b-3-4 Yıl	125	2.9260	.94241			d>a
	c-5-6 Yıl	49	3.1480	.73760			d>b
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.4470	.67156			
Tabiatla Uyum	a-1-2 Yıl	166	2.6145	1.01899	11.359	0.00	d>a
	b-3-4 Yıl	125	2.8773	.93951			c>a
	c-5-6 Yıl	49	3.0816	.71857			d>b
	d-7 Yıl ve Üzeri	66	3.3636	.76399			

*p<0.05

Tablo 4.18 incelendiğinde maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin maneviyat davranışlarının mevcut yöneticileriyle çalışma süresine göre farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Manevi başa çıkma boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri ile 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri ile 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle

çalışan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Aşkılık boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin aşkılık davranışları ile 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin aşkılık davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin aşkılık davranışları 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin aşkılık davranışları ile 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin aşkılık davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin aşkılık davranışları 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Manevi yaşantı boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi yaşantıları ile 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi yaşantıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi yaşantıları 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi yaşantıları ile 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi yaşantıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi yaşantıları 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Anlam arayışı boyutunda 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı ile 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı ile 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden

beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı 5-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Manevi hoşnutluk boyutunda 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin manevi hoşnutlukları ile 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin anlam arayışı 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Bağlantı boyutunda 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri ile 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Tabiatla uyum boyutunda 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin tabiatla uyumları ile 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin tabiatla uyumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin tabiatla uyumları 1-2 yıl ve 3-4 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Ayrıca 5-6 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin tabiatla uyumları ile 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin tabiatla uyumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 5-6 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin tabiatla uyumları 1-2 yıl arası süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

4.2.9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılıkların Belirlenmesi

Öğretmenlerin araştırma değişkenlerine yönelik algı ve davranışları arasında mesleki kıdemlerine göre farklar bulunup bulunmadığını belirlemek için ANOVA yapılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutlarına yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan testin sonuçları Tablo 4.19'da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Mesleki Kıdeme Göre Hizmetkar Liderlik Davranışına Yönelik Algılar

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Hizmet Anlayışı	a-0-5 Yıl	59	2.9266	1.14899	2.477	0.04	e>a
	b-6-10 Yıl	80	3.1458	.91801			
	c-11-15 Yıl	68	3.0858	.94610			
	d-16-20 Yıl	80	3.3000	.81149			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.3235	.77941			
Geliştirme	a-0-5 Yıl	59	2.4746	.98563	6.487	0.00	d>a e>a
	b-6-10 Yıl	80	2.8464	.88056			
	c-11-15 Yıl	68	2.8256	.91485			
	d-16-20 Yıl	80	3.0393	.87592			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.1705	.90011			
İletişim	a-0-5 Yıl	59	2.4181	1.02384	7.886	0.00	d>a e>a
	b-6-10 Yıl	80	2.8875	.96921			
	c-11-15 Yıl	68	2.8995	.86346			
	d-16-20 Yıl	80	3.0417	.80369			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.1499	.64455			
Dürüstlük	a-0-5 Yıl	59	2.5949	1.15616	6.213	0.00	e>a e>c
	b-6-10 Yıl	80	2.9675	.87291			
	c-11-15 Yıl	68	2.9000	.95699			
	d-16-20 Yıl	80	3.1012	.95791			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.2840	.72591			
Yönetim Becerisi	a-0-5 Yıl	59	2.5763	1.14484	3.795	0.00	e>a
	b-6-10 Yıl	80	2.9500	.90101			
	c-11-15 Yıl	68	2.8627	.94848			
	d-16-20 Yıl	80	3.0271	.95114			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.1331	.80972			

*p<0.05

Tablo 4.19 incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir (p<0,05). Hizmet anlayışı boyutunda 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışı veya özelliklerine yönelik algıları 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl

arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin algıları 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Geliştirme boyutunda 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışına yönelik algıları 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin algıları 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

İletişim boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimine yönelik algıları 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin algıları 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Dürüstlük boyutunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin dürüstlüğüne yönelik algıları ile 0-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları 0-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Yönetim becerisi boyutunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerisine yönelik algıları ile 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

İkinci aşamada öğretmenlerin maneviyat davranışlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Testin sonuçları Tablo 4.20'de gösterilmektedir.

Tablo 4.20: Mesleki Kıdeme Göre Maneviyat Davranışları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	S.S.	F	p	Fark
Manevi Başa Çıkma	a-0-5 Yıl	59	2.6373	1.07092	3.107	0.01	
	b-6-10 Yıl	80	3.0150	.90163			
	c-11-15 Yıl	68	2.8941	.93520			
	d-16-20 Yıl	80	3.0900	.88240			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.0924	.77974			

Aşkınlık	a-0-5 Yıl	59	2.2797	1.23620	3.227	0.00	
	b-6-10 Yıl	80	2.7125	.96710			
	c-11-15 Yıl	68	2.5809	.97204			e>a
	d-16-20 Yıl	80	2.8438	1.06019			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	2.8445	.88478			
Manevi Yaşantı	a-0-5 Yıl	59	2.6847	1.14963	5.436	0.00	
	b-6-10 Yıl	80	3.1300	.88366			d>a
	c-11-15 Yıl	68	3.0235	.94980			e>a
	d-16-20 Yıl	80	3.2250	.93558			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.3395	.77877			
Anlam Arayışı	a-0-5 Yıl	59	2.6483	1.08290	3.313	0.01	
	b-6-10 Yıl	80	2.8969	.84071			
	c-11-15 Yıl	68	2.9963	.86871			e>a
	d-16-20 Yıl	80	3.0750	.81753			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.1008	.71405			
Manevi Hoşnutluk	a-0-5 Yıl	59	2.4025	1.12478	4.112	0.00	
	b-6-10 Yıl	80	2.8031	.94859			
	c-11-15 Yıl	68	2.7169	.94425			d>a
	d-16-20 Yıl	80	2.8781	.94718			e>a
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	2.9874	.80967			
Bağlantı	a-0-5 Yıl	59	2.5975	1.22740	4.874	0.00	
	b-6-10 Yıl	80	3.0094	.91181			
	c-11-15 Yıl	68	2.8566	.90120			e>a
	d-16-20 Yıl	80	3.0594	.89411			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.1996	.69698			
Tabiatla Uyum	a-0-5 Yıl	59	2.4181	1.13562	5.500	0.00	
	b-6-10 Yıl	80	2.8958	.92412			
	c-11-15 Yıl	68	2.8235	.93481			e>a
	d-16-20 Yıl	80	2.8708	.97290			
	e-21 Yıl ve Üzeri	119	3.1148	.81122			

*p<0.05

Tablo 4.20 incelendiğinde maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında öğretmenlerin maneviyat davranışlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı görülmektedir (p<0,05). Manevi başa çıkma boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip

öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri ile 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin manevi başa çıkma düzeyleri 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Aşkınlık boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin aşkınlık davranışları ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin aşkınlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin aşkınlık davranışları 21 yıl + kıdemi bulunanlara kıyasla daha düşüktür.

Manevi yaşantı boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin manevi yaşantıları ile 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin manevi yaşantıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin manevi yaşantıları 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Anlam arayışı boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin anlam arayışları ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin anlam arayışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin anlam arayışları 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Manevi hoşnutluk boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin manevi hoşnutlukları ile 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin manevi hoşnutlukları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin manevi hoşnutlukları 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Bağlantı boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin bağlantı düzeyleri 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

Tabiatla uyum boyutunda 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin tabiat uyumları ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin tabiat uyumları

arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin tabiat uyumları 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha düşüktür.

4.3. Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan Pearson Korelasyon Analizinin sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Korelasyon Analizi Sonuçları

	HL	HA	G	İ	D	YB
M	.945*	.842*	.708*	.809*	.901*	.908*
MB	.829*	.752*	.652*	.684*	.782*	.784*
A	.813*	.744*	.607*	.687*	.771*	.776*
MY	.823*	.761*	.576*	.727*	.794*	.774*
AA	.751*	.654*	.614*	.607*	.711*	.716*
MH	.894*	.768*	.657*	.789*	.847*	.887*
B	.863*	.763*	.605*	.794*	.829*	.820*
TU	.895*	.774**	.699*	.713*	.857*	.889*

*P<0.01 (HL: Hizmetkar Liderlik, HA: Hizmet Anlayışı, G: Geliştirme, İ: İletişim, D: Dürüstlük, YB: Yönetim Becerisi, M: Maneviyat, MB: Manevi Başa Çıkma, A: Aşkınlık, MY: Manevi Yaşantı, AA: Anlam Arayışı, MH: Manevi Hoşnutluk, B: Bağlantı, T: Tabiatla Uyum).

Tablo 4.21 incelendiğinde hizmetkar liderlik ile maneviyat ve maneviyat alt boyutları arasında yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<.01$; $r\geq.70$).

Hizmetkar liderliğin hizmet anlayışı boyutu ile maneviyatın anlam arayışı boyutu arasında orta düzey anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<.01$; $r=.654$). Hizmet anlayışı boyutu ile maneviyatın diğer boyutları arasında ise yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<.01$; $r\geq.70$).

Hizmetkar liderliğin geliştirme boyutu ile maneviyat arasında yüksek düzey anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<.01$; $r=.708$). Geliştirme boyutu ile maneviyat ölçeği alt boyutları arasında ise orta düzey anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<.01$; $.30\geq r>.70$).

Hizmetkar liderliğin iletişim boyutu ile maneviyat, manevi hoşnutluk, bağlantı ve tabiatla uyum boyutları arasında yüksek düzey anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<.01$;

$r \geq .70$). İletişim boyutu ile anlam arayışı, aşkınlık ve manevi başa çıkma boyutları arasında ise orta düzey anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < .01$; $.30 \geq r > .70$).

Hizmetkar liderliğin dürüstlük boyutu ile maneviyat ve maneviyat alt boyutları arasında yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < .01$; $r \geq .70$).

Hizmetkar liderliğin yönetim becerisi boyutu ile maneviyat ve maneviyat alt boyutları arasında yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < .01$; $r \geq .70$).

4.4. Altıncı Alt Amaca Yönelik Bulgular

Hizmetkar liderlik boyutlarının maneviyat boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak hizmetkar liderliğin maneviyat üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucu Tablo 4.22’de yer almaktadır.

Tablo 4.22: Hizmetkar Liderliğin Maneviyat Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmetkar Liderlik	Maneviyat	0.95	1.704	0.02	0.94	0.00

$F=58.257, p=0.00, R^2=0.89$

Tablo 4.22 incelendiğinde okul müdürlerinin algılanan hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$; $F=58.257$). Öğretmenlerin maneviyat düzeylerinde meydana gelen değişimin %89’u müdürlerin hizmetkar liderlik davranışları ile açıklanmaktadır. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin maneviyat düzeylerinde de artış olmaktadır.

