

## EĞİTİMDE HİZMETKÂR LİDERLİK: ÖĞRENME ORTAMLARINI GÜÇLENDİREN BİR YAKLAŞIM

### SERVANT LEADERSHIP İN EDUCATION: AN APPROACH TO STRENGTHEN LEARNING ENVIRONMENTS

**Nazlı SARI**

MEB, nazosari9@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-3412-7127>

**Ayhan AKKAYA**

MEB, berenberil2015@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-3906-6684>

**Fazlı KAYNAR**

MEB, fkaynar80@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-2443-8312>

**Mustafa ORÇAN**

MEB, orcan800@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-8234-9715>

**Mücahit KESİK**

MEB, mucahitkesik@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-5419-5976>

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı hemen hemen her alanda kendisini hissettiren hizmetkâr liderlik anlayışının eğitim alanındaki durumunun incelenmesi ve potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak hizmetkâr liderlik kavramına değinilmiş ve tarihsel süreç içerisindeki varlığı genel olarak ele alınmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin özellikleri ele alınan ayrı bir başlığı oluşturmuştur. Nitekim hizmetkâr lider, gruptan ve toplumdan bir çıkar beklemeden kendini örgüte adanmış, grubu için varlığını sürdürmekte olan, isteklendirme ve gücünü gruba hizmet şeklinde harcayan bunun yanı sıra örgütün gücünden mutluluk duyan, kendini ön plana çıkarmayarak biz kavramını ön planda tutan bir liderlik anlayışını ifade eder. Tarihsel perspektifte ele alındığında 1970’li dönemlerde Greenleaf tarafından kullanılmış ve Hesse’nin Doğuya Yolculuk adındaki Leo karakterinden etkilenerek ele aldığı bir liderlik türü olarak kendisini göstermiştir. Günümüzde bakıldığında insan niteliğinin azalmasının sonucu olarak hizmetkâr liderliğin daha çok tercih edilmesi ve ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu duruma gittikçe artan ilgi ile beraber eğitim kurumları da etkilenmiştir. Bu bağlamda eğitimde hizmetkâr liderlik anlayışı öğretmenler ve yöneticilerin öğrenci merkezli bir ortam oluşturmalarına olanak tanımıştır. Alan yazın incelendiğinde yapılan araştırmalar hizmetkâr liderliğin eğitimdeki rolünün öğretim kalitesini artırma, öğrenci ve öğretmen motivasyonunu yükseltme, empati, dinleme ve destekleme vb. hizmetkâr liderlik yeteneklerini geliştirme üzerinde durduğu görülmüştür. Bilhassa eğitimde hizmetkâr liderlik anlayışı daha çok hissedilmeye başlanmış ve önemli bir rol üstlenmiştir. Nitekim hizmetkâr liderliğin her alanda olduğu gibi eğitim alanında da etkin ve verimli olması kritik bir önem taşımasının yanı sıra elzem bir durumdur. Sonuç olarak eğitimde hizmetkâr liderlik, öğrenme süreçlerini zenginleştirmekte ve gelecekteki eğitime yön verebilecek potansiyeliyle stratejik olarak öne çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile eğitim arasındaki bağın doğru orantılı olduğu öne çıkan ayrı bir durum olmuştur. Çalışmanın eğitimde hizmetkâr liderlik konusundaki mevcut çalışmalara destek sağlayacağı ve literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bilgi verilmiş ve farkındalık oluşturulmak istenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Eğitim, Öğrenme, Hizmet Etme, Uygulama.

## ABSTRACT

The aim of this study is to examine the status of the servant leadership approach in the field of education and to determine its potential, which makes itself felt in almost every field. For this purpose, the concept of servant leadership was first mentioned and its existence in the historical process was discussed in general. Additionally, the characteristics of servant leadership have been created under a separate heading. As a matter of fact, the servant leader refers to a leadership approach that devotes itself to the organization without expecting any benefit from the group and society, continues its existence for the group, spends its motivation and power in serving the group, is happy with the power of the organization, and prioritizes the concept of "we" by not putting itself at the forefront. When considered in historical perspective, it was used by Greenleaf in the 1970s and showed itself as a type of leadership that was influenced by Hesse's Leo character in Journey to the East. Today, as a result of the decrease in human quality, servant leadership has become more preferred and comes to the fore. With the increasing interest in this situation, educational institutions have also been affected. In this context, the concept of servant leadership in education has allowed teachers and administrators to create a student-centered environment. When the literature is examined, research shows that the role of servant leadership in education is to increase the quality of teaching, increase student and teacher motivation, empathy, listening and supporting, etc. It has been observed that the focus is on developing servant leadership skills. Especially in education, the concept of servant leadership has begun to be felt more and has taken on an important role. As a matter of fact, it is not only critical but also essential that servant leadership be effective and efficient in the field of education, as in every field. As a result, it has been determined that servant leadership in education enriches learning processes and stands out strategically with its potential to direct future education. In addition, it has become a standout that the link between servant leadership and education is directly proportional. It is thought that the study will provide support to existing studies on servant leadership in education and fill the gap in the literature. In this context, information was given and awareness was sought to be raised.

**Keywords :** Servant Leadership, Education, Learning, Serving, Practice

*‘‘B y k bir lider öncelikle iyi bir hizmetkâr olmalıdır.’’*

**Robert K. GREENLEAF**

## 1. GİRİŞ

21.yy’la birlikte gelineen noktada otoriter yönetim olgusu zamanla değişerek yerini çalışanlarla etkileşim içinde olan, onların yetenek ve becerisini geliştirme doğrultusunda çalışan, çalışanların ihtiyaçlarını tespit ederek karşılamaya eğilim gösteren, çalışanların amaçlarını örgütün amaçları ile bütün bir hale getirerek onların amaçlarına ulaşmasını isteyen bir anlayışa bırakmıştır. Bu durum, eğitimin verildiği okullarda kendisini sık sık göstermiş ve hizmetkâr liderliği eğitim alanında ön plana çıkarmıştır (Ertürk, 2021, s. 58). Nitekim hizmetkâr liderlik içinde bulunduğumuz çağın liderlik anlayışı içinde yaşanılan değişim ve dönüşümle birlikte ortaya çıkmış bir ekoldür. Değişim ve dönüşüm hizmet edilmesini bekleyen ve kendi menfaatlerini  ne çıkaran liderlik anlayışının tersi bir Şekilde izleyicilerine direkt hizmet sunan ve yaşam Şekli halini almış, onlara yol gösteren bir liderliği  n görür (Balay, Kaya, & Geçdoğan, 2014, s. 230). Eğitimde hizmetkâr liderliğin en önemli temsilcileri olan okul yöneticilerinin hizmet anlayışı, öğretmenleri geliştirmek için çaba göstermek, okulda sağlıklı ve olumlu bir iletişim ortamı oluşturmak, dürüst ve yeteri boyuta

yönetim becerisine sahip olması öğretmenlerin daha çok çaba göstermelerini sağlamasının yanı sıra öğrencilerin motivasyon ve başarı düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda iletişimin önemli olduğu eğitim alanında odak nokta çalışan olan hizmetkâr liderliğin etkili ve etkin olması beklenir. Bu bağlamda yöneticiler öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmesine katkı sağlamakla birlikte öğretmenlerle etkili bir iletişim kurup onların moral ve motivasyonunun en üst düzeyde arttırmayı amaç edinmiş, öğretmenlerin başarısını önemseyerek şahsi çıkarları geride tutan okul liderleri olması gerekir.

Hizmetkâr liderliğin asıl amacı hizmet etmektir. Bu amaç hizmetkâr liderliği diğer liderlik anlayışlarından farklılaştırmaktadır. Hizmet etme kavramı güçlü iletişim mekanizması içinde ekip çalışması ve işbirliğini geliştirip, çalışanlarla ortak amaçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Hizmetkâr liderler görüşlerini emretmekten ziyade hizmet ederek gerçekleştirmektedirler. Hizmetkâr liderlik alanında ilk çalışma yapan 1977’de Greenleaf’a göre hizmetkâr lider hem mütevazı hem de özverili olması gerekmektedir. Çalışanların gelişmesine odaklanması gerekmektedir. Hizmetkâr liderliğin en temel görevi bireylerin yetişmesi ve gelişini olan eğitim alanında eğitim kurumlarının yönetilmesinde kullanılabilecek etkili bir liderlik tarzını ortaya koyabilmektir. Aynı zamanda literatüre bakıldığında Barbuto ve Wheeler ( 2006) yılında yapmış olduğu çalışmayla birlikte çalışanların işlerinde daha fazla performans göstermelerinin hizmetkâr liderler ile olabileceğine vurgu yapmıştır. Okul müdürlerinin ortaya koyduğu hizmetkâr liderlik rolünün öğretmenlerin yöneticilerine olan güven duygusunu arttırabileceğini de söylemek mümkündür. Öğretmenlerin okula kendisini ait hissetmesini sağlamak ve öğrencilerin de başarısını arttırmanın yolu da yöneticinin sergileyeceği hizmetkâr liderlik rolünün boyutuna bağlı olduğu yorumlanabilmektedir (Usta & Ünsal, 2018, s. 169-170). Genel olarak özetlendiğinde hizmetkâr liderliğin kendisini hissettirmiş olduğu alanlardan biri de eğitimidir. Eğitim sisteminin temel yapı taşı olan okullarda öğretmenlerin daha verimli olması ve motivasyonunu yöneticilerin liderlik davranışları oldukça etkileyen bir etmen olarak karşımıza çıkar. Bu durum eğitimde hizmetkâr liderliğin kritik bir öneme sahip olduğunu vurgularken eğitimde hizmetkâr liderliğin kritik bir önem taşıdığını da ortaya koyar.

Bu çalışmanın amacı yaşamın her alanında kendisini hissettiren hizmetkâr liderlik anlayışının eğitim alanındaki etkisi ve rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda çalışmada hizmetkâr liderlik kavramına değinilerek eğitimde hizmetkâr liderliğin üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak hizmetkâr liderliğin eğitim ile doğru orantı içerisinde olduğu ve eğitimde kritik bir öneme sahip olduğu ayrıca eğitim alanında büyük bir potansiyel sağladığı tespit edilmiştir. Son olarak hizmetkâr liderliğin eğitim alanında uygulanmasında etik doğrultusunda ele alınmasının gerekliliği de ifade edilmiştir. Çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı ve bu alanda yapılan çalışmalara destek sağlayacağı bu doğrultuda düşünülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında eğitimde hizmetkâr liderlik her geçen gün varlığını ve potansiyelini arttıran üzerinde sık sık durulması gereken elzem bir durumdur.

