

PAPER DETAILS

TITLE: ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN HESAP VEREBİLİRLİK ALGILARI İLE
YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIS DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİSKİ

AUTHORS: Ayhan KANDEMİR,Nuri AKGÜN

PAGES: 1637-1653

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/913169>

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Date Received : 19.03.2019
Kabul Tarihi / Date Accepted : 02.12.2019
Yayın Tarihi / Date Published : 31.12.2019



 <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2019..-541661>

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN HESAP VEREBİLİRLİK ALGILARI İLE YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ayhan KANDEMİR¹, Nuri AKGÜN²

ÖