

# HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK TEORİK BİR ÇALIŞMA



**Yrd. Doç. Dr. Bülent AKYÜZ,**  
Yrd. Doç., ÇOMÜ, İİBF İşletme Bölümü  
bulentakyuz@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Müfide Şule EREN**  
Yrd. Doç. Dr., ÇOMÜ, Biga İİBF İşletme Bölümü  
erensule@gmail.com

## ÖZ

Günümüzün hızla değişen rekabetçi çevresinde örgütlerin ayakları üzerine sağlam basarak uzun soluklu başarılı performans sergilemeleri ve kaynaklarını etkili ve optimum kullanmaları oldukça zorlaşmıştır. Bunu gerçekleştirmede, hizmetkâr liderlik kavramı son zamanlarda örgüt yönetimi alanında önemli bir yer tutarak dikkat çekmektedir. Hizmetkâr liderlik, diğer önemli liderlik teorileri olan dönüştürücü, etik, karizmatik ve lider-üye etkileşimli (LMX) liderlikle kavramsal örtüşme gösterse de, takipçilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, büyümesi, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmayı öne çıkarmasıyla, diğer liderlik yapılarından farklılık gösterir. Bu bağlamda, toplumsal değişime yön veren, hammaddesi, girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin işlevi ve onların bu hedeflerini gerçekleştirmede en önemli mihenk taşı olan öğretmenlerin algılamaları ve davranış biçimleri önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı, hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim çalışanları üzerindeki etkisini şimdiye kadar yapılmış araştırmalar ışığında ortaya koyup farklı öneriler geliştirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr liderlik, Eğitim yönetimi

## A THEORETICAL STUDY ON THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS ON EDUCATION EMPLOYEES

### ABSTRACT

In Today's rapidly changing competitive social environment, pressing firmly on the ground, at the long-term successful performance of organizations and in using resources effectively and in an optimum way have become quite difficult. In order to realize this, notions of servant leadership, has recently attracted attention, holding an important place in the field of organizational management. As long as servant leadership displays notional similarities with other important leadership theories like

transformational, ethical, charismatic and leader-member-exchange (LMX), it differs with growing, developing and building community of its followers by putting into forward its focus on their needs privately. In this context, teachers' perceptions and kinds of their behaviors who lead to social change, the most important cornerstones at function of educational organizations whose stuff and input and output are human beings and at the achieving these goals are important. The purpose of this study is to provide new suggestions by investigating the effects of servant leadership behaviors on education employees in the light of previous studies.

**Keywords:** Servant leadership, Education management

## GİRİŞ

İnsan, doğası itibarıyla sosyal bir varlıktır. Sosyal varlıklar hayatlarını sürdürebilmek için iş bölümüne ve rollerin paylaşımına ihtiyaç duyarlar. İş bölümlerinin ve rollerin nasıl paylaşılacağını, bir başka deyişle, nasıl bir toplum yapısı içinde bu rollerin yerine getireceğini toplumun her seviyesinde liderler belirler.

Bugün klasik, otoriter, baskıcı ve dediğim dedik tarzında, güç kullanarak ve insanların başında Demokles'in kılıcını sallayarak onları yönetme veya sosyal düzeni devam ettirmeye yönelik liderlik, çağ dışı kalarak anlamını yitirmiş olup, bütün dünyada yeni liderlik modelleri geliştirilmiştir. Çünkü bütün araştırmalar göstermektedir ki, klasik yöneticilik anlayışını kullanan liderler, sorumluluğu altındaki bireylerin kalbine, zihnine ve ruhuna hitap edememektedir. Maaş karşılığı satın alabildiği ve kontrol edebildiği şey, ancak çalışanların bedenlerine ait iş gücü ve zamanlarıdır.

21. yüzyılda çalışanlarının gönüllerini, kalplerini ve üretkenliklerini de kuruma taşıyabilen şirketler ve kurumlar ayakta kalacaktır. Bütün dünya genelinde insanlar ve toplumlar birbirlerinin ihtiyaçlarını samimi bir şekilde karşılayabilecekleri ve birbirlerine değer verecekleri, birbirlerini yargılama ve yok etme yerine birbirlerine empati duyacakları, kılık, kıyafet, ırk ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin insanca muamele görecekları, bununla birlikte kendi kişisel kapasitelerini geliştirebilecekleri, çalışanların ve müşterilerin adil bir şekilde ilgi ve destek gördükleri bir toplum modelini arzulamaktadırlar.

Post endüstriyel liderlik yaklaşımının en önemli vasfı, klasik liderlik teorilerinde temel olan hiyerarşik ast - üst ilişkisi yerine, adalet ve eşitlik kavramlarına dayalı bir ilişki olmasıdır (Fletcher, 2004). Yani, amir ile çalışan işbirliği, paylaşımcı karar verme ve adil

uygulama etkili yönetimin en temel unsurları olarak ortaya çıkmaktadır (Colquitt, 2001; Yukl, 2005).

Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımına (Stone and Patterson, 2005) göre hizmetkâr liderler, çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004).

Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler. Bu yüzden hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik, hizmet yönelimli olma tutumudur.

Eğitim sistemimiz ve onun yapı taşları olan okullar bir taraftan dünya ile bütünleşirken, bir taraftan da Avrupa Birliği eğitim sistemleri ile uyum sağlama sürecini yaşamaktadır. Buna bağlı yenileşmelerin ve gelişmelerin sağlanması örgütsel güveni zorunlu kılmakta; eğitim sisteminin belirlenen hedeflere ulaşması için eğitimcilerin kendinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmesini gerektirmektedir.

Literatür çalışmalarının sonuçları dikkatlice analiz edildiğinde, hizmetkâr liderliğin eğitim liderleri için etkili bir liderlik stili olduğu ve örgütsel kültür, okul etkililiği ve öğrenci başarısıyla olumlu şekilde ilişkili olduğu açıkça görülmüştür (Herndon, 2007; Stephen, 2007; Taylor-Gillham, 2007). Bu sonuçlara dayalı olarak, hizmetkâr liderliğin okul müdürlerinin okulları yönetirken tercih etmeleri gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu ifade edilebilir.

## 1.EĞİTİM YÖNETİMİ VE LİDERLİK

Eğitim yönetimi, belirlenen eğitim politikaları doğrultusunda eğitim örgütlerinin işlerliğini sürdürmekle ilgilenir. Eğitim yönetimindeki amaç, bireyler arası ilişkileri sosyal ve düşünsel olarak birbirine bağlayarak etkili öğretimi sağlamaktır. Eğitim yönetimi, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinliklerdir (Erdoğan, 2004 s.81).

Okul müdürleri, yönettikleri eğitim kurumlarının niteliğini etkileyebilecek konumda işgörenlerdir. Okul yönetiminin başlıca öge-

si olan okul yöneticilerinin, okul-çevre, toplum değişkenlerine göre okulu şekillendirmesi ve işgörenleri eşgüdümleyerek, onları okulun değişen amaçları doğrultusunda güdülemesi gerekmektedir. Böyle bir sorumluluğu yüklenecek ve okulu etkili kılacak bir okul yöneticisinin, yönetim mesleğinde iyi yetişmesinin yanı sıra etkili bir lider olması da gerekmektedir (Arın, 2006: 3).

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, okulda otoriteyi temsil eden kişi olarak görülür. Modern tartışmalarda ise, okul müdürleri bir yönetici olmaktan ziyade bir eğitim ve öğretim lideri konumdadırlar. Yapılan araştırmalarda etkili okulların yöneticilerinin etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı birtakım liderlik özelliklerine veya davranışlarına sahip oldukları görülmüştür. Aynı zamanda, okul yöneticisinin liderliği, etkili okulların diğer boyutlarının (okul iklimi, okul kültürü, okul-çevre ilişkileri, vb.) ve özelliklerinin temel belirleyicisi haline gelmiştir (Şişman, 2004:137).

## 2.HİZMETKÂR LİDERLİK

Son yıllarda, liderliğin etik tarzları üzerine artan bir ilgi oluşmuştur (Avolio and Gardner, 2005; Northouse, 2004; van Knippenberg, De Cremer and Van Knippenberg, 2007). Bunlardan biri de, lideri takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamada “hizmetkâr” olarak gören hizmetkâr liderliktir (Grahm, 1991; Greenleaf, 1970, 1977). Matteson ve Irving (2006), hizmetkâr liderlerin özellikle kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını belirtmişlerdir. Bu özelliği onun dönüştürücü liderlik (Bass, 1985) gibi etik değerlere önem veren diğer liderlik modellerinden de ayrılmasında önemli bir etkendir (Grahm, 1991).

Hizmetkâr liderlik kavramı yeni olmadığı gibi, yüzyıllardır bütün kültürlerde uygulanan temel ve hiç bitmeyen prensiplerden oluşur (Sendjaya and Sarros, 2002). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, Herman Hesse'nin “Doğu'ya Yolculuk” kitabına itibar ederek “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde tanıtmıştır. Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır.

Spears (1995), Greenleaf'in eserlerinden 10 hizmetkâr lider özelliğini süzüp listelemiştir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi, yöneticilik, insanların

gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurmadır (Beck, 2010; McDougle, 2009; Omoh, 2007).

Russell ve Stone (2002), bunlardan 9 işlevsel özellik sınıflandırmıştır. Bunlar; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir ve güçlendirmedir. Bunlara eşlik eden diğer özellikler; iletişim, güvenilirlik, liyakat, yöneticilik, ileri görüşlülük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve vekâlettir.

Laub (1999) ise, 6 hizmetkâr liderlik özelliği tanımlamıştır:

- İnsanlara değer verme (herkesi ayrı ayrı dinleme, öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını görme, insanlara inanma);
- İnsanları geliştirme (öğrenmelerine imkânlar sağlama, uygun davranışlarla örnek olma, cesaretlendirme yoluyla güçlendirme);
- Topluluk, ortaklık (community) oluşturma (güçlü ilişkiler ve işbirliği kurma);
- Doğruluk, güvenilirlik (authenticity) sergileme (dürüstlük ve güven, açık sözlülük (openness), sorumluluk, denetime açık olma (accountability) ve diğerlerinden öğrenme isteği);
- Liderlik tesis etme (geleceği öngörme, inisiyatif alma ve hedefleri netleştirme);
- Liderliği paylaşma (ortak vizyon oluşturma, karar alma gücünü paylaşma ve örgütün tüm seviyelerinde yetki ve imtiyazı paylaşma).

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin ölçülmesi üzerinde çalışma yapanlardan biri olan Page ve Wong (2000), hizmetkâr liderliğin ölçümünde kullanılan kavramsal bir çatı oluşturmuştur. Bu çatı şu unsurlardan oluşmaktadır (Page and Wong, 2000; Wong and Page, 2007):

- Kişilik-yönelimli olma (Lider nasıl bir insandır?): Hizmet edebilme tutumunu geliştirme ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken kişilik özellikleri güvenilir olma, alçakgönüllülük ve hizmet etmedir.
- İnsan-yönelimli (Liderin diğerleri ile ilişkileri nasıldır?): İnsan kaynaklarının gelişmesi ile ilgilidir. Liderin insanlarla ilişkileri ve onun başkalarını geliştirmek için adanmışlığına odaklanmadır. Lide-

rin sahip olması gereken özellikler başkalarını destekleme, güçlendirme ve geliştirmedir.

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

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

Ayrıca, Dennis ve Bocernea (2005), hizmetkâr liderlik bo-yutlarını sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik olarak açıklamıştır.

Bunlara, Barbuto ve Wheeler (2006), tevazu, ilişkisel güç, hizmet-odaklılık, takipçilerin gelişimi, takipçi özerkliğinin teşvik edilmesi, diğergamlık, duygusal iyileştirme, inandırıcı olma, bilgelik ve örgütsel yönetim özelliklerini eklemiştir.

Takım yaklaşımında kullanılan destekleyici liderlik perspektifinden baktığımızda, çalışanların gelişimi için daha uygun çevre oluşturmak, onların mutluluğuna odaklanmak ve işyeriyle birlikte tüm toplumda değişimi yakalamak için, hizmetkâr liderlik davranışları çok önemlidir (Laub, 1999). Bu yeni yaklaşım, ortak karar alma, takım çalışması, etkili ve destekleyici davranış kombinasyonlarıyla, örgüt kalitesini geliştirmeyi ve çalışanların bireysel gelişimini arttırmayı amaçlar (Spears, 1995). Bu yeni liderlik anlayışı, egoizm ve kendini beğenmişliğin yerine diğerlerine hizmet etmeyi temel alan farklı bir vizyonu yüceltir (Taylor, 2007).

Hizmetkâr liderlerin meziyetleri, yüksek ahlak veya umumiyetle nezaket ve kişinin ahlak erdemleri olarak tanımlanır (Dennis and Bocernea, 2005). Hizmetkâr liderler, vizyon oluşturur, takipçilerinin güvenini ve itimadını kazanır ve diğerleri üzerinde etkiye sahip olur (Farling, 1999). Mevkiyel ve bireysel güce sahip olsalar da, hizmet arzusu, aksiyon motivasyonunda can damarını oluşturur (Miears, 2004). Hizmetkâr liderlikte, kişisel ilerleme ve okul gelişimine destek olmadaki yüksek tutku, örgüt içindeki diğer tüm ihtiyaçların önünde tutularak, arzulanan eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için gönülden çalışılır (Hardin, 2003).

Takipçilerinin gelişimine öncelik veren hizmetkâr lider, bulunduğu pozisyonda geçici olduğunu bilmekte, görevi kendisinden sonra özveriyle yönetmesi için yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalışmaktadır (Akiş, 2004, s.39). Hizmetkâr lider, varlıklar âleminde en başta kendisi ile olan büyük savaşını kazanmış, kendi benliğinin koyu bir hizmetçisi olmaktan kurtulmuş, kendisini çevresine adanmış, bir taşın üzerine bir taş koyma sevdasına kapılmış bir insandır (Çelik, 2010, s. 5).

Hizmetkâr liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve astlarının maksimum potansiyel göstererek optimal yönetimsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977). Laub'a (1999) göre, hizmet etmeye odaklı bir kültür oluşturabilen kuruluşlar, hem işgücünün hem de liderliğin yetilerini maksimum seviyeye çıkaracaklardır. Hizmetkâr liderliğin diğergamlık özelliği, çalışanların yüksek performans göstermesinde önemli etkiye sahiptir (McCrimon, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010; Van Knippenberg 2005).

Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri kişiler arası güvenin ve örgütsel güvenin oluşturulmasında birincil rol oynamaktadır. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler izleyicileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Bazı liderler ilişki tarzlarına empati, sabır ve teşvik öğelerini de dahil etmektedirler. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi de güven duyulan bir ortamdan ortaya çıkmaktadır (Russell, 2001; Akt. Çevik ve Kozak, 2010, s. 82).

Dünyada yürütülen faaliyetlere baktığımızda, 20. yüzyıl Batı toplumlarında "hizmetkâr liderlik" kavramı, enstitü ve bir eğitim kurumu olarak ilk defa 1964 yılında "Uygulamalı Etik" olarak kuruldu. O günden beri büyüyerek gelişen bu uluslararası merkez, Amerika Birleşik Devletleri'nin Indiana eyaletinde Indianapolis şehrinde "Servant-Leadership - Robert K. Greenleaf Center" olarak hizmet vermektedir. Merkez her yıl "Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı" tertiplemekte olup, insanları ve kurumları bu yeni liderlik anlayışı ile tanıştırmak için çeşitli uygulamalı kurslar, seminerler ve toplantılar düzenlemektedir. Merkez bugüne kadar hizmetkâr liderlik üzerine yazılmış, birçok kitap, bröşür, göze ve kulağa hitap eden dokümanlar yayınlamıştır.

Hizmetkâr liderlik, Amerika'nın en başarılı şirketlerinde savunulmuş ve uygulanmıştır (Levering ve Moskowitz, 2000). Mesela, Southwest Airlines, TD Industries ve Synovus şirketleri, Fortune's 2000-2005 yılları arasında "Top 100 Best Companies to Work for in

America” ve “Top Ten Employers” kategorilerinde yer alarak, hizmetkâr liderliğe örnek şirketler olarak rapor edilmişlerdir.

Hizmetkâr lider; ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanıdır (Fındıkçı, 2009, s. 373-374).

Liderin hizmetkâr bir rol alabilmesi için öncelikle bencilliğini aşması gerekmektedir (Vinod and Sudhakar, 2011). Hizmetkâr liderlik bireysel bencillik ve isteklerin ötesinde örgüt üyelerinin gelişimi ve ihtiyaçlarına yönelmeyi gerektirir. Bu açıdan hizmetkâr liderliğin eğitim kurumlarında kullanılması daha işlevsel olacaktır.

İnsanların kişisel isteklerini karşılama yerine karşısındakine verme anlayışında olması okul içinde gereksiz işlere zaman harcanmasına engel olacağı gibi insanlar kendilerini eğitim işlerine adayacak ve böylece daha yararlı işlev üstleneceklerdir (Cerit, 2008). Özsaygısı olanlar için hizmetkâr liderlik çok kolaydır. İnsanlara verilen şans birçok sorunu ortadan kaldırır. Onları dinlemek, fikirlerini öğrenmek özsaygıyı güçlendirirken, eleştiri ve yargılama özsaygıyı aşındırır (Vinod and Sudhakar, 2011).

### 3. HİZMETKÂR LİDERLİK VE EĞİTİM

Hizmetkâr liderlik bireyleri etkiler ve bireysel bencillik ve ihtiyaçların ötesinde bireye bakmayı gerektirir. Bu açıdan da hizmetkâr liderlik, temel işlevi insanların geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği gösteren bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.

Hizmetkâr liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmalarını ve yetişmeleri için yardım ederler. Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler (Farling, Stone, Winston, 1999).



Bu yüzden hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik hizmet yönelimli olma tutumudur. Hizmetkâr liderler makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenirler (Miears, 2004). Hizmet etme felsefesi bencilliğin ötesinde açık bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirerek, çalışanlarla ortak çalışmalar yapmayı sağlar (Taylor, 2002).

Hardin (2003)'in belirttiği gibi, hizmetkâr liderlikte yüksek bireysel büyüme arzusu ve okulu geliştirme örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçların üzerinde öncelikli olarak yer alır. Bencilliğin kabul edildiği bir çevreden daha çok insanların vermek için gönüllü olduğu bir çevre oluşturarak, öğretim gününün çoğunun önemsiz şeylerle geçirilmesine engel olunur ve daha çok istenilen eğitimsel konular ile uğraşmaya yönelik olarak çaba gösterilir.

Bir okul yöneticisinin rolü olarak ve okul yönetiminin çalışmasının temelinde hizmet etme-fikirler, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine- vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, çok önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirler ve değerlere hizmet etmektir (Walker, 2003).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderlik kavramı, insanları yöneten kişilerin rolünde köklü değişiklikleri mecburi kılan yeni bir liderlik modelidir. Özellikle her bir kurum içinde çalışan idareci ve yönetici konumundaki kişiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladığında ve bu rolü benimsediklerinde, iş yerinde insanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha insan odaklı olacak ve o kurumdan hizmet alan müşteriler de daha çok memnun kalacaklardır. Bunun farkında olan müessese ve şirketler, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını çalışanlarının şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini geliştirecek şekilde değiştireceklerdir.

Okulların Türk eğitim sisteminden kaynaklanan merkeziyetçi yapısı, öğretmen sayısının çokluğu okul müdürlerinin öğretmenlere bireysel ilgi gösterebilmesini, onlara bireysel anlamda destek olabildiğini zorlaştırmaktadır.

Zamanının büyük bölümünü idari görevleri yerine getirmekle, gerekli yazışmaları yapmak ve evrakları hazırlamakla geçiren okul müdürleri öğretmenlere ayıracak, ilgi göstererek onları yönlendirip yetiştirecek zaman bulmakta zorlanabilmektedir. Bu nokta-

da, okul müdürünün hizmetkâr liderliği sonucunda gelişen nitelikli müdür-öğretmen ilişkisi, öğretmenlerin birbirine yardım, birbiri için sorun çıkarmama, kaynakları paylaşma, çatışma çözümünde aktif rol alma, okul için geliştirici faaliyetlere katılma ve şikâyet etmeden olayların olumlu taraflarına odaklanma gibi olumlu davranışlar geliştirmesini sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderliği içselleştirmiş okul müdürleri ile çalışmak, müdür-öğretmen ilişkisini olumlu ve nitelikli bir sürece dönüştürecek ve bu nitelikli süreç öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışında artışa neden olacaktır.

Bunlara ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışını okullar açısından önemli kılan diğer bir boyut da, öğretmenlerin öğrencilere yönelik ekstra rol davranışlarıdır. Öğretmenin rol tanımında yer almayan ancak öğretmenlerin büyük bir bölümü tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen bu ekstra rol davranışlarının öğrenci başarısında ve öğrencilerin okula, öğrenmeye ilişkin tutumlarında olumlu birtakım kazanımlara sebep olacağı açıktır.

Örneğin, öğretmenlerin ders dışında zaman ayırarak öğrenme zorluğu çeken öğrencilere ek ders ve etüt yapması, öğrencilere farklı kaynaklar sağlaması, sınıfın yararına olacak gezi, piknik gibi birtakım sosyal faaliyetler düzenlemesi, velilerle daha sıkı ilişkiler kurmada ve öğrenciyi daha iyi tanımada etkisi olan aile ve ev ziyaretlerinde bulunması, öğretmenin resmi olarak yapmak zorunda olmadığı ancak yapıldığında öğrencilerin gelişimi açısından çok yararlı faaliyetlerdir.

Sonuç olarak, ilişkili olduğu ve etkilediği olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlar nedeniyle hizmetkâr liderlik, okullar ve diğer örgütler açısından gerekli ve teşvik edilmesi gereken bir liderlik stili-dir. Liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarının eğitim yoluyla kazandırılabilceğini göstermektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin eğitimi açısından ve dolayısıyla öğretmenlerin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans açısından oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Öğretmenler ile okul müdürü arasındaki ilişkinin niteliği, yani sevgi ve saygı temelli bir ilişkinin kurulması, öğretmenlerin okula ve arkadaşlarına yönelik güçlü aidiyet duyguları beslemesini geliştirmekte, bağlılıkları ve gerekenden fazlasını yapabilme yönündeki fedakârlık niyetlerini arttırarak, biçimsel olmayan karşılıkları, bir diğer deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını etkilemektedir.

Araştırma bulguları neticesinde uygulamaya dönük çıkarımlara ulaşabiliriz. Okul müdürleri için öğretmen performansını hangi faktörlerin etkilediği önemli olduğu kadar, hangi stratejileri takip edecekleri ve performansı maksimum düzeye çıkarmak için ne yapmaları gerektiği de önemlidir. Dolayısıyla, okul müdürleri, öğretmenlerin performans seviyelerine etki eden bu değişkenlerin farkında olarak, performans seviyelerini geliştirmek için gerekli önlemleri alabilirler. Bununla bağlantılı olarak, gelecek çalışmalarda okul ortamındaki hizmetkar liderlikle öğretimsel liderliğin karşılaştırıldığı çalışmalar öğretmen performansı açısından faydalı olabilir.

Buna ek olarak, kültürümüzün taşıdığı geleneksel aile yapımızdan kaynaklanan kolektivist değerlere önem veren paternalist liderlik anlayışıyla batı dünyasının bireyselci tutumundan sıyrılarak insanı ve ahlaki değerleri temel alan hizmetkâr liderliğin birlikte ele alınacağı araştırmalar, okul liderliği noktasında farklı bakış açıları geliştirilmesine ışık tutacaktır.

Okul müdür ve müdür yardımcısı yetiştirme programlarında hizmetkâr liderliğe geniş bir biçimde yer verilmeli ve katılımcılara hizmetkâr liderlik davranışları kazandırılmaya çalışılmalıdır.

Hizmetkâr liderlik modelinin öncelikle uygulanması gereken sahalar, aile, okul, mahalli yönetimler, hastaneler, dini hizmet veren kurumlar vb.dir. Öncelikli amaç bunun her türlü kurum ve sosyal oluşum seviyesinde bir model ve yeni bir paradigma olarak benimsenmesini sağlamak olmalıdır. Ayrıca bütün bu kurumların misyonu içinde bu hizmetkâr liderlik felsefesi yer almalıdır.

Hizmetkâr liderlikle ilgili bir diğer uygulama alanı ise üniversitelerin liderlik ve yönetim derslerinin verildiği bölümleridir. Üniversitelerde ders olarak okutulması, araştırmalar yapılması ve makalelerin yazılması teşvik edilmelidir. Kamu ve özel sektör kurumlarında yönetime talip olan kişiler bu kurslardan geçirilmelidir. Yine benzer şekilde eğitim ve danışmanlık şirketleri tarafından verilen liderlik ve yöneticilik kurslarında hizmetkâr liderlik modeli ele alınıp tanıtılmalıdır. Özellikle sürekli kalite çemberlerinin uygulanmakta olduğu şirketlerde bu liderlik modeli oldukça yardımcı bir yaklaşım olacaktır.

Diğer alanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olarak özellikle öğretmenlere özgü örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanması ve bu davranışların okullar bağlamında araştırılması önemli bir gerekliliktir. Bunu sağlama adına, öğret-

menlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için duyarlılık eğitimi verilmesi, okul ortamında sosyal sorumluluk verilmesi de onların vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini arttıracaktır. Ayrıca, bu bağlamda okul yöneticilerine bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması açısından oldukça önem arz etmektedir.

### KAYNAKÇA

- AKIŞ, TODUK, Y. (2004), “*Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*”, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.
- ARIN, A. (2006), “*Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**
- AVOLIO, B. J. & GARDNER, W.L. (2005), “*Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*”, **Leadership Quarterly**, 16, pp. 315 - 338.
- BARBUTO, J. and WHEELER, D. (2006), “*Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*”, **Group and Organization Management**, 31(3): 300-326.
- BECK, D. (2010), “*Antecedents of servant leadership: A mixed methods study*”, **Yayınlanmamış doktora tezi**, University of Nebraska, Lincoln.
- CERİT, Yusuf. (2008), “*İlköğretim Okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi*”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (55), 547-570.
- COLQUITT, J.A. (2001), “*On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 3, pp. 386-400.
- ÇELİK, İ. (2010), “*Hizmetkâr Liderlik ve Atatürk'ün Hizmetkâr Lider Yönleri*”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek lisans Dönem Projesi**, Eskişehir.
- ÇEVİK, S. ve KOZAK, A.M. (2010), “*Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik*”, **11. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası, Detay Yayıncılık, Ankara.