## 2. HİZMETKÂR LİDERLİK

İnsanlık serüveninin eski olması kadar liderlik kelimesi de eskilere dayanmış nitekim bu durum topluluk halinde yaşayan bireylerin yönlendirilmesi, yönetilmesi ile var olmuştur. Bu doğrultuda liderlik, tarihsel süreç içerisinde insanlık tarihi kadar eskilere dayanmıştır denilebilmektedir. Tarihsel süreç içinde ele alındığında liderliğin tanımı için birden fazla tanıma rastlanmış olsa da ortak bir tanımdan söz edilememiştir. Bu bağlamda liderlik, birtakım hedef ya da amaçlara ulaşabilmek için başkalarını etkileme sanatı olarak tanımlanabilmektedir (Çalışal & Yücel, 2019, s. 167). Başka bir tanım ele alındığında ise bir amaç doğrultusunda ötekilerini yönlendirme, rehberlik etme becerisi ve yetkisi olarak ifade

edilebilmektedir (Özdemir, 2003, s. 157). Liderlikle ilgili bütün yaklaşımları içine alan hizmetkâr liderlik anlayışı, ilk defa Greenleaf'ın "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "lider bir hizmetkârdır" ifadesiyle ortaya çıkan bir liderlik modelidir (Fındıkçı, 2009, s. 20). Greenleaf'ın liderlik anlayışına bakıldığında lider yönetici statüsünden ziyade çalışanlarına hizmet eden bir konumda yer almaktadır. Hizmetkâr liderlikte başarı, verim ve işlerin ilerleyişi için lider, çalışanların ihtiyaç duyduğu hizmetleri onlara sağlamaktadır. Hizmetkâr Lider, ilişkilere ve iletişime değer vermekte olan, çalışanların ihtiyaç ve sorunlarının farkındalığında ve bu konuda onları çözümleyen, gelişmişliği sağlayan ve örgütün hedefleri üstünde olan bir lider rolü üstlenir (Akin, 2023, s. 15). Bu kapsamda Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik tanımı şu şekilde ifade edilebilmektedir. Önceliği hizmet etmek olan, örgütteki tüm üyelerle bütünleşmiş ve uyum içinde hizmet etme imkânı sağlayan liderlik anlayışıdır (Çalışal & Yücel, 2019, s. 169). Bir başka tanıma bakıldığında ise hizmetkâr liderliğin bireyleri yönlendirmeden, hizmet ederek onları etkileme bu doğrultuda amaca ulaştırmada yol gösterici rol aldığıdır (Lantu, 2015, s. 306). Hizmetkâr liderlik, iş, yaşam ve sosyal hayata pozitif şekilde değişiklikler getiren olumlu bir yaklaşımdır. Hizmetkâr lider gruptan ve toplumdaki bir çıkar beklemeden kendini örgütüne vermesi, grubu için varlığını sürdürmesi, isteklendirme ve kuvvetini gruba hizmet yoluyla harcaması, örgütün gücünden mutlu olan, kendini ön plana çıkarmaktan ziyade biz kavramını ön planda tutan bir liderliktir. İnsanlarla karşılıklı güven içerisinde ilişkiler kurabilen, aynı zamanda onların da geleceğini düşünen kişi olarak da tanımlanmıştır (Uluç, 2023, s. 17). İnsanları yöneten bireylerin üstlenmiş olduğu rollerde radikal değişiklikleri gerekli kılan yeni bir liderliktir. Günümüzdeki farklılıklardan ziyade insanı insan olarak algılayan, bireyi önceleyen, merkeze koyan, tüm bireylerin etrafını saran hizmetkâr liderlik, örgütlerde güvene dayalı bir ilişki kurulmasını bu doğrultuda da geliştirilmesini sağlayan örgütsel bütünleşmeye katkı sunan önemli bir etmen haline almıştır. Hizmetkâr liderler, yapılan işe ruhunu ortaya koyma anlayışını benimseyerek kurum kültürünün de korunup pekiştirilmesini sağlamaktadırlar. Temel amaca bakıldığında hizmet edilenlerin daha bilgili, dayanışma ve özgürlük kazanarak hizmetkâr lider haline dönüşmeleri olarak ifade edilebilir (Balay, Kaya, & Geçdoğan, 2014, s. 230-231). Aynı zamanda lider gerçekleştirdiği bireylerin bazı hedef ve sorumlulukları sağlayabilme bakımından onları kuvvetlendirme ve iyileştirme konusunda hizmet sunar. Liderlik teorileri arasında değişim ve gelişimle beraber yeni bir liderlik çeşidi olarak hizmetkâr liderliğin doğduğu söylenebilmektedir. Bireyler arasında uzun süren ilişkiler neticesinde birlikte hareket etme ve örgüt içi ya da dışında ihtiyacı olanlara yardım edilmesi konusunda bir kültür meydana getiren hizmetkâr liderlik bu yönüyle beraber diğer liderlik türlerinden kendini farklı kılmıştır. Hizmetkâr liderliğin insana verdiği öncelik ve hizmet etme anlayışa sahipliği diğer liderlerden ayrılma noktasıdır denilebilir (Küçük & Yavuz, 2021, s. 457). Bu bağlamda hizmetkâr lideri genel anlamıyla iş ve süreçlerin aksamaması bakımından amaca hizmet eden ve bu durumdan yakınmayan lider olarak tanımlamak doğru olacaktır.

### 3. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KISA TARİHİ

Hizmetkâr liderlik kavramı olarak ilk kez 1970 yıllarında Robert K. Greenleaf tarafınca ortaya atılan bir kelime olarak rastlanmıştır. Greenleaf, liderin önceliğinin sahip olduğu güç ve kaynağı kullanıp toplumun ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak olması gerektiğine vurgu yapmıştır (Lider, 2024, s. 1). Başka bireyleri destekleyebilme ve gelişmelerine katkı sağlamak için var olması gereken bir liderlikten bahsedip liderin insan merkezli olması, empati kurup toplum refahını ön planda tutması gerekliliğinin altını çizmiştir. Greenleaf, hizmetkâr liderliği "The Servant as Leader" makalesiyle ortaya koymuştur. Robert Greenleaf, Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı hikâyesinde geçen Leo karakterinin etkisinde kalarak bu doğrultuda hizmetkâr liderlik kelimesine dikkat çekmiştir (Güler, 2024,