İkinci aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının manevi başa çıkma boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin sonucu Tablo 4.23’te gösterilmektedir.

Tablo 4.23: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Manevi Başa Çıkma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değişken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı		0.23	4.455	0.05	0.23	0.00

Geliştirme			0.17	4.487	0.04	0.17	0.00
İletişim			0.15	3.233	0.05	0.14	0.00
Dürüstlük	Manevi	Başa	0.16	2.394	0.07	0.17	0.02
Yönetim Becerisi	Çıkma		0.21	3.185	0.07	0.22	0.00
F=177.920, p=0.00, R ² =0.69							

Tablo 4.23 incelendiğın hizmetkar liderlik boyutlarının tamamının manevi başa çıkma üzerinde istatıksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0.05: F=177.920). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değışim manevi başa çıkma üzerinde 0,23; geliştirme davranışına yönelik algılarındaki bir birimlik değışim 0,17; iletişim algılarındaki bir birimlik değışim 0,15; dürüstlük algılarındaki bir birimlik değışim 0,16 ve yönetim becerisi algılarındaki bir birimlik değışim 0,21 oranında bir değışime yol açmaktadır. Dolayısıyla manevi başa çıkma üzerinde en etkili boyut hizmet anlayışı boyutu olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre yönetim becerisi, geliştirme, dürüstlük ve iletişim şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları manevi başa çıkmada gerçekleşen değışimin %69'unu açıklamaktadır.

İkinci aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının aşkınlık boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24'te gösterilmektedir.

Tablo 4.24: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Aşkınlık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değışken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı		0.26	4.334	0.06	0.23	0.00
Geliştirme		0.11	2.530	0.04	0.10	0.01
İletişim	Aşkınlık	0.20	3.695	0.05	0.17	0.00
Dürüstlük		0.17	2.081	0.08	0.15	0.04
Yönetim Becerisi		0.28	3.593	0.08	0.26	0.00
F=160.764, p=0.00, R ² =0.66						

Tablo 4.24 incelendiğın hizmetkar liderlik boyutlarının tamamının aşkınlık üzerinde istatıksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0.05: F=160.764). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değışim aşkınlık üzerinde 0,26; geliştirme davranışına yönelik algılarındaki bir birimlik değışim 0,11; iletişim algılarındaki bir birimlik değışim 0,20; dürüstlük algılarındaki bir birimlik değışim 0,17 ve yönetim

becerisi algılarındaki bir birimlik değişim 0,28 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla aşkınlık üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi boyutu olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre hizmet anlayışı, iletişim, dürüstlük ve geliştirme şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları aşkınlıkta gerçekleşen değişimin %66'sını açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının manevi yaşantı boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25'te gösterilmektedir.

Tablo 4.25: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Manevi Yaşantı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değişken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı	Manevi Yaşantı	0.26	4.998	0.05	0.25	0.00
Geliştirme		0.03	0.746	0.04	0.03	0.46
İletişim		0.25	5.320	0.05	0.23	0.00
Dürüstlük		0.26	3.609	0.07	0.25	0.00
Yönetim Becerisi		0.15	2.171	0.07	0.15	0.03
F=183.791, p=0.00, R ² =0.69						

Tablo 4.25 incelendiğinde hizmetkar liderliğin geliştirme dışındaki tüm boyutlarının manevi yaşantı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0.05: F=183.791). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değişim manevi yaşantıları üzerinde 0,26; iletişim algılarındaki bir birimlik değişim 0,25; dürüstlük algılarındaki bir birimlik değişim 0,26 ve yönetim becerisi algılarındaki bir birimlik değişim 0,15 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla manevi yaşantı üzerinde en etkili boyutlar hizmet anlayışı ve dürüstlük olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre iletişim ve yönetim becerisi şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları manevi yaşantıda gerçekleşen değişimin %69'unu açıklamaktadır.

Dördüncü aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının anlam arayışı boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.26'da gösterilmektedir.

Tablo 4.26: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Anlam Arayışı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değişken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı		0.10	1.755	0.06	0.11	0.08

Geliştirme		0.18	4.357	0.04	0.20	0.00
İletişim		0.10	1.965	0.05	0.10	0.05
Dürüstlük	Anlam Arayışı	0.17	2.197	0.08	0.18	0.03
Yönetim Becerisi		0.23	3.086	0.07	0.25	0.00
F=104.619, p=0.00, R ² =0.56						

Tablo 4.26 incelendiğın hizmetkar liderliğın geliştirme, dürüstlük ve yönetim becerisi boyutlarının anlam arayışı üzerinde istatıksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görölmektedir (p<0.05: F=104.619). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışlarına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değışim anlam arayışları üzerinde 0,18; dürüstlük algılarındaki bir birimlik değışim 0,17 ve yönetim becerisi algılarındaki bir birimlik değışim 0,23 oranında bir değışime yol açmaktadır. Dolayısıyla anlam arayışı üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi olurken, diğeri boyutlar etki sırasına göre geliştirme ve dürüstlük şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları anlam arayışında gerçekleşen değışimin %56'sını açıklamaktadır.

Beşinci aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının manevi hoşnutluk boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.27'de gösterilmektedir.

Tablo 4.27: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Manevi Hoşnutluk Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değışken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı		0.02	0.631	0.04	0.02	0.53
Geliştirme		0.07	2.502	0.03	0.07	0.01
İletişim	Manevi Hoşnutluk	0.30	8.645	0.03	0.28	0.00
Dürüstlük		0.07	1.271	0.05	0.07	0.20
Yönetim		0.56	11.081	0.05	0.56	0.00
F=404.684, p=0.00, R ² =0.83						

Tablo 4.27 incelendiğın hizmetkar liderliğın geliştirme, iletişim ve yönetim becerisi boyutlarının manevi hoşnutluk üzerinde istatıksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görölmektedir (p<0.05: F=404.684). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışlarına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değışim manevi hoşnutlukları üzerinde 0,07; iletişim algılarındaki bir birimlik değışim 0,30 ve yönetim becerisi algılarındaki bir birimlik değışim 0,56

oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla manevi hoşnutluk üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre iletişim ve geliştirme şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları manevi hoşnutlukta gerçekleşen değişimin %83'ünü açıklamaktadır.

Altıncı aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının bağlantı boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.28'de gösterilmektedir.

Tablo 4.28: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Bağlantı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değişken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı	Bağlantı	0.13	2.828	0.04	0.12	0.00
Geliştirme		0.03	0.956	0.03	0.03	0.34
İletişim		0.36	8.932	0.04	0.34	0.00
Dürüstlük		0.21	3.572	0.06	0.22	0.00
Yönetim Becerisi		0.25	4.299	0.06	0.25	0.00
F=271.631, p=0.00, R ² =0.77						

Tablo 4.28 incelendiğinde hizmetkar liderliğin geliştirme dışındaki tüm boyutlarının bağlantı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0.05: F=271.631). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmet anlayışı davranışlarına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değişim bağlantı düzeyleri üzerinde 0,13; iletişim algılarındaki bir birimlik değişim 0,36; dürüstlük algılarındaki bir birimlik değişim 0,21 ve yönetim becerisi algılarındaki bir birimlik değişim 0,25 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla bağlantı düzeyi üzerinde en etkili boyut iletişim olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre yönetim becerisi, dürüstlük ve hizmet anlayışı şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları bağlantı düzeyinde gerçekleşen değişimin %77'sini açıklamaktadır.

Yedinci aşamada hizmetkar liderlik boyutlarının tabiatla uyum boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.29'da gösterilmektedir.

Tablo 4.29: Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Tabiatla Uyum Üzerindeki Etkisi

Bağımsız	Bağımlı Değişken	B	t	s.h.	(β)	p
Hizmet Anlayışı	Tabiatla Uyum	0.06	1.376	0.04	0.05	0.17
Geliştirme		0.14	4.824	0.03	0.14	0.00

İletişim	Tabiatla Uyum	0.08	2.083	0.04	0.07	0.04
Dürüstlük		0.20	3.643	0.05	0.20	0.00
Yönetim		0.53	10.066	0.05	0.52	0.00
F=372.786, p=0.00, R ² =0.82						

Tablo 4.29 incelendiğın hizmetkar liderliğın hizmet anlayışı dışındaki tüm boyutlarının tabiatla uyum üzerinde istatısel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görölmektedir (p<0.05: F=372.786). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin geliştirme davranışlarına yönelik algılarında gerçekleşen bir birimlik değışim tabiatla uyumları üzerinde 0,14; iletişim algılarındaki bir birimlik değışim 0,08; dürüstlük algılarındaki bir birimlik değışim 0,20 ve yönetim becerisi algılarındaki bir birimlik değışim 0,53 oranında bir değışime yol açmaktadır. Dolayısıyla tabiatla uyum üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi olurken, diğeri boyutlar etki sırasına göre dürüstlük, geliştirme ve iletişim şeklinde sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları tabiatla uyumda gerçekleşen değışimin %82'sini açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuçlar

Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyi belirlenmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları incelendiğinde öğretmenlerin algılarının tüm boyutlarda orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin hizmetkar liderlik genel olarak yüksek olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ertürk (2021), eğitim sektöründe okul müdürlerinin hizmetkar okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada müdürlerin hizmetkar liderlik davranışlarının genel olarak orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Albayati (2022), eğitim sektöründe üniversitedeki idarecilerin hizmetkar liderlik davranışlarının üniversite çalışanlarının işe bağlılıkları üzerindeki etkisini incelediği çalışmada üniversite idarecilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Beştaş Marakçı (2020), Kahveci ve Aypay (2013), Kandemir ve Akgün (2019), Tokmak (2018) ve Ünal (2020) eğitim sektöründe hizmetkar liderlik davranışını inceledikleri çalışmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıların genel olarak orta ve yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir.