- DENNIS, R.S. and BOCERNEA, M. (2005), "*Development of the Servant Leadership, an Assessment Instrument* ", **Leadership and Organization Development Journal**, 26(8): 600-615.
- DRURY, S. (2004), "*Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment* ", **Dissertation Abstracts International**, 65 (9): 314-324.
- FARLING, M.L., STONE, A.G., WINSTON, B.E. (1999), "*Servant leadership: Setting the stage for empirical research*", **The Journal of Leadership Studies**, 6, ½, 49-72.
- FINDIKÇI, İlhami. (2009), "*Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*", **Alfa Yayınları**, İstanbul.
- GREENLEAF, R.K. (1970), "*The Servant as Leader, Business Leadership*", **Jossey Bass**: pp. 117-136.
- GREENLEAF, R.K. (1977), "*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*", **New York**, Paulist Press.
- HARDİN, F. (2003), "*Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study*", **Dissertation Abstracts International**, 64(3): 3033365.
- HERNDON, B.C. (2007), "*An analysis of the relationship between servant leadership, school culture and student achievement*", **Dissertation The Faculty of the Graduate School University of Missouri**, <http://edt.missouri.edu>.
- LAUB, J.A. (1999), "*Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*", **Dissertation Abstracts International**, 60(2): 9921922.
- LEVERİNG, R. and MOSKOWİTZ, M. (2000), "*The 100 best companies to work for in America*", **Fortune**, Vol. 141, No. 1, pp. 82-110.
- MATTESON, J.A. & IRVING, J.A. (2006), "*Servant versus Self-sacrificial Leadership: A behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories*", **International Journal of Leadership Studies**, 2,1, pp. 36-51.

- MCCRIMMON, M. (2010), "*Servant Leadership*", [www.leadersdirect.com/servant-leadership](http://www.leadersdirect.com/servant-leadership) (last accessed: December 20 2010).
- MCDUGLE, L.R. (2009), "*Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions*", **Yayınlanmamış doktora tezi**, The University of Texas, San Antonio.
- NORTHOUSE, P.G. (2004), "*Leadership: Theory and Practice*", **Thousand Oaks, CA**, Sage Publications.
- OMOH, D. (2007), "*Analysis of servant leadership characteristics*", **A case study of a community college president**.
- PAGE, D. and WONG, T.P. (2000), "*A conceptual framework for measuring servant leadership*", in Adjibolosoo, S. (Ed.), **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, University Press of America, Lanham, MD.
- RUSSELL, R.F. (2001), "*The Role of Values in Servant Leadership*", **Leadership and Organization Development Journal**, 22(2): 76-83.
- SENDJAYA, S. and SARROS, J.C. (2002), "*Servant leadership: Its origin, development and application in organizations*", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 9, No. 2, pp. 57-64.
- SPEARS, L.C. (1995), "*Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*", New York, **John Wiley & Sons**.
- STEPHEN, M.J. (2007), "*Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style*", **Dissertation Abstracts**, UMI: 3259618.
- STONE, A.G. and PATTERSON, K. (2005), "*The History of Leadership Focus, Servant Leadership Roundtable*", **Virginia Beach, VA**, Regent University.
- ŞİŞMAN, M. (2004). "*Öğretim Liderliği*", **Pegem yayıncılık**, Ankara.
- TAYLOR, T., MARTİN, B.N., HUTCHINSON, S. and JİNKES, M. (2007), "*Examination of Leadership Practices of Principals*

*Identified as Servant Leaders*”, **International Journal of Leadership in Education**, 10(4): 401-19.

- VAN KNİPPENBERG, D., DE CREMER, D. & VAN KNİPPENBERG, B. (2007), “*Leadership and fairness: The state of the art*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16, pp. 113 - 140.
- VİNOD, S. & SUDHAKAR, B. (2011), “*Servant leadership: A unique art of leadership*”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 2(11), 456-468.
- WONG, P.T. and PAGE, D. (2007), “*Best Practices in Servant Leadership*”, **Virginia Beach, VA**, Regent University.
- YUKL, G. (2005), “*Leadership in Organizations*”, 6th ed., **Anglewood Cliffs, NJ**, Prentice Hall.