s. 5). Nitekim bazı araştırmacılar hizmetkâr liderliğin felsefi açıdan temellerinin dini öğreti ve liderliğe uzandığı biçiminde görüşlere yer vermiştir. Bu bağlamda dinlerin çoğu hizmetkâr liderliğin öğelerine vurgu yaptığı söylenebilmektedir (Duyan & Dierendonck, 2014, s. 3). Robert Greenleaf, hizmetkâr liderliğin öneminin en iyi şekilde kavranması bakımından ‘‘Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi’’ni kurmuş ve bu konuda bilgilerin uluslararası alanda yaygınlaşması için ‘‘uygulamalı etik merkezi’’ inşa etmiştir. Her sene içinde merkezde ‘‘Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı’’ yapılmaktadır. Aynı zamanda hizmetkâr liderlik konusunda gerçekleştirilen proje ve araştırmalar bu konunun ilerlemesi ve gelişiminde bütün dünyaya bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir (Akyüz, 2012, s. 29). 1977 yılında Greenleaf’ın hizmetkâr liderliği ele almış olduğu 3 adet makale yayınladığı görülmüştür. İlk makalesi olan Lider Olarak Hizmetkâr isimli çalışmayla lider statüsündeki bireylere cesaret sağlamıştır. İkinci makalesi 1996’da Hizmetkâr Olarak Kurum isimli çalışmasını yayınlamıştır. Son makalesi ise Vekil Olarak Hizmetkâr isimli çalışmasıdır. Bu çalışmaya bakıldığında otokratik liderin hizmetkâr liderlik anlayışı ile eğitilmesinin gerektiği konusunda görüş ve öneri sunmuştur (Topaloğlu, 2019, s. 53). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı 20.yy’la ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Tarihsel süreç içerisinde bakıldığında birçok dönem içerisinde farklı kültürlerin ve uygarlıkta varlığına rastlanıldığı görülmektedir. Mezopotamya bölgesinde M.Ö. 3000 yıllarında hizmetkâr liderliğe rastlandığı bu durumda söylenebilir. Yönetim şeklinin temelinde din adamlarının yer aldığı Mısır uygarlığında da bu izler görülmektedir. Yönetim ve organizasyona katkı sağlamış olan medeniyetlerden biri olan Antik Yunan’da da aynı şekilde hizmetkâr liderlik anlayışından bahsedilebilmektedir. Tarihsel süreçte geçmişten günümüze doğru birden fazla bilim adamı, siyasetçi, devlet ve din büyükleri liderlik konusunda sahip oldukları anlayış ve özelliklerinde de hizmetkâr liderlik anlayışı ile beslendiklerini söylemek mümkündür (Güler, 2024, s. 6).

#### 4. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetkâr liderlik bazı özellikleri barındırmaktadır. Nitekim 1998’de Spears, Greenleaf’ın eserlerini inceleyerek hizmetkâr liderliğin temelde 10 özelliğinin olduğunu vurgulamıştır. Bu özelliklerden şu şekilde bahsedilebilmektedir:

Hizmetkâr liderliğin var olabilmesi konusunda ilk özellik olarak iyileştirme gelmektedir. Hizmetkâr lider, kişinin kendi varlığını bulma arzusunu anlayarak bulmak istemektedir. Kişilerin iyileştirme kabiliyeti oldukça fazladır. Günümüzde birçok insan hissiyat bakımından zedelenmiş, ruh ve kalpleri kırılmış şekilde hayatını sürdürür. Hizmetkâr lider, bu tarz insanlarla direkt temas kurarak onların kalp ve ruhlarını ortak şeyler paylaşarak daha da güçlü bir hisse dönüştürüp iyileştirirler. Hizmetkâr liderliğin güçlü bir özelliği olan bireylerle iletişim kurup onları duygusal bakımdan iyileşmelerini sağlama özelliğidir. Liderler, daha duyarlı davranıp, iletişim kurarken bunların yanı sıra sorunlara veya problemlere de çözümler bulmaya çalışır (Spears, 2004, s. 8). Hizmetkâr liderliğin bir diğer özelliği olarak dinlenme özelliği dikkat çekmektedir. Bu özellik en önemli özelliklerden biridir. Liderliğin olmazsa olmazı en önemli özellikleri karar verme ve örgütte güçlü bir iletişim sağlayabilmektir. Kurulan güçlü ve etkin iletişimle beraber koordinasyon sağlama daha da uygulanabilir hal almaktadır. Bu doğrultuda dinleme önemlidir. Başkalarının düşüncelerine saygı duyma, fikir ve düşüncelerini önemseme anlamını taşır. Beklenti ve arzuların karşılanması konusunda sağlam tespitler yapabilmek için hizmetkâr liderlerin iyi bir dinleyici olması gerekir (Uluç, 2023, s. 18). Ahlaki ve etik ilkeleri içeren örgütsel bir iklimin farkında olabilmek, bir lideri her zaman daha etkin ve güçlü kılar. Örgüt içinde var olan değerlerin farkına varmak insanları yönetme yeteneği bakımından güçlenmeyi sağlar. Nitekim yaşanan ve gelişen olaylara daha bütüncül bir bakış açısıyla bakmayı da sağlamaktadır

(Spears, 2004, s. 9). Etkili bir hizmetkâr lider olmak, insanın kendisinin kim olduğu ve diğer insanları nasıl etkileyebileceği konusunda farkında olmasından geçmektedir. İnsanın kendisini karşıdaki insan yerine koyması ve olaya onun bakışıyla bakması durumu empati olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda empati özelliğinin var olması liderin kendi bireylerini daha iyi anlama ve olaylara karşı daha pratik çözüm önerileri bulmayı da sağlamaktadır. Hizmetkâr lider etrafındaki insanları anlama ve onların bakış açısını öğrenmesi için empati kurması gerekir. Bu durumda Greenleaf, başarılı bir hizmetkâr liderlerin empati kurmayı başaran iyi dinleyen birey olduklarını söylemiştir (Spears, 2004, s. 9). Hizmetkâr liderliğin beşinci özelliği ise ikna edebilme kabiliyetlerinin olabilmesi olarak yorumlanmıştır. Herhangi bir konuma gerek olmadan, zorlama ya da baskı oluşturmadan başka bireyleri etkileyerek inandırmaları gerekmektedir. Hizmetkâr liderler bir süreci yönetme konusunda statülerinden ziyade ikna etme yöntemini tercih etmeleri gerekmektedir. Bilhassa ikna etme özelliği hizmetkâr liderlere mevcut düzene insanları uyum gösterebilme durumu bakımından düşünce birliği içinde bulunmayı sağlamaktadır. Hizmetkâr liderler bireyleri bu konuda zorlamadan düşünceleri ortaya koyup insanları ikna etmektedir. Hizmetkâr lider diğer bireylerde olması istenilen davranışları sağlama konusunda ikna becerisine sahip olması bu doğrultuda gerekir (Akyüz, 2016, s. 28). Sorunların muhtemel sonuçlarını önceden görmek, geçmişin tecrübesinin vermiş olduğu öngörü ile günün gerekçe ve alınacak kararların gelecekteki muhtemel sonuçları hakkında öngörü sahibi olmak öngörü yeteneği olarak tanımlanır. Greenleaf'a göre hizmetkâr liderin bilinmeyen hissetme ve görülmeyini görebilme tahminin güçlü olması sahip olması gereken bir özelliktir (Çelik, 2017, s. 31). Bir diğer özelliğe bakıldığında hizmetkâr lider, kendisini başkalarının ihtiyaç ve gereksinimini karşılamaya adanması gerekir. Örgütün başarısı veya başarısızlığında kendisini kabul etmelidir. Diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet odaklı olmayı önemli bir ahlaki değer olarak benimsemelidir. Bu durumda bireyleri dinleyip, anlamaya çalışır, onlarla ilgilenir (Fındıkcı, 2009, s. 479). Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin önemli bir özelliği olan hizmet etme ana temayı oluşturur denilebilmektedir. Aynı zamanda hizmetkâr liderlerin sorunları kavramsallaştırması, insanların gelişimine katılım sağlaması ve son olarak topluluk oluşturması diğer özellikleridir (Ataman, 2024, s. 8-10).

## 5. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN EĞİTİM ORTAMINDA ROLÜ

Eğitim toplumun her kesimi tarafından gündelik hayatta sık sık tercih edilen bir kavramdır. Bir diğer ifadeyle eğitim birden fazla biçimde tanımlanmış olmakla beraber genel tanımıyla bakıldığında Türk Dil Kurumuna göre çocukların ve gençlerin toplum yaşamında yerini alabilmesi bakımından gereken bilgi, beceri ve anlayışları kazanmalarına, kişisel özelliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında doğrudan ya da dolaylı biçimde yardım etme ve terbiye şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2020). Aynı zamanda eğitim insanlık yaşamı boyunca bilgi aktarma ve yeni gelecek yetiştirme bakımından daima evrilen dinamik bir süreç olarak görülmüştür. Birden fazla anlamda kendisine yer bulduğu bu bağlamda söylenebilir. Yerine, söyleyene, duruma ve kullanılan amaç bakımından farklı anlamlar da kazanmaktadır. Bilhassa eğitimin amacının ne olduğunu ele almak çalışmanın işlerliği bakımından olumlu etki sağlayacaktır. En genel hatlarıyla ele alındığında eğitimin amacı bireye kendisini kendi başına geliştirme imkânı sağlayıp onun diğer bireylerle olan ilişki, ekonomik yetkinliği ve içinde yaşadığı topluma karşı üstlendiği vatandaşlık bağlamında sorumluluklar bakımından kendisini geliştirmesini sağlamak şeklindedir. Nitekim eğitimdeki temel amaç nitelikli, ideal insan yetiştirmektir (Alaybeyoğlu, Alaybeyoğlu, Tekatlı, Tekatlı, & İçer, 2024, s. 3). Bu bağlamda eğitimde hizmetkâr liderlerin var oluşu elzem bir durumdur. Hizmetkâr liderlik insanları etkilemekte ve bireysel bencilliğin ve gereksinimlerin ilerisinde insana bakmayı gerektiren bir liderliktir. Bu bakımdan hizmetkâr liderlik, temel görevi insanların

geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği göstermekte olan bir liderlik anlayışı olarak ifade edilebilir. Hizmetkâr liderlik anlayışı diğer liderlik anlayışlarından farklılaşmış olmasının yanı sıra hizmet eğilimli bir tutumu benimsemektedir. Bu durumda makam ve bireysel gücü geri planda bırakarak hizmet etme isteği temelli çalışmakta ve liderlik etmeye güdülenmektedirler. Hizmet etme bencil yaklaşımın ilerisinde açık bir şekilde iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği ortamını geliştirip çalışanlarla ortak çalışmalar yapmayı sağlar. Günümüz dünyasında sürekli değişimin yaşanmasıyla insani değerlerin anlamını yitirmesi bir bakımdan hizmetkâr liderliğin günümüz bireyleri için büyük bir önem taşımasını daha da arttırmıştır. Ailede, okulda, iş yaşamında, siyaset ve yönetim gibi tümü alanlarda sürekli artan insan gereksinimine hizmet etme olgusu ile liderlerin başkalarının iyiliği, mutluluğu, gelişmişliğine adanması bakımından hizmetkâr liderlere büyük sorumluluk düşer (Türkmen, 2016, s. 40). Eğitimde hizmetkâr liderlikte okulu geliştirme isteği örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçlardan önce gelmektedir. Öğretim gününün önemsiz şeylerle geçirilmesine engel olmak ve daha çok istenilen eğitimsel konular ile uğraşmaya yönelmek bu anlamda en temelde yer alır. Okul yöneticileri hizmetkâr liderliğin en önemli temsilcileridir. Okul yönetiminin çalışmasının temelinde daima hizmet etme, fikirlere saygılı olma, öğretmen, öğrenci ve ailelere katkı sağlama ve liderlik vardır (Akyüz & Eren, 2013, s. 198-199). Bilhassa eğitimde hizmetkâr liderlik öğrenci ve öğretmenlerin gelişmesini desteklemekte olan, toplumsal sorumluluğu arttıran katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemiş olan bir liderlik tarzını ortaya koyar. Hizmetkâr liderlik olgusu öğretmenlerin ihtiyaçlarını liderlik konum ve beklentilerinin üstünde tutan bir olgudur. Bu olguya bakıldığında lider grup başarısına odaklanmıştır. Önemli olan okulun başarısı verilen eğitimin niteliği şeklindedir (Tut, 2021, s. 34). Eğitim kurumlarında bilhassa öğretmenlerin ve öğrencilerin gereksinim ve ihtiyaçlarını gözetmek açısından önemli bir durumdur. Bu durum, okul kültürünü de olumlu etkileyebilir bunun yanı sıra ekip içindeki iş birliğini arttırabilir. Eğitimin verildiği yerler genel olarak ele alındığında okullardır. Okullarda liderlik kavramı çok boyutlu bir hal almaktadır. Bu doğrultuda liderliği geliştirmenin en iyi metotlarına bakıldığında liderler yetiştirebilmek, yeni liderlik oluşturmak, kuralları düzenlemek ve bu bakımdan okulları dönüştürebilmektir. Tüm bu ifadeler dikkate alındığında okul yönetiminin hizmetkâr liderlik bağlamında gerek iç paydaşları gerekse de çevreleri ile olan ilişkilerde gelenekselleşmiş olan liderlik olgusunun yerine daha yeni ve tercih edilen liderlik olan hizmetkâr liderlik şekli ile hizmet sunması gerekir. Çünkü hizmetkâr liderlik, bireyleri etkilemesiyle onların ihtiyaçları ve taleplerinin yanında onlarla ilgilenme ve destek vermeyi de gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla hizmetkâr liderlik asıl vazifesi kişilerin gelişimini sağlama amacı taşıyan eğitim kurumlarının idaresinde gerektiği zaman kullanılabilme varlığını ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarının başındaki bireyin vazife tanımında kurumun işleyişinin özündeki çalışanlara hizmet etme, onların düşünce, inanç, öğrenci ve ailelerine hizmet etme düşüncesi yer almaktadır (Çoban, 2019, s. 29-30). Bakan ve Doğan ( 2012 ) çalışmasında örgütlerin başarı yakalaması bakımından insanlığın ilerlemesi için vizyonu, bilgi ve insanı merkeze alan, dürüst, sabırlı, merhametli liderlerle gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Yöneticilerin özel eğitim ihtiyacı duyan öğrencilere sağlanan hizmetlerin kalitesinin belirlenen şartları sağlayıp sağlamadığı konusunda, öğretmenler ve öğrencilerin aileleriyle etkin iletişim kurmada önemli görevleri üstlenirler.

İnsani değerler hızlı değişim yaşandığı günümüz yaşamında giderek önemini yitirmiştir. Bu durum, günümüz bireylerinin hizmetkâr liderliğe her açıdan daha fazla ihtiyaç duyduğunu gösterir. Okul yönetiminin en temelinde de öğrenci, veli, öğretmen ve topluma hizmet etme arzusu var olduğundan eğitim örgütlerinin yönetiminde ele alınması gereken en ideal liderlik türü hizmetkâr liderliktir. Nitekim eğitim ile uyumlu bir liderlik olmasının altında yatan gerek hizmetkâr liderliğin gerekse de eğitimin ahlaki değerlere önem vermesi yer alır (Karataş, 2023, s. 20). Eğitimde hizmetkâr liderliğin örneğini oluşturan okul

müdürlerinin yalnızca idari sorunları ele alması liderlik görevini sergilediğini göstermemektedir. Aynı zamanda karakteriyle örnek olması öğretmen performans ve ahlaki gelişimi de artırır. Eğitim sisteminde işlerlik açısından öğretmen performansı önemli bir bileşeni ifade etmektedir. Öğretmenler öğrencilerin başarısı konusunda büyük etki etmekte ve katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlikte önceliğin çalışanların gelişimi olduğundan memnuniyet sağlama önemli bir yer tutmuştur. Eğitimde memnuniyet önemli bir durumdur. Bu açıdan ele alındığında eğitim kurumlarında hizmetkâr liderliğin uygulanması öğretmenlerin performans ve işe bağlılığını artırırken okuldaki diğer tüm personellerin gelişimine de katkı sağlayabilmektedir (Saepurohman & Satori, 2021, s. 5-6). Eğitimde hizmetkâr liderliğin yer almasıyla birlikte kurumlarda örgütsel cazibe çalışanların olumlu bir şekilde gelişimi örgütsel özdeşleşmenin de gelişmesine de katkı sağlar. Eğitim kurumlarında bir liderin sahip olması gereken özellikler hizmetkâr liderliğin özellikler ile benzerlik gösterir. İkisinde de temel bireysel çıkarlar yerine takım çalışması ve işbirliğine önem veren, paydaşlarının gelişimine destek olan liderlik yapısıdır. Hizmetkâr lider, meydana gelen bütün gelişmelerin farkında olması gerekir. Okuldaki olumlu ve olumsuz şeyleri tespit edip eksiklikleri gidermeli ve çözüm yöntemlerini belirleyip okulun ve eğitimin gelişimi için çaba sarf etmelidir. Bu bilgiler ışığında genel olarak bakıldığında hizmetkâr liderlik günümüz eğitim yapısı ele alındığında giderek etkisini arttıran ve dikkat çeken bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Hizmetkâr liderler öğretmenlerin kendi değerlerini hissetmesini sağlamakla beraber motivasyonu artırır. Bu öğretmenlerin öğrencilere daha verimli ve etkili öğrenme ortamını olumlu hale dönüştürmesini sağlar. Aynı zamanda öğrencilerin ihtiyaçlarını anlayan hizmetkâr liderler, onların gerek akademik gerek se de kişisel gelişimi üzerinde kritik bir öneme sahiptir. Hizmetkâr liderliğin eğitimdeki rolünün bir diğer boyutu ise okul kültürünü oluşturmalarıdır. Oluşturulan pozitif okul kültürü ile birlikte işbirliği, saygı ve güven gibi değerler ön planda tutulması sağlanır. Bir diğer rolüne bakıldığında ise öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmeleridir. Bu davranışlar öğretmenlerin gönüllü bir şekilde daha fazla gayret göstermeleri ve eğitim kurumuna daha fazla bağlılık sağlamaları anlamına gelir. Bu perspektifte eğitimde hizmetkâr liderliğin uygulamaları olarak öğretmenlerin gelişimi, karar verme süreçlerine katılım, empati kurabilme ve güvenli bir öğrenme ortamı inşa etme denilebilmektedir.

Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitimde gösterilmesi okul alanında örgütsel hedeflere hizmet eden farklı türdeki değişkenlere de etki etmektedir. Örneğin okul yöneticileri bir diğer ifadeyle müdürleri hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemesi bu ortamdaki tüm çalışanların güven ve mutluluğunu doğru bir orantıda etkileyeceği açıktır. Bu bakımdan hizmetkâr liderler çalışanların başarı ve mutluluğunu örgütsel hedefler kadar önemsemesine karşılık çalışanlarda içten gelen bir eğilimle örgütsel amaçları kendi gelişimlerine denk gelecek şekilde önemli görmektedirler. Bu durum, çalışanların sağladığı performansın örgütsel vatandaşlık davranışlarını artmasına sebep olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin doğrudan etkisi ya da dolaylı bir şekilde ortaya koyduğu etki ele alındığında nitelikli insan yetiştirmekle görevli olan okullar, eğitim alanı için vazgeçilmez bir liderlik olduğu söylenebilir. Bu liderlik eğitim alanında uygulanması günümüz bağlamında eğitim faaliyetlerini güçlü kılarak geleceğin nesillerine ise bu durumun aşılmasını sağlayabilir (Güçlü, 2016, s. 5). Nitekim bunlara karşılık eğitim sisteminin merkezî bir yapısının olması, ek idari görevler ve öğretmen sayısındaki artış okul yöneticilerinin öğretmenlerle bireysel ilgilenip gelişmelerini desteklemelerini, kılavuzluk etmeleri ve eğitimi de zora sokabilir. Fakat hizmetkâr liderliğin tekrardan canlanmış olduğu eğitim alanında gelişen nitelikli bir yönetici öğretmen ilişkisi, karşılıklı yardımlaşma, üretmek sorunları çözme, saygı temelli ilişkilerin oluşması pozitif davranışları arttırmaktadır (Şımık, Doğan, Aydın, & Şeker, 2022, s. 92). Türk eğitim sisteminin bürokratik yapısı dikkate alındığında okul liderlerinin yasal veya otoriter gücüne dayalı yönetim, hizmetkâr liderlik anlayışıyla uyum sağlamamaktadır. Bu doğrultuda



hizmetkâr liderin tercihini, çalışanları bir şeyler yapmaya zorlamaktan ziyade onları dinlemek, empati sağlamak, geliştirme, ikna etme, ekip ve işbirliğine dayalı bir biçimde etkilemektir. Bu eğitim ortamının oluşması baskı ve otoriteden uzak olmayı ve bireyler arasındaki etkileşim ve iletişimin sağlandığı demokratik bir ortamı yaratır (Türkmen, 2016, s. 41-42). Hizmetkâr liderlikte kişisel gelişim ve eğitim alanının gelişimi örgütün diğer gereksinimlerinin önündedir. Böylece, eğitim alanını yani okulu iyileştirip, bireyler bir çeşit kişisel yükselmeyi sağlamaktadır. Böylesi bir ortamda bencilliğin olmadığı kişilerin samimi bir ortam oluşturduğu durum öğretmeye yönelik bir yoğunlaşmayı arttırmaktadır. Okulda hizmetkâr liderlik sergileyen okul yöneticileri bireyin gelişimini okulun diğer amaçlarından daha önemli olduğunu bilmelidir. Çünkü okulun eğitim etkinliklerinin işleyişi öğretmene bağlıdır. Her açıdan gelişim ortamına uyum sağlayan bir öğretmenin ortaya koyduğu ve öğrettikleri ile eğitimde çağın gerisinde kalmış, kendisini geliştirmeyen öğretmenin öğrettikleri arasında orantısız farklar söz konusudur. Bu durumda hizmetkâr liderliğin eğitim alanındaki kritik bir rolünün olduğu önemlidir (Hardın, 2003, s. 64).