Okul müdürünün kendisinden çok çalışanların ihtiyaçlarına odaklanması, hizmet edilmekten ziyade hizmet etmeyi sevmesi, öğretmenlerin gelişimlerine yardımcı olması, kendisine rahatlıkla ulaşılabilmesi, emretmekten çok ikna etmeye çalışması, çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü yaratması, görevleri adil bir şekilde dağıtması, öğretmenleri karar alma sürecine katması gibi özelliklerinin orta düzey olması dikkat çekici ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Tüm okullarda

müdürlerin bu özelliklerinin yüksek düzeyde olması öğretmenlerin motivasyon, bağlılık ve performansları üzerinde olumlu etki sağlayacaktır. Ancak öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları üzerinde etkili olan veya müdürlerin hizmetkar liderlik davranışı sergilemelerini engelleyen ya da sınırlayan pek çok faktör bulunabilir. Bu faktörler müdürlerin bazı durumlarda özgür kararlar vermelerini engelleyerek öğretmenlerin müdürlerin davranışlarına yönelik algılarını olumsuz etkileyebilir. Örneğin bir öğretmenin kişisel ve mesleki gelişimi için bir seminer, konferans veya sempozyum gibi bir etkinliğe katılmak istemesi okul müdürü tarafından bütçe yetersizliğinden dolayı uygun görülmebilir. Benzer şekilde bazı branşlarda okuldaki öğretmen sayısının yeterli olmamasından dolayı söz konusu branştaki öğretmenlerin ders yükü vb. sorumlulukları daha fazla olabilir ve bu durum okul müdürünün sorumlulukları dağıtma konusunda adil olmadığı yönünde bir algıya sebep olabilir. Bu nedenle okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılar tespit edilirken bu faktörlerin de göz önünde bulundurulması daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Ayrıca hizmetkar liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran en belirgin özelliklerinden birisi liderin kendisini izleyenlere hizmet etmesidir. Okul müdürleri öğretmenlerde onlara ve onlarla hizmet etmek için çaba harcadığı izlenimi oluşturamadığı takdirde diğer tüm özelliklerine yönelik olumlu algı yüksek olmayabilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin hizmetkar bir lider olarak algılanabilmeleri öğretmenlerle birlikte hizmet etmek gibi öğretmenler için de hizmet ettiğine yönelik bir imaj oluşturmaya bağlıdır.

5.1.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin maneviyat düzeylerine yönelik analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin de tüm boyutlarda orta seviyede olduğu görülmektedir. Demiroğlu ve Taş (2021), yetişkinlerde maneviyat ve sosyal medya bağımlılığı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada katılımcıların tabiatla uyumlarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Tosyalıoğlu (2021) üniversite öğrencilerinin maneviyatlarıyla psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada öğrencilerin manevi hoşnutluk ve tabiatla uyumlarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarı (2022), üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ, maneviyat ve psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada öğrencilerin manevi yaşantılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Çakmak (2021), ergenlerde maneviyat, sosyal medya bağımlılığı ve değerler arasındaki ilişkileri

incelediği çalışmada ergenlerin manevi hoşnutluklarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Maneviyat çalışanları performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Yani çalışanların maneviyat düzeyleri arttıkça performansları da artmaktadır (Karaman, 2018). Beçetek (2021) polisler üzerinde, Çakır ve Bilgivar (2023) bilgi evlerinde görev yapan öğretmenler üzerinde, Söylev (2022) ilahiyat fakültesinde okuyan öğrenciler üzerinde, Söylev ve Kapucu Öztürk (2022) özel gereksinimli çocuğu olan aileler üzerinde, Şirin ve Dursun (2021) evli ve bekar bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarda katılımcıların maneviyatlarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Çalışmalar incelendiğinde araştırmaya katılanların maneviyat düzeylerinin genel olarak orta ve yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin orta düzeyde tespit edilmesi, diğer bir ifadeyle yüksek düzeyde olmaması bir ülkenin geleceğini şekillendirecek olan nesilleri yetiştirmekle görevli eğitim kurumları için arzu edilen bir sonuç değildir. Ancak araştırmanın birinci alt amacında elde edilen yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin bulgu öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin yüksek olmamasının bir gerekçesi olabilir. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algının orta düzeyde olması öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin de orta düzeyde olmasına neden olduğu yönünde bir çıkarımda bulunulabilir. Araştırmanın altıncı alt amacında da vurgulanacağı gibi hizmetkar liderlik boyutları maneviyat üzerinde genel olarak pozitif bir etkiye sahiptir. Bu nedenle öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının orta düzeyde olması onların maneviyatlarının da orta düzeyde olmasına neden olabilir. Bununla birlikte her ne kadar öğretmenlerin maneviyatları üzerinde etkili olan faktörlerden biri liderlerin tarzı veya davranışları olsa da tek faktör bu değildir. Öğretmenlerin maneviyatları üzerinde yaşadıkları ortam, ekonomik durum, olgunluk düzeyi gibi pek çok faktör etkili olmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin yüksek olmaması diğer faktörlere de bağlı olabilir.

5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda öğretmenlerin algılarının bazı demografik özelliklerine göre farklılaştığı görülmektedir. İlk olarak cinsiyete göre farklılıklar incelenmiştir. Analizler sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar

liderlik davranışlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hem erkek hem de kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz (2014), Akın (2023), Şimşek Ak (2022) ve Ünal (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek öğretmenler hizmetkar liderlik davranışlarından benzer oranda etkilenmektedir. Kadınlar ve erkeklerin algıları her ne kadar bazı durumlarda farklılaşabilse de her iki grup da liderin tarzından veya davranışlarından aynı oranda etkilendiğinde okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının da benzer düzeyde olması muhtemeldir. Örneğin okul müdürleri öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı konusunda veya öğretmenlerin gelişimini destekleme konusunda kadın ve erkek öğretmenler arasında ayırım yapmadan olumlu veya olumsuz davranışlarını her iki gruba da yönelik olarak gerçekleştirdiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin algıları da benzer düzeyde olacaktır.

Medeni durum incelendiğinde yine tüm boyutlarda hem evli hem de bekarlar öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Geliştirme boyutu dışındaki boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Geliştirme boyutunda evli öğretmenlerin algıları bekarlara kıyasla daha yüksek düzeydedir. Akın (2023), Şimşek Ak (2022) ve Beştaş Marakçı (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığını belirtmektedir. Dursun (2019), çalışmasında maneviyat ölçeğinin tüm boyutlarında evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılıklar olmadığını tespit etmiştir. Dolayısıyla hem evli hem de bekar öğretmenler hizmetkar liderlik davranışlarından benzer oranda etkilenmektedir. Bekar öğretmenler genel olarak evlilere göre daha genç yaşta olmakta ve meslekteki deneyimleri daha az olmaktadır. Genç öğretmenlerin beklentileri ise tecrübelilere göre daha fazla olmaktadır. Özellikle gelişimlerine yönelik beklentileri karşılanmadığında yöneticiye karşı daha olumsuz bir tutum içerisinde olmaktadır. Ayrıca evli öğretmenler genel olarak daha üst yaş grubunda olduklarından mesleki ve kişisel gelişimleri daha fazla karşılanmış olabilmektedir. Gelişimleri ile ilgili geçmişte yapılan faaliyetler onları tatmin edebilmekte ve bu tatminleri uzun süreli olabilmektedir. Bekar öğretmenler ise genellikle daha alt yaş gruplarında

olduklarından gelişimleri ile ilgili faaliyetlere daha az katılmış ve beklentileri tam olarak karşılanmamış olabilmektedir.

Eğitim durumu incelendiğinde yine tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hem lisans hem de lisansüstü mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. Kandemir ve Akgün (2019), Çelik ve Okçu (2019) ve Ünsal (2018), öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmektedir. Eğitim durumuna göre farklılıkların olmamasının sebebi öğretmenlerin eğitim düzeylerinin birbirine yakın olması olarak yorumlanabilir. Katılımcıların hepsi lisans veya lisansüstü mezundur. İlkokul, ortaokul, lise gibi daha düşük eğitim düzeyinde katılımcı bulunmamaktadır. Dolayısıyla belirli bir eğitim seviyesinin üstünde olan bireylerin algılarının da eğitim durumlarına göre farklılaşmaması muhtemel bir sonuçtur.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun statüsü incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının okulun statüsüne göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hem kamu hem de özel sektörde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. Literatür incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları okulun türüne göre (ilkokul, ortaokul, lise) okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır (Usta ve Ünsal, 2018). Ancak okulun statüsüne (kamu, özel) göre farklılıkları inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Okul türüne göre farklılıkları inceleyen çalışmalarda öğretmenlerin müdürlerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının okulun türüne göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada öğretmenlerin algılarının okulun statüsüne göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Burada liderin davranışının tamamen kurumdan bağımsız olması önemli bir faktördür. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yöneticilik yapan okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını sergileyip sergilememeleri görev yaptığı okulun statüsü ile çok bağlantılı olmayabilir. Örneğin herhangi bir devlet okulundaki bir okul müdürünün hizmetkar liderlik davranışları çok yüksek seviyedeysen, farklı bir okulda görev yapan müdürün daha düşük olabilir. Yöneticinin liderlik davranışına yönelik tüm kurumlarda ortak normların belirlenmesi çok

mümkün değildir. Özellikle hizmetkar liderliğin doğuştan kazanılan ve içten gelen bir duygu şeklinde kendini gösteren bir liderlik biçimi olduğu düşünüldüğünde tüm okul müdürlerinin aynı düzeyde hizmetkar liderlik davranışını sergilemesini beklemek çok mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla kamu kurumlarında okul müdürleri daha fazla hizmetkar liderlik davranışına sahiptir veya tam tersi olarak özel sektördeki daha fazla hizmetkar liderlik davranışı sergilerler gibi bir tespitte bulunmak pek mümkün görünmemektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kademesi incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının okulun kademesine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tüm kademelerde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. İlkokul öğretmenlerinin algıları genel olarak en yüksek düzeydeyken lise öğretmenlerinin algıları en düşük düzeydedir. Ünsal (2018) öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarında dürüstlük boyutunda anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmektedir. İlkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin dürüstlüklerine yönelik algıları diğer kademelerdeki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Okul türüne göre öğretmenlerin algılarının farklılaşması yöneticilerin tarzlarının velilerin beklentilerine göre değişiklik gösterebilmesiyle ilişkilendirilebilir. İlkokulda çocukları bulunan veliler ortaokul ve lisede çocukları bulunan velilere kıyasla daha hassas ve ilgili olabilirler. Bundan dolayı okul yönetiminden ve öğretmenlerden beklentileri daha yüksek olabilir ve okul yönetimini daha fazla sorgulayabilirler. İdareciler bu ilginin karşılığını verebilmek veya velilerin beklentilerini karşılayabilmek adına öğretmenlerin motivasyonlarını sürekli yüksek tutuma konusunda diğer kademelerdeki müdürlere kıyasla daha dikkatli olabilirler. Bu amaçla öğretmenlerin gelişimi, kararlara katılım ve görev paylaşımı gibi konularda tüm öğretmenlere eşit davranarak onların motivasyonunu sürekli yüksek tutabilirler. Bu durum ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algısının daha yüksek olmasını sağlayabilir.

Öğretmenlerin yaş grupları incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. 54 yaş ve üzeri öğretmenlerin algıları genel olarak diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha

yüksektir. Doğan ve Aslan (2016) öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmektedir. 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin müdürlerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algısı 31-40 yaş grubundakilere kıyasla daha yüksektir. Genel olarak üst yaş grubundaki öğretmenlerin algısının daha yüksek olması genç yaştaki öğretmenlerin beklentilerinin daha fazla olabilmesi ve deneyimlerinin daha az olması ile açıklanabilir. Genç öğretmenler beklentileri karşılanmadığında yöneticiye karşı daha olumsuz bir tutum içerisinde olmaktadır. Üst yaş grubundaki öğretmenler ise daha deneyimli olduklarından beklentileri daha fazla karşılanmış olabilir veya olumsuzluklara alışarak bu durumları sıradan görmeye başlayabilirler. Bu şekilde beklentileri zamanla azaldığından yöneticilerin yaptıkları ufak bir eylemle bile tatmin olabilmektedirler. Dolayısıyla düşük olan bu beklentileri karşılandığında yöneticiye karşı algıları da daha olumlu olmaktadır.

Öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının buldukları okuldaki görev süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Görev süresine ait tüm gruptaki öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. 10 yıl ve üzeri süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin algıları genel olarak diğer görev sürelerine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Öğretmenlerin mevcut yöneticileri ile çalışma süreleri incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının mevcut yöneticileriyle çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışma süresine ait tüm gruptaki öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları genel olarak diğer çalışma sürelerine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Çoban (2019) öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının affetme boyutunda buldukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmektedir. Çelik ve Okçu (2019) da öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının mevcut yöneticileriyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmektedir Uzun zamandan beri aynı okulda çalışan öğretmenlerin algısı kısa süreden beri çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Aynı şekilde uzun zamandan beri

mevcut yöneticisiyle birlikte çalışan öğretmenlerin algısı da kısa süreden beri çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Bunun nedeni olarak bu öğretmen ve idarecilerin uzun yıllar birlikte çalışmasının bir sonucu olarak aralarındaki amir-yönetici ilişkisinin arkadaş ilişkisine dönüşmesi gösterilebilir. İdareciler uzun yıllar birlikte çalıştıkları öğretmenlerle arkadaşlık ilişkisi geliştirdiğinden bu öğretmenlere yönelik hizmetkar liderlik davranışlarını sergileme konusunda diğerlerine kıyasla daha toleranslı davranıyor olabilirler.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Mesleki kıdeme ait tüm gruplardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları orta düzeydedir. 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri süreden beri meslekte olan öğretmenlerin algıları genel olarak 0-5 yıl arası süreden beri meslekte olan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Beştaş Marakçı (2020) yaptığı çalışmada kıdem yılı yüksek olan öğretmenlerin göreve yeni başlayanlara kıyasla hizmetkar liderliğin hizmet boyutuna yönelik algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kartal (2018) kıdem yılı yüksek olan öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının göreve yeni başlayanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kıdemli yani uzun zamandan beri meslekte olan öğretmenler geleneksel yönetim biçimlerine aşinadır. Bu öğretmenlerin yöneticinin kendilerini karar alma sürecine dahil etmesi veya gelişimleri için çaba harcaması konusunda çok fazla beklentileri olmayabilir. Otoriter yönetim tarzına alışmışlardır. Dolayısıyla hizmetkar liderlik gibi modern ve çalışanların tatmini konusunda etkili bir liderlik şekline yönelik çok beklenti içinde olmayabilirler. Bundan dolayı yöneticinin onları karar alma sürecine katmaması veya onların çıkarlarını ön planda tutmaması gibi durumlar onlar üzerinde göreve yeni başlayanlar kadar olumsuz bir etki oluşturmayabilir. Bu nedenle kıdem yılı yüksek olan bu öğretmenlerin yöneticinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algısı diğerlerine kıyasla daha yüksek olabilir.

5.1.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılaştığı görülmektedir. İlk olarak cinsiyete göre farklılıklar incelenmiştir. Analizler sonucunda

öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hem erkek hem de kadın öğretmenlerin maneviyatları orta düzeydedir. Erol (2020) ve Bostancıoğlu (2022) yaptığı araştırmada öğretmenlerin maneviyatlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda da maneviyatın cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Esendir (2016) ve Pehlivan (2018) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada sağlık çalışanlarının maneviyat düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Beçetek (2021), polisler üzerinde yaptığı çalışmada polislerin maneviyat düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet insanların algılarında farklılıklara yol açabilecek önemli bir faktör olmasına rağmen bazı içsel durumlar cinsiyetten daha çok tecrübe, kişisel özellikler, eğitim, olgunluk düzeyi gibi faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. Maneviyat da bu durumlardan biridir. Kişinin maneviyat düzeyi aldığı ahlaki eğitim, olgunluk düzeyi, kişisel özellikleri, deneyimi gibi faktörlerden etkilenebilir ama cinsiyetin maneviyat düzeyi üzerinde tek başına etkisi çok fazla olmayabilir. Bu çalışma da bu duruma örnektir. Kadın ve erkek öğretmenlerin yaşlarına ve kıdem yıllarına göre maneviyat düzeyleri farklılaştığı halde cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Bu durum cinsiyetin tek başına çok etkili olmadığını göstermektedir.

Medeni durum incelendiğinde yine tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Hem evli hem de bekarlar öğretmenlerin maneviyatlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Erol (2020) ve Aksakal (2020) yaptığı araştırmada öğretmenlerin maneviyatlarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda da maneviyatın medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Esendir (2016) ve Okyay (2008) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada sağlık çalışanlarının maneviyat düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Medeni durum da cinsiyet gibi maneviyat üzerinde her zaman tek başına etkili olabilecek bir kavram olmayabilir. Her ne kadar evlilik birlikte yaşama, dayanışma, ortak karar alma, diğerini önemseme gibi maneviyatı ön plana çıkaran kavramların benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan bir kurum olsa da bu kavramların hepsi bekar öğretmenlerde de gözlemlenebilir. Burada medeni durumdan ziyade çocuklu olup olmama durumuna göre maneviyat düzeylerinin incelenmesi daha sağlıklı sonuçlar verebilir.

Eğitim durumu incelendiğinde yine tđm boyutlarda օđretmenlerin maneviyat dđzeylerinin eğitim dđzeylerine gօre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hem lisans hem de lisansđstđ mezunu օđretmenlerin maneviyatları orta dđzeydedir. Bostancıoğlu (2022) yaptığı araştırmada օđretmenlerin işyeri maneviyatının eğitim durumlarına gօre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kasapoğlu (2019) psikolojik danışmanların manevi yօnelimlerinin eğitim durumuna gօre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Beçetek (2021), polisler izerinde yaptığı çalışmada polislerin maneviyat dđzeylerinin eğitim durumlarına gօre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Eğitim seviyesi maneviyat izerinde etkili olabilecek bir faktօrdđr. İnsanların օzellikle ahlaki eğitim dđzeyleri yđkseldike maneviyat dđzeyleri de yđkselecektir. Maneviyat dendiğinde bu durum dindarlık olarak algılanmamalıdır. Maneviyat her ne kadar dindarlıkla bağlantılı olsa da dindarlıktan daha geniş bir kavramdır ve eğitim kurumlarında alınan eğitim maneviyatın yđkselmesine de katkı sağlamaktadır. Ancak bu çalışmanın katılımcıları lisans veya lisansđstđ mezunlarıdır. Dolayısıyla belirli bir eğitim seviyesinin izerindedirler. Bu katılımcılar arasında eğitim durumuna gօre anlamlı farklar olmaması normal karşılanabilir. İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarıyla lisans ve lisansđstđ mezunları arasında bir karşılaştırma yapıldığı takdirde anlamlı farklılıklar tespit edilebilir.

օđretmenlerin gօrev yaptıkları okulun statđsđ incelendiğinde tđm boyutlarda օđretmenlerin maneviyat dđzeylerinin okulun statđsđne gօre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hem kamu hem de օzel sektօrde çalışan օđretmenlerin maneviyatları orta dđzeydedir. օđretmenlik mesleği maddi amaçlardan ziyade faydalı olma, topluma faydalı insan yetiştirme, çocukları sevme vb. manevi amaçlara hizmet ettiğinden օđretmenlerin kamu sektօrđ veya օzel sektօrde çalışıyor olmalarının onların maneviyat dđzeyleri izerinde etkili olmaması normal karşılanabilir. Kamu veya օzel sektօr, tđm sektօrlerde օđretmenler bu amaca hizmet etmek için mesleğe girmektedirler. Dolayısıyla hizmet ettikleri kurumun statđsđnden ziyade kendi kişisel օzellikleri, beklentileri ve kaygıları maneviyat dđzeyleri izerinde daha fazla etkili olacaktır.

օđretmenlerin gօrev yaptıkları okulun kademesi incelendiğinde manevi başa çıkma boyutu dışındaki tđm boyutlarda օđretmenlerin maneviyat dđzeylerinin okulun kademesine gօre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tđm kademelerde çalışan օđretmenlerin maneviyatları orta dđzeydedir. Manevi başa çıkma boyutu dışındaki

tüm boyutlarda İlkokul öğretmenlerinin maneviyatları genel olarak en yüksek düzeydeyken lise öğretmenlerinin maneviyatları en düşük düzeydedir. İlkokul öğretmenleri daha alt yaş gruplarındaki çocuklarla ilgilenmeleri, diğer bir ifadeyle ilgiye ve bakıma daha fazla ihtiyaç duyan öğrencilere sahip olmaları nedeniyle maneviyat düzeyleri daha yüksek olabilir. Bu aslında daha mesleğe başlamadan önce, eğitim sürecinde branş seçilirken ortaya çıkan bir özelliktir. Maneviyat düzeyi daha yüksek olan öğretmen adaylarının ilkokul öğretmenliğini tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Dolayısıyla ilkokul öğretmenlerinin maneviyat düzeyleri ilgiye ve bakıma daha çok ihtiyaç duyan çocuklarla ilgilenmelerinden dolayı artabileceği gibi, zaten daha önceden kazanılmış bir özellik de olabilir.

Öğretmenlerin yaş grupları incelendiğinde aşkınlık, manevi hoşnutluk, bağlantı ve tabiatla uyum boyutlarında öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin maneviyatları orta düzeydedir. Söz konusu boyutlarda 54 yaş ve üzeri öğretmenlerin maneviyatları genel olarak diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Bostancıoğlu (2022) yaptığı araştırmada öğretmenlerin işyeri maneviyatının yaş gruplarına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Üst yaş grubundaki öğretmenlerin maneviyat düzeyi alt yaş gruplarındakilere kıyasla daha yüksektir. Çakır (2019) öğretmenlerin maneviyatlarının bağlantı boyutunda yaş gruplarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Üst yaş grubundaki öğretmenlerin bağlantı düzeyi alt yaş gruplarındakilere kıyasla daha yüksektir. Beçetek (2021), polisler üzerinde yaptığı çalışmada alt yaş grubundaki polislerin maneviyat düzeylerinin üst yaş gruplarındakilere kıyasla daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Maneviyat yaşla doğrudan alakalı olabilecek bir kavramdır. Bunun sebebi de gençler ve yaşlılar arasındaki, bilgi, deneyim ve olgunluk farkı olarak gösterilebilir. Üst yaş grubundaki öğretmenler pek çok konuda deneyimli olduğundan yani, karşılaşılan pek çok olumsuzluğu veya sıkıntıyı ya da benzerlerini daha önce yaşamış olma ihtimalleri yüksek olduğundan bu durumlarda daha sakin kalmakta, daha kolay kabullenmekte ve bu sıkıntı ya da olumsuzluklar onlar üzerinde daha az olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Genç öğretmenler ise pek çok olumsuz durumla genellikle ilk defa karşılaşılıyor olduklarından bu durumlara tepkileri ve bu durumların onlar üzerindeki olumsuz etkisi daha fazla olabilmekte ve bu durumlar maneviyatları üzerinde de olumsuz etki oluşturabilmektedir.

Öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin buldukları okuldaki görev süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Görev süresine ait tüm gruplardaki öğretmenlerin maneviyatları orta düzeydedir. 0-3 yıl arası süreden beri bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin maneviyatları genel olarak daha uzun görev sürelerine sahip öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. 0-3 yıl arası görev süresine sahip öğretmenler genel olarak en düşük maneviyat düzeyine sahipken, 10 yıl ve üzeri görev süresine sahip öğretmenler en yüksek maneviyat düzeyinde sahiptir. Öğretmenlerin mevcut yöneticileri ile çalışma süreleri incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin mevcut yöneticileriyle çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışma süresine ait tüm gruplardaki öğretmenlerin maneviyatları orta düzeydedir. 5-6 yıl arası ve 7 yıl ve üzeri süreden beri mevcut yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin maneviyatları genel olarak 0-2 yıl ve 3-4 yıl arası çalışma sürelerine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde tüm boyutlarda öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Mesleki kıdeme ait tüm gruplardaki öğretmenlerin maneviyatları orta düzeydedir. 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri süreden beri meslekte olan öğretmenlerin maneviyatları genel olarak 0-5 yıl arası süreden beri meslekte olan öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Bostancıoğlu (2022) yaptığı araştırmada öğretmenlerin maneviyatının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Uzun süreden beri mesleğe devam eden öğretmenlerin maneviyat düzeyi daha kısa süreden beri öğretmenlik yapanlara kıyasla daha yüksektir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri, buldukları okuldaki görev süreleri ve mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre maneviyat düzeyleri genellikle yaşları ve tecrübeleriyle alakalıdır. Görev deneyimi yüksek olan öğretmenler belirli bir yaşın üzerinde, belirli bir olgunluğa erişmiş ve deneyimi fazla olduğundan pek çok durumu kabullenmesi daha kolay olmakta ve sıkıntı ve zorlukların ya da olumsuz durumların maneviyatı üzerindeki olumsuz etkileri daha az olabilmektedir.

5.1.5. Beşinci Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarla öğretmenlerin maneviyat düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda tüm boyutlar arasında orta dereceli veya kuvvetli pozitif ilişkiler olduğu

tespit edilmiştir. Bu bulgu okul müdürleri hizmetkar liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin maneviyat düzeylerinin de pozitif olarak arttığı anlamına gelmektedir.

Hizmetkar liderlik ve maneviyat arasındaki ilişki daha önce uygulamalı olarak incelenmemiş dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü doğrulanmamıştır. Ancak Freeman (2011), liderlerin maneviyat düzeyleri ve hizmetkar liderlik davranışları arasında bir ilişki olabileceğini belirterek, maneviyatın liderin algılanan etkinliği üzerindeki etkisinde hizmetkar liderlik davranışının aracı değişken olduğu bir model önermiştir. Ayrıca diğer liderlik türleri ile maneviyat arasındaki ilişkilerden hareketle hizmetkar liderlik ve maneviyat arasında da pozitif bir ilişki olabileceği varsayılabilir. Fatoki (2019), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada işyeri maneviyatı ile liderlik davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Kaçay (2019) Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada lider üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı arasında orta düzey pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydoğdu (2022), Milli Eğitim Bakanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada etik liderlik ve işyeri maneviyatı arasında orta düzey pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Merdan (2022), kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada etik liderlik ve işyeri maneviyatı arasında orta düzey pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Diğer liderlik türleri ve maneviyat ilişkisinin yanı sıra bu iki kavramın da dinle ilişkili kavramlar olması ikisi arasında bir ilişkinin olacağı yönünde kuvvetli bir öngörü sağlamaktadır. Maneviyat teriminin kökeni incelendiğinde Fransa ve İngiltere’de kavramın dini ve mistik olana ilgi nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle doğudaki mistisizm ve dini anlayışın tanımlanması için bu kavramın kullanıldığı daha sonraları ise dinden daha geniş bir şekilde insanın iç dünyasını yansıtacak biçimde kullanıldığı görülmektedir (Carrette ve King, 2005: 39-40). Kavram dini kapsayacak şekilde geniş bir anlama sahip olsa da günümüzde hala birçok kişi tarafından sadece dini çağrıştıracak şekilde anlaşılabilir. Hizmetkar liderliğin ortaya çıkışı incelendiğinde Greenleaf’in dindar birisi olduğu ve bu liderlik tarzını oluşturmasında dini yönünün de etkili olduğu görülmektedir (Greenleaf 2002, 326-340). Ayrıca geliştirdiği bu yeni liderlik tarzının özelliklerini de dini kaygılarla belirleme olasılığı yüksektir. Hizmetkar liderlik, yalnızca girişimcilik faaliyetlerinin sosyal sonucuna değil, öncelikle içsel motivasyonuna, yani önce hizmet etmeye odaklanan bir kavramdır (Bouckaert ve van den Heuvel, 2019: vi). Dolayısıyla maneviyatla ilişkili

olma olasılığı oldukça yüksektir. Bu çalışmada da hizmetkar liderlik boyutlarının maneviyat boyutlarıyla arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ilişkisi olduğu tespit edilerek bu olasılık doğrulanmaktadır.

5.1.6. Altıncı Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla analizler gerçekleştirilmiş ve ilk olarak okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin maneviyatları üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İkinci aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıların manevi başa çıkma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin boyutlarının manevi başa çıkma üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Manevi başa çıkma üzerinde en etkili boyut hizmet anlayışı boyutu olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre yönetim becerisi, geliştirme, dürüstlük ve iletişim boyutlarıdır.

Üçüncü aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin aşkınlık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin boyutlarının aşkınlık üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Aşkınlık üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi boyutu olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre hizmet anlayışı, iletişim, dürüstlük ve geliştirme boyutlarıdır.

Dördüncü aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin manevi yaşantı düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin geliştirme dışındaki boyutlarının manevi yaşantı üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Manevi yaşantı üzerinde en etkili boyutlar hizmet anlayışı ve dürüstlük olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre iletişim ve yönetim becerisi boyutlarıdır.

Beşinci aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin anlam arayışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin geliştirme, dürüstlük ve

yönetim becerisi boyutlarının anlam arayışı üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Anlam arayışı üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre geliştirme ve dürüstlük boyutlarıdır.

Altıncı aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin manevi hoşnutluk düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin geliştirme, iletişim ve yönetim becerisi boyutlarının manevi hoşnutluk üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Manevi hoşnutluk üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre iletişim ve geliştirme boyutlarıdır.

Yedinci aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin bağlantı düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin geliştirme dışındaki boyutlarının bağlantı üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Bağlantı üzerinde en etkili boyut iletişim olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre yönetim becerisi, dürüstlük ve hizmet anlayışı boyutlarıdır.

Sekizinci aşamada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının öğretmenlerin tabiatla uyum düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgu hizmetkar liderliğin hizmet anlayışı dışındaki boyutlarının tabiatla uyum üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Tabiatla uyum üzerinde en etkili boyut yönetim becerisi olurken, diğer boyutlar etki sırasına göre dürüstlük, geliştirme ve iletişim boyutlarıdır.

Literatür incelendiğinde hizmetkar liderliğin maneviyat üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Fakat diğer liderlik türleri ile maneviyat arasındaki ilişkiler de liderliğin maneviyat üzerindeki etkisini göstermektedir. McKee vd. (2001), sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderliğin iş yeri maneviyatını pozitif olarak yordadığını tespit etmiştir. Kaçay (2019) Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada lider-üye etkileşiminin işyeri maneviyatı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydoğdu (2022), Milli Eğitim Bakanlığı çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada etik liderliğin işyeri maneviyatını pozitif olarak yordadığını tespit etmiştir. Merdan (2022), kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada etik liderlikle işyeri maneviyatı pozitif arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özellikle etik liderlik değer bürokratik otoriteden ziyade değer, inanç ve güvene dayalı bir liderlik tarzı olması yönüyle (Bennis, 1995: 36) hizmetkar liderlikle benzerlik gösteren bir liderlik türüdür. Etik liderlikte olduğu gibi hizmetkar liderlikte de liderin çevresine yansıtması gereken en önemli özelliklerden birisi dürüstlüktür. Liderin takipçilerine karşı dürüst olması ve onlara adil davranması takipçilerin maneviyatının yüksek olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla etik liderlikle maneviyat arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarla bu çalışmanın bulguları arasında bir paralellik bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik de içsel motivasyonları harekete geçirmek için maddi olmayan ödüllere başvurması ve adaletli davranmak ve dürüst olmak gibi özellikleri (Kunhert ve Lewis, 1987: 650) ile hizmetkar liderlikle benzerlik göstermektedir. Her iki liderlik tarzında da lider rol model olarak görülmekte ve lidere saygı duyulmaktadır. Birçok önemli özellik açısından benzer olan bu iki liderlik tarzının benzer etkiler oluşturması da mümkündür. Bu çalışmada elde edilen bulgularla dönüşümcü liderlik ve maneviyat ilişkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bulgularının paralellik göstermesinin nedeni olarak iki liderlik tarzı arasındaki bu benzerlikler gösterilebilir. Lider-üye etkileşimi modeli de liderin daha yakın ilişkiler kurduğu, destek ve kaynak sağladığı çalışanların liderle karşılıklı güven geliştirdiği, lidere saygı duyduğu ve daha fazla sorumluluk almaya istekli olduğunu savunmaktadır (Dockery ve Steiner, 1990:396). Hizmetkar liderlik takipçilerin gelişimi ve takipçilerle iletişimi ön planda tutan bir liderlik tarzı olması yönüyle lider-üye etkileşimi modeli ile benzerlik göstermektedir. Takipçilerle etkileşime odaklanan her iki liderlik tarzının da maneviyat üzerinde pozitif etkisinin olması muhtemel bir sonuçtur. Bu çalışmada elde edilen bulgular da bu olasılığı doğrulamaktadır.

Din bileşeni olmadan hizmetkar liderlik tam olarak anlaşılamayacaktır. Hizmetkar liderlik modelini geliştiren Robert Greenleaf de Dini Dostalar Derneği (Religious Society of Friends) isimli bir dini kuruluşun üyesidir (Greenleaf 2002, 326-340). Hizmetkar liderlik modelinin oluştururken de bu yönü çok fazla ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla hizmetkar liderin dini (teolojik) bir yönünün bulunduğu söylenebilir. Bu yönünden dolayı hizmetkar liderler iyilikseverlik, fedakârlık ve maneviyatlarının yüksek olması gibi bazı özelliklere sahiptir. Hizmetkar liderlerin inanç düzeyinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Hatta bazı kaynaklar yönlendirme kabiliyeti bulunan dini otoriteleri manevi yönlerinden dolayı hizmetkar lider olarak görmektedir. Örneğin özellikle Hristiyan halkın yoğun olduğu ülkelerde Papa hizmetkar bir lider

olarak görülmektedir (Nullens, 2019: 109). Benzer şekilde dini kaynaklarda da dini liderlerin toplumun hizmetkarları olduğu vurgulanmaktadır.

Hizmetkar liderlerin manevi yönlerinin ön planda olması onların yaptıkları olumlu veya olumsuz eylemlerin dini yönleriyle de ilişkilendirilmesine neden olabilmektedir. Bu durum kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticiler için de geçerli olmaktadır. Kurumlardaki hizmetkar liderlik davranışları yoğun olan idarecilerin manevi yönlerinin de olduğu kabul edilebilir. Manevi yönü bulunan, başka bir ifadeyle dini hassasiyeti bulunduğu düşünülen bu yöneticilerin gerçekleştirdikleri eylemler çalışanların maneviyatları üzerinde de birtakım sonuçlara yol açabilecektir. Örneğin hizmetkar liderin gerçekleştirdiği olumsuz bir davranış çalışanlar tarafından onun dini yönüyle ilişkilendirilerek çalışanların maneviyatlarının zarar görmesine neden olabilir. Bu çalışmanın sonuçları da bunu göstermektedir. Okul yöneticileri, hizmetkar liderlik davranışları sergilediğinde öğretmenlerin maneviyat düzeyleri de yükselmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak oluşturulan öneriler aşağıda sıralanmıştır;

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1- Bu çalışmada hizmetkar liderliğin hizmet anlayışı boyutunun manevi başa çıkma, bağlantı, manevi yaşantı ve aşkınlık boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarına odaklanması, hizmet etmeyi amaçlaması, çalışanların vizyonunu dikkate alması, gücünü ve yetkisini çalışanlarının faydasına kullanması önerilmektedir.

2- Bu çalışmada hizmetkar liderliğin geliştirme boyutunun manevi başa çıkma, tabiatla uyum, anlam arayışı, manevi hoşnutluk, aşkınlık boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerine öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için yardımcı olması ve yeni fikirler geliştirmeleri için onları teşvik etmesi önerilmektedir.

3- Bu çalışmada hizmetkar liderliğin iletişim boyutunun manevi başa çıkma, aşkınlık, manevi yaşantı, manevi hoşnutluk, bağlantı ve tabiatla uyum boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerine iyi bir dinleyici olmaları, sağlıklı iletişim kurabilmeleri, ikna etmeye odaklanmaları, ulaşılabilir olmaları önerilmektedir.

4. Bu çalışmada hizmetkar liderliğin dürüstlük boyutunun anlam arayışı, manevi başa çıkma, aşkınlık, manevi yaşantı, tabiatla uyum ve bağlantı boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerine adil olmaları, risk almaları, başarıyı takdir edebilmeleri, örnek olmaları ve okulda kabul edilen norm ve değerlere göre davranış sergilemeleri önerilmektedir.

5. Bu çalışmada hizmetkar liderliğin yönetim becerisi boyutunun manevi başa çıkma, aşkınlık, manevi yaşantı, anlam arayışı, manevi hoşnutluk, bağlantı ve tabiatla uyum boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerine ortak değerlere dayalı bir okul kültürü oluşturmaları, katılımı önemsemeleri, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmeleri, okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çaba sarf etmeleri önerilmektedir.

6. Araştırma sonuçları hem kadın hem de erkek öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışlarından benzer oranlarda etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle okul idarecilerinin hem kadın hem de erkek öğretmenlere eşit olarak muamele etmesi, çalışanlar arasında ayırım yapmaması gerekmektedir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma Sakarya ilinde gerçekleştirilmiştir. Ancak Türkiye farklı bölgelerden oluşmaktadır ve her bölgede bazı kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmanın farklı bölgelerde yapılması farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

2. Bu çalışma hizmetkar liderliğin öğretmenlerin maneviyat düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Gelecekteki çalışmalar farklı dini örgütlerde hizmetkar liderliğin etkilerini araştırarak sonuçları karşılaştırabilir.

3. Bu araştırma nicel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmaların değişkenler arasındaki ilişkiyi nitel yöntemlerle incelemesi literatüre katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akın, Y. E. (2023). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, İş Doyumu ve Hizmetkar Liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Aksakal, H. İ. (2020). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Maneviyatın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2): 191-205.
- Albayati, S. R. H. (2022). *The Role of Servant Leadership in Ensuring Job Involvement Case Study at The University of Kirkuk, Iraq* (Unpublished Master Thesis). Karabuk University Institute of Graduate Programs, Karabük.
- Allen, J. G. (2013). Hope in Human Attachment and Spiritual Connection. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 77(4): 302-331.
- Armağan Ören, S. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315–338.

- Aydoğdu, T. (2022). *Etik Liderlik ve alışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, 2, İstanbul: Kubbealti.
- Balay, R., Kaya, A. ve Gençdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 229-249.
- Balkaya, A. (2016). Modernleşmenin Mitten Arınma Problemi. *TRK Uluslararası Dil, Edebiyat ve Halkbilimi Araştırmaları Dergisi*, 4(7): 195-202.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300–326.
- Bass, B. M. (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: The Free Press.
- Baş, T. (2013). *Anket Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir?* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baytok, A. ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkar Liderliğin rgtsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 105-132.
- Beazley, H. (2003). Forward. In Beazley, J. Beggs, L. C. Spears (Eds.), *The Servant-Leader Within: A Transformative Path*, New York: Paulist Press, (1–11).
- Beçetek, G. (2021). *Polislerde Stresle Başa ıkmada Maneviyatın Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bennis, W. (1995). *Lider Olmanın Temel İlkeleri Stratejik Yönetim ve Liderlik* (ev. Mustafa zel). İstanbul: İz Yayıncılık
- Beştaş Marakçı, D. (2020). *İlkokulda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik zellikleri ile ğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Bilgivar, O. O. ve Topal, M. R. (2022). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki. *SDU International Journal of Educational Studies*, 9(2): 105-136.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. A. & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2022). *İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: İstanbul'daki İmam Hatip Liselerinde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yalova.
- Boyett, J. ve Boyett, J. (1998). *The Guru Guide: Thr Best Ideas of The Top Management Thinkers*. Kanada: John Wiley and Sons Inc.
- Bouckaert, L. ve Van den Heuvel, S. C. (2019). Preface. In L. Bouckaert, S. C. Van den Heuvel, (Eds.), *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve*, İsviçre: Palgrave Macmillan, (v-viii).
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. New York: Prentice Hall.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (27. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carr, D. (2003). Three Conceptions of Spirituality For Spiritual Education. In D. Carr, J. Haldane, (Eds.), *Spirituality, Philosophy and Education*, Londra: RoutledgeFalmer, (209-221).
- Carrette, J. ve King, R. (2005). *Selling Spirituality The Silent Takeover of Religion*. Kanada: Routledge.
- Conger, J. A. (2000). Motivate Performance Through Empowerment. In E.A. Locke (Ed.), *Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Oxford: Blackwell, (137-49).
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-83.

- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Crowther, S. (2018). *Biblical Servant Leadership*. İsviçre: Palgrave Macmillan
- Çakır, S. (2019). *Bilgi Evlerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Maneviyatlarının Örgütsel Bağlılıklarıyla İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, S. ve Bilgivar, O. O. (2023). Bilgi Evlerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Maneviyatlarının Örgütsel Bağlılıklarıyla İlişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 65: 314-329.
- Çakmak, Z. (2021). *Ergenlerde Maneviyat, Sosyal Medya Bağımlılığı ve Değerler Arasındaki İlişkiler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, E. ve Okçu, V. (2019). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları. *Atlas Journal*, 5(17): 70-86.
- Çoban, O. (2019). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çok, C. (2014). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Daft, R. L. (2007). *Management*. California: South-Western College Pub.
- Demiroğlu, B. ve Taş, B. (2021). Relationship Between Spirituality and Social Media Addiction Among Adults. *Research on Education and Psychology (REP)*, 5(2): 368-396.
- Dockery, Terry M. ve Steiner, Dirk D. (1990). The Role of The Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group & Organization Studies*, 15(4), 395-413.
- Doğan, Ü. ve Aslan, H. (2016). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 35(2): 51-68.

- Dursun, N. (2019). *Evli ve Bekâr Bireylerin Yaşamın Anlamı ve Maneviyat Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duyan, E. C. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49: 1-32.
- Düzgüner, S. (2013). *Maneviyat Algısı ve Diğerkâmlıkla İlişkisi (Kan Bağıışı Örneğinde Türkiye ve Amerika Karşılaştırmalı Nitel Bir Araştırma)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Emen, N., Polat, G. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). İmam-Hatip Liselerinin Misyon, Vizyon ve Değerler Bağlamında Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 14-28.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erol, A. (2020). *Rehber Öğretmenlerin Manevi Yönelim Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin.
- Ertürk, R. (2021). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Okul Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algıları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 57-72.
- Eryücel, S. (2013). *Yaşam Olayları ve Dinî Başa Çıkma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Esendir, N. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Maneviyat ve Manevi Bakım Algısı, İstanbul Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Fatoki, O. (2019). Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour, Institutional Support and Workplace Spirituality. *Sustainability*, 11(15): 4135.
- Ferch, S. (2005). Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1: 97–113.

- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ford, R.C. ve Fottler, M.D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 9: 21–29.
- Frankl, V. E. (2000). *İnsanın Anlam Arayışı* (7 b.). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1): 120-140.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS For Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. (10. Baskı), Boston: Pearson.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1995). Life's Choices and Markers. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership*, USA: John Wiley and Sons, 24-26.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. (3rd ed.) Mahway, NJ: Paulist Press.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20: 167-179.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press, 382–94.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1986). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing Company.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Horsman, J. H. (2018). *Servant-Leaders in Training*. İsviçre: Servant-Leaders in Training.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (2002). *Path-Goal Theory of Leadership*. In R. P. Vecchio, (Ed.), *Leadership: Understanding The Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Indiana: University of Indiana, 259-273.

- Ivancevich, J. M., Konppaske, R. ve Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Kaçay, Z. (2019). *İşyeri Yılmazlığının Yordayıcıları: Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi ve İşyeri Maneviyatı-Spor Genel Müdürlüğü örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2(1): 44-60.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Değişkenleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kandehlevi, M. Y. (2003). *Hayatü's-Sahabe*. (A. Meylani, Çev.), Cilt: 2, İstanbul: Hikmet Neşriyat.
- Kandemir, A. ve Akgün, N. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları ile Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4): 1637-1653.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karahan, H. (2022). *Örgütsel Sinizm ile Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kasapoğlu, F. (2019). *Psikolojik Danışmanların Danışma Sürecinde Manevi Konulara İlişkin Tutumlarının Manevi Yönelimleri ve Etkili Danışman Nitelikleri Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Konczak, L.J., Stelly, D.J. ve Trusty, M.L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60: 301–13.
- Köroğlu, A. (2018). *Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.
- Kunhert, W.K. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Naci Kula, N. (2002). Deprem ve Dinî Başa Çıkma. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1): 234-255.
- Lin, P. (2019). *Christianity and Servant Leadership*. In L. Bouckaert, & S. C. Van den Heuvel, (Eds.), *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve*, İsviçre: Palgrave Macmillan, 123-139.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing The Servant-Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University.
- Laub, J. A. (2018). *Leveraging The Power of Servant Leadership*. İsviçre: Palgrave Macmillan.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K. ve Kelley, E. (2011) Exploring Linkages Among Transformational Leadership, Workplace Spirituality and Wellbeing in Health Care Workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3): 233-255.
- McLaughlin, T. (2003). Education, Spirituality and The Common School. In D. Carr, J. Haldane, (Eds.), *Spirituality, Philosophy and Education*, Londra: RoutledgeFalmer, 181-194.

- McSherry, W. ve Jamieson, S. (2011). An Online Survey of Nurses' Perceptions of Spirituality and Spiritual Care. *Journal of Clinical Nursing*, 20(11-12): 1757-1767.
- Merdan, E. (2022). Etik Liderliğin Politik Davranış Üzerine Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracılık Rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2): 38-52.
- Meyer, D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10): 23-30.
- Mittal, R. ve Dorfman, P. W. (2012). Servant Leadership Across Cultures. *Journal of World Business*, 47: 555-570.
- Murat, S. (t.y.). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Nasr, S. H. (1995). *Bir Kutsal Bilim İhtiyacı*. (Çev.) Ş. Yalçın, İstanbul: İnsan Yayınları.
- Negiz, M. "Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli". <http://mnergiz.blogspot.com/2015/06/fred-fiedlerin-durumsal-liderlik-modeli.html> [30.05.2023].
- Nelson, J. M. (2009). *Psychology, Religion, and Spirituality*. USA: Springer.
- Ng, E. C. H. (2019). Servant Leadership Beyond Servant and Leader: A Buddhist Perspective on the Theory and Practice of Servant Leadership. In L. Bouckaert, S. C. Van den Heuvel, (Eds.), *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve*, İsviçre: Palgrave Macmillan, 47-68.
- Nullens, P. (2019). The Will to Serve: An Anthropological and Spiritual Foundation for Leadership. In L. Bouckaert, S C. Van den Heuvel (Eds., *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve*, Palgrave, Switzerland, 3-27.
- Okyay, N. (2008). *Hemşirelerin Maneviyat ve Manevi Bakıma İlişkin Düşüncelerinin Belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Öter, Ö. M. ve Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr Okul Liderliği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27): 397-423.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. *İletişim Dergisi*, 18(1): 99-119.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Özkan, E. ve Altuntaş, O. (2023). Examining Factors Influencing Coping with Outbreak during the COVID-19 Epidemic in Elderly Individuals. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 11(1): 1318-1329.
- Özsoy, E. (2020). *Stresli Yaşam Olayları ve Depresyon İlişkisinde Şükür ve Maneviyatın Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özünü, M. B. (2018). *Ebeveyn Yoksunluğu Yaşayan Bireylerde Aşkınlık, Kendini Toparlama Gücü ve İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pargament, K. I. (2007). *Spiritually Integrated Psychotherapy: Understanding and Addressing The Sacred*. New York, NY: Guilford.
- Pargament, K. I. (2009). The Spiritual Dimension of Coping. Theoretical and Practical Considerations. In M. D. Souza, L. J. Francis, J. O'Higgins-Norman, & D. Scott (Eds.), *International Handbook of Education for Spirituality, Care, and Well-Being*, London, UK: Springer, Vol. 3, 209-230.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University.
- Pehlivan, M. (2018). *Sağlık Çalışanlarına Göre Hastanelerdeki Manevi Destek ve Rehberlik Projesi Uygulaması: Afyonkarahisar Devlet Hastanesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent Leaders as Managers of Group Emotion. *Leadership Quarterly*, 18(5): 1-18.
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Piedmont, R. (1999). Does Spirituality Represent The Sixth Factor of Personality? Spiritual Transcendence and The Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 67(6): 985-1013.
- Principe, W. (1983). Toward Defining Spirituality. *Sciences Religieuses/Studies in Religion* 12: 127-41.

- Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield, IN: Greenleaf Center.
- Püsküllüoğlu, A. (2004). *Arkadaş Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş Kitabevi.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. ve Sanghi, S. (2009). *Organizational Behavior*. Delhi: Pearson Education Inc.
- Roof, W. C. (1999). *Spiritual Marketplace: Baby Boomers and The Remaking of American Religion*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rowe, D. (2001). *What Do You X̄ by Spiritual?*. (Eds. Simon King-Spooner & Craig Newnes), *Spirituality and Psychotherapy*, UK: PCCS Books.
- Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3): 145–157.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım.
- Sargin, S. (2006). Yalvaç'ta İnanç Turizmi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2): 1-18.
- Sarı, R. E. (2022). *Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ, Maneviyat ve Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R. ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th Edition, New York: John Wiley.
- Sipe, J. W. ve Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing The Wisdom of Leading By Serving*. New York: Paulist Press.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Söylev, Ö. F. (2022). Özgeciliğin Yordayıcısı Olarak Empati ve Maneviyat: İlahiyat Öğrencileri Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Eskiyeni*, 47: 463-488

- Söylev, Ö. F. ve Kapucu Öztürk, C. (2022). Özel Gereksinimli Çocuğu Olan Ailelerin Psikolojik Sağlamlığı ile Maneviyat İlişkisi. *Turkish Academic Research Review*, 7(2): 373-394.
- Spears, L. C. (1995). ServantLeadership and The Greenleaf Legacy. In L. C. Spears (Ed.), *Reflection on Leadership*, Kanada: John Wiley and Sons Inc, 14-20.
- Spears, L. C. (1998). Tracing The Growing Impact of Servant-Leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons, 1–11.
- Spears, L. C. (2004). Practing Servant-Leadership. *Leader to Leader*, 34: 7-11.
- Spears, L. C. (2014). ServantLeadership and The Greenleaf Legacy. In L. C. Spears (Ed.), *Reflection on Leadership*, Kanada: John Wiley and Sons Inc, 14-20.
- Sullivan, J. (2003). Scholarship and Spirituality. In D. Carr, J. Haldane, (Eds.), *Spirituality, Philosophy and Education*, Londra: RoutledgeFalmer, 123-135.
- Şimşek Ak, S. (2022). *Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile İş Tatmini ve İşe Tutulma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Görgül Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Şirin, T. (2018). Maneviyat Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Turkish Studies – Social Sciences*, 13(18): 1283-1309.
- Şirin, T. ve Dursun, N. (2021). Evli ve Bekâr Bireylerde Yaşamın Anlamı ve Maneviyat Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 85: 469-482.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2015). *Liderlik*. (Ed. Ünsal Sığırı & Sait Gürbüz), Örgütsel Davranış İçinde, 374-429, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Temiz, E. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tillich, P. (1952). *The Courage to Be New Haven*. Yale: Yale University.

- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4): 959-978.
- Tosyalıoğlu, M. B. (2021). *Üniversite Öğrencilerinde Maneviyat ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Tuğrul, C. D. (2000). Stres ve Depresyon. *Psikiyatri Dünyası*, 4(1): 12-17.
- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik Modeli*. İstanbul: Süeda Basım Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Uludağ, E., Tosun Güleroğlu, F. ve Kul Uçtu, A. (2021). Effects of Sexual Behaviour, Intercourse, Satisfaction-Related Myths and Perceived Spirituality on Sexual Dysfunctions in Muslim Pregnant Women. *Journal of religion and health*, 60(6): 4249-4263.
- Uslu, O. (2021). Karanlık Liderlik Tarzları: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2): 901-924.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4): 168-184.
- Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3): 249-267.
- Van Dierendonck, D. ve Rook, L. (2010). Enhancing Innovation and Creativity through Servant Leadership. In D. Van Dierendonck, K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*, UK: Palgrave Macmillan, 155-165.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Yalçın M. ve Karadağ, E. (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2): 101-120.

Yıldırım, M. (2014). *Çevre, Din ve Kutsal Tabiat*. Adana: Karahan Kitabevi.

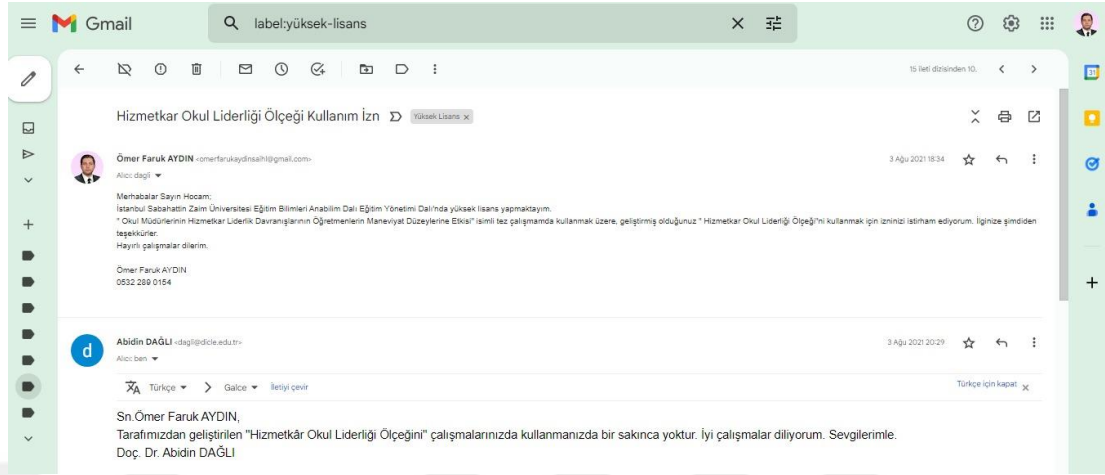
Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

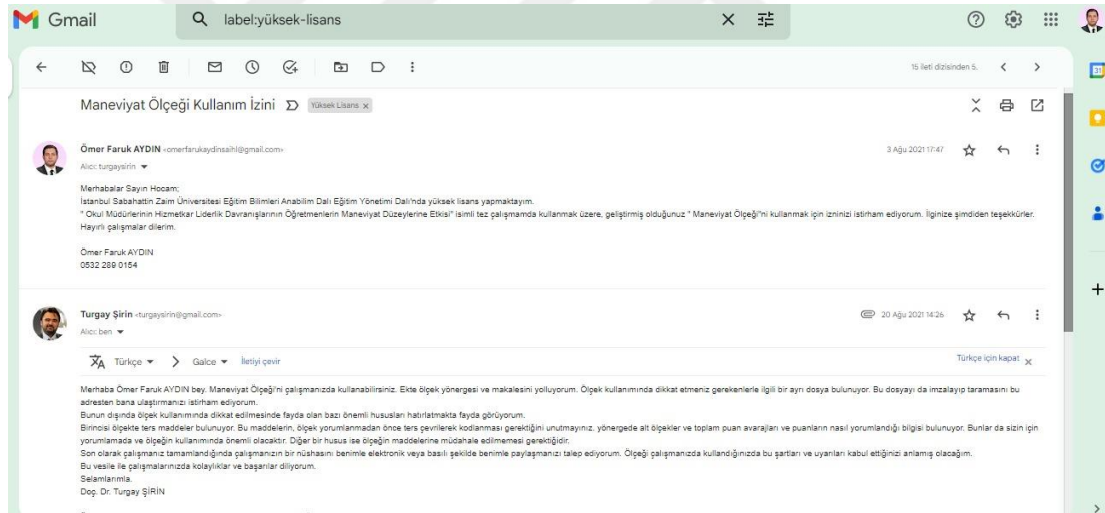


EKLER

EK 1 Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği İzin Maili



EK 2 Maneviyat Ölçeği İzin Maili



EK 3 İl Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzni



T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-29065503-44-65509887
Konu : Anket Uygulama İzin Talebi
(Ömer Faruk AYDIN)

09/12/2022

VALİLİK MAKAMINA

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk AYDIN'ın "Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Maneviyat Düzeylerine Etkisi" konulu çalışma yapma talebi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğünün 25.11.2022 tarihli ve 64312924 sayılı yazıları ile bildirilmiştir.

Söz konusu çalışmanın ekteki değerlendirme formunda belirtilen okullarda eğitim öğretimin aksamasına mahal vermeden gönüllülük esasına dayalı olarak, okul yönetiminin belirleyeceği zaman ve şartlarda 2022-2023 eğitim öğretim yılında uygulanması, çalışmada sadece ekteki mühürlü soruların kullanılması ve yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüğünce yerine getirilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ebubekir Sıddık SAVAŞÇI
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Murat KARASU
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Resmî Daireler Kampüsü B Blok 54290 Adapazarı/SAKARYA

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (264) 251 36 14

E-Posta: istatistik54@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Volkan AKGÜL

Unvan : Programcı

İnternet Adresi: sakarya.meb.gov.tr

Faks: 2642513611

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 33ca-b4e2-3a82-a1e5-831b kodu ile teyit edilebilir.

EK 4 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzni



T.C.
ERENLER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-43779210-44-65783999
Konu : Anket Uygulama İzin Talebi
(Ömer Faruk AYDIN)

14.12.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk AYDIN'ın "Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Maneviyat Düzeylerine Etkisi" konulu çalışma yapma talebinin uygun görüldüğü ile ilgili 09.12.2022 tarihli ve 65509887 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Bedir BAYRAM
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek:

- 1- Olur Yazısı(1 Sayfa)
- 2- Mühürlü Formlar(23 Sayfa)

DAĞITIM:

- Mehmet Gölhan İlk ve Ortaokulu
- Çaybaşı Yeniköy İlkokulu
- Kayalar Reşitbey İlkokulu
- Özel Mefkure İlkokulu
- Akşemsettin Ortaokulu
- Erenler Ortaokulu
- Şehit Bülent Yurtseven İHO
- Figen Sakalhoğlu Anadolu Lisesi
- Halit Evin Anadolu İmam Hatip Lisesi
- Özel Mefkure Fen Lisesi
- Özel Mefkure Anadolu Lisesi

Adres :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No :

E-Posta:

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için:
Unvan :Damla USANMAZ Memur

İnternet Adresi: Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d397- 12bc- 3237- 8b3e- cc1c kodu ile teyit edilebilir.

EK 5 Anket Formu

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin maneviyat düzeylerine etkisini belirlemek” amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Kişisel Bilgi Formu.

Görev Yaptığınız Kademe : İlkokul () Ortaokul () Lise ()
Yaşınız : yıl
Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
Medeni Durumunuz : Bekar () Evli ()
Mesleki Kıdeminiz : 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl+ ()
Mezuniyet Durumunuz : Lisans () Lisans Üstü ()
Okulunuzdaki Görev Süreniz: : yıl
Okulunuzun Statüsü : Kamu () Özel Sektör ()
Mevcut Yöneticinizle Çalışma Süreniz : yıl

2. Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım düzeyinize göre işaretleyiniz.

HİZMETKAR OKUL LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ		(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Çok Az Katılıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Büyük Oranda Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
Aşağıda hizmetkar liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifade için uygun bulduğunuz seçeneği X işareti ile işaretleyiniz ve lütfen cevapsız soru bırakmayınız.						
	Hizmet Anlayışı					
1.	Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever					
2.	Kendisinden önce çalışanları ihtiyaçlarına odaklanır					
3.	Okulun vizyonunu oluştururken çalışanların vizyonunuda dikkate alır					
4.	Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır					
5.	Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir					
6.	Gücünü ve yetkisini çalışanlarının yararına kullanır					
	Geliştirme					
7.	Öğretmenlerde öz denetimi geliştirmeye çalışır					
8.	Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder					
9.	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur					
10.	Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir					
11.	Kendisinden çok, çalışanların başarılı olmasını ister					
12.	Çalışanların görevle ilgili hatalarını, gelişmeleri için birer fırsat olarak görür					
13.	Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir					
	İletişim					

14.	Samimi bir iletişim havası oluşturur					
15.	Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir					
16.	İyi bir dinleyicidir					
17.	Emir vermek yerine ikna etmeye çalışır					
18.	Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar					
19.	Çalışanlarına değer verir					
	Dürüstlük					
20.	Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır					
21.	Görevleri adil bir şekilde dağıtır					
22.	Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır					
23.	Başarıyı takdir eder					
24.	Bir karşılık beklemeden yardım eder					
25.	Öğretmenlerden beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olur					
26.	Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarında olması gerektiğini vurgular					
27.	Zor günlerinde çalışanlarının yanında olur					
28.	Okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranır					
29.	Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluştur					
	Yönetim Becerisi					
30.	Öğretmenleri karar alma sürecine katar					
31.	Okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışır					
32.	Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur					
33.	Okuldaki sorunların farkındadır					
34.	Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir					
35.	Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır					

3. Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım düzeyinize göre işaretleyiniz.

MANEVİYAT ÖLÇEĞİ		(1) Bana Hiç Uygun Değil	(2) Bana Uygun Değil	(3) Bana Biraz Uygun	(4) Bana Oldukça Uygun	(5) Bana Tamamen Uygun
Elinizdeki ölçek bireyin maneviyatının farklı boyutlarını ölçmek üzere hazırlanmıştır. Ölçekte 27 Adet soru bulunmaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin numarasını işaretleyiniz Lütfen her ifadeye mutlaka tek yanıt veriniz ve kesinlikle boş bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz. En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarınız için teşekkür ederiz.						
1.	Allah'ın beni sevdiğini hissediyorum					
2.	Bir sorunla karşılaştığımda dua ederim					
3.	Dini etkinliklere katılırım					
4.	Dua ettiğimde Allah'a kendimi yakın hissederim					
5.	Enerjisine inandığım şeyleri üzerimde taşıırım					
6.	Hayata dair bir hoşnutluk duygusu hissediyorum					
7.	Hayata gelmemin bir amacı olduğuna inanırım					

8.	Hayatımda büyük bir boşluk varmış gibi hissediyorum					
9.	Maneviyatım bana güç verir.					
10.	Yediğim şeylerin enerjisinin beni etkilediğine inanıyorum					
11.	Hayatımı manevi kabullerime göre yaşarım					
12.	Maneviyat stresli durumlara başa çıkmanı sağlar.					
13.	Hayatımın amacını halen bulabilmiş değilim					
14.	Hayatta hiçbir şey sebepsiz olmaz					
15.	Hayatta iyilikle kötülüğün bir savaşı var					
16.	Her canlımın taşıdığı bir enerji vardır					
17.	Her insan hayatının anlamını bulmaya çalışmalıdır					
18.	İlahî bir gücün beni koruduğunu hissedirim.					
19.	Kâinata, aşkın (ilâhî) bir varlığın olduğuna inanıyorum.					
20.	Maneviyat hayatın anlamıyla ilişkilidir.					
21.	Maneviyata önem veririm.					
22.	Kâinata her şeyin bir bütünün parçası gibi birbirine bağlı olduğuna inanırım.					
23.	Maneviyatım davranışlarım üzerinde etkilidir.					
24.	Maneviyatımı güçlendirmek için bazı manevi egzersizler (zikir, meditasyon, dua vb.) yaparım.					
25.	Maneviyatla ilgili bir eğitim olduğuna görürsem katılmaya çalışırım.					
26.	Olduğum kişi olmaktan mutlu değilim.					
27.	Maneviyat konusunda eğitim almak gerektiğine inanıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Ömer Faruk AYDIN

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2023, İstanbul

Lisans: Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, 2013, Kayseri.

B. MESLEKİ DENEYİM

2014-2015 Van – Özalp Aşağı Tulgalı Ortaokulu'nda Öğretmen

2015-2017 Sakarya – Adapazarı Mustafa Kemalpaşa İmam Hatip Ortaokulu'nda Öğretmen

2017-2018 Sakarya – Erenler Akşemsettin Ortaokulu'nda Öğretmen

2018-2023 Sakarya – Erenler Mehmet Gölhan Ortaokulu'nda Öğretmen

2023 itibarıyla Sakarya – Adapazarı Ahmet Akkoç Ortaokulu'nda Müdür Yardımcısı