## 6. SONUÇ

Hizmetkâr liderlik olgusu modern liderlik olguları içinde yer almakta olan ve liderin birlikte yer aldığı bireyler ile var olduğu bir olgudur. Bu olguda çalışanların başarısını ve birliğini her şeyin üstünde tutmak hizmetkâr liderliğin bir tutumudur. Hizmetkâr liderlik kavramı, bireyleri yöneten kişilerin rollerinde köklü değişimleri mecbur kuran yeni bir liderlik modelidir. Bilhassa her bir kurum içinde çalışan idareci ve yönetici konumunda bulunanlar kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladıklarında ve bu rolü benimsediklerinde o ortamdaki insanların birbirine karşı tutum ve davranışları daha insani odaklı olmakla birlikte kurumda verilen hizmet daha memnun kalınacak hale gelmiş olacaktır. Gündelik yaşamın sürekli değişimi neticesinde insani değerlerin azalmasına yol açmış bu bağlamda hizmetkâr liderlik anlayışına daha fazla ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda nitelikli insan yetiştirme amacı taşıyan eğitim alanında da hizmetkâr liderlik daha fazla ele alınan bir anlayış haline gelmiştir. Nitekim eğitimde hizmetkâr liderliğin rolü modern eğitim sistemlerinde her geçen gün daha fazla önem kazanan bir liderlik modeli olmuştur. Bu durumun temelinde liderlerin hizmet etmiş olduğu kişilerin ihtiyaçlarını öncelikli bir şekilde ele alması ve etkili bir öğrenme ortamının oluşması konusunda bu ihtiyaçlara cevap vermeleri yer almıştır. Eğitimde hizmetkâr liderliğin öğretmenlerden yöneticilere kadar tüm eğitim paydaşları içerisinde öğrencilerin başarı düzeylerini yukarı çıkarmak için kendilerini nasıl konumlandıracakları belirler. Nitekim bu doğrultuda okullarda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliği benimsemesi ile öğretmenlerin gelişimi, iletişim arasında doğru bir ilişki vardır. Tüm bu durumlar öğretmenlerin gelişmesini sağlarken öğrencilerin de başarı düzeylerini arttırmaktadır.

Sonuç olarak eğitimde hizmetkâr liderliğin ilk olarak hizmet etme arzusuyla ele alınması gerektiği ve bu anlayışın liderlerin karar alma süreçlerinde empati ve iş birliği oluşturduğuna dikkat çekmek elzem bir durumdur. Bu liderlik türü öğretim süreçlerinde öğrencilerin aktif katılmasını teşvik etmekle birlikte öğretmenlerin de mesleki bakımdan gelişmelerine odaklanmalarını sağlamasıyla eğitim ortamının kalitesini arttırmaktadır. Bu süreçte hizmetkâr liderler, eğitim kurumlarının amaçları ile kişisel ihtiyaçlar arasında bir mekanizma kurup denge sağlamaktadır. Bir diğer şekliyle hizmetkâr liderlik eğitimde sadece bir yönetim anlayışı olmayıp aynı zamanda bir kültürel değişimi ifade eder. Bu bilgiler ışığında eğitimde hizmetkâr liderliğin artması ve yaygınlaşması, yalnızca bireylerin gelişmesi bağlamında değil ayrıca toplumun daha olumlu ve nitelikli insanların yetişmesine katkı sunmaktadır. Geleceğin eğitim sistemi hizmetkâr liderlik anlayışını merkezine oturturması daha etkili ve sürdürülebilir bir eğitim sisteminin oluşumunu sağlama potansiyeli ile bir fırsattır.

## KAYNAKÇA

- Akın, Y. E. (2023). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı iş doyumu ve hizmetkâr liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Akyüz, B. (2012). *Örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi : eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Alaybeyoğlu, M., Alaybeyoğlu, S., Tekatlı, N., Tekatlı, N., & İçer, M. (2024). Eğitimde Yeni Bir Dönem Yapay Zeka Destekli Öğrenme Ortamlarının Potansiyeli. *Socrates Journal*, 1-10.
- Ataman, A. (2024, Haziran). *Türk dili ve edebiyatı öğretmen algılarına göre yöneticilerinin (okul müdürlerinin) hizmetkâr liderlik davranışları*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Rize Üniversitesi, Rize.
- Balay, R., Kaya, A., & Geçdoğan, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 230-249.
- Balay, R., Kaya, A., & Geçdoğan, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çelik, N. (2017). *Konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi : Konya ili örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Duyan, E. C., & Dierendonck, D. V. (2014). Hizmetkâr Liderliği Algılama : Teoriden Amprik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 1(49), 1-32.
- Ertürk, R. (2021). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Okul Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algıları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Journal of Education*, 4(2), 57-71.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu : Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güçlü, N. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik : Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Güler, N. (2024). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

- Hardin, F. (2003). Impacting Texas Public Schools Through A Student Servant-Leader Model: A Case Study. *Doctor Of Education, 64(3)*. Dissertation Abstract International.
- Karataş, E. (2023). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterliklerine ilişkin bir karma yöntem çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul.
- Küçük, B., & Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi : Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi, 5(1)*, 453-472.
- Lantu, D. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study In Citibank Indonesia. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 303-311*.
- Lider. (2024, 01 24). *Hizmetkâr Liderlik Nedir*. 05 16, 2024 tarihinde [www.21yylideri.com](http://www.21yylideri.com) web sitesi: <https://21yylideri.com/hizmetkâr-liderlik/> adresinden alındı
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22(2)*, 151-168.
- Saepurohman, L., & Satori, D. (2021). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance. *Atlantis Press, 1-10*.
- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant Leadership : Leader to Leader. *ProQuest Central, 7-11*.
- Şımık, M., Doğan, M. S., Aydın, S., & Şeker, M. H. (2022). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eurasian Academy of Sciences, 86-100*.
- TDK. (2020, 07 10). *Eğitim*. 08 16, 2024 tarihinde [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr): <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Belediyeler üzerinde bir uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Tut, B. (2021, 12 01). *Okul yönetiminde hizmetkâr liderlik*. Yüksek Lisans Projesi. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Sinop ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Uluç, M. S. (2023). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Usta, M. E., & Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Özgün Araştırma Dergisi, 8(4)*, 168-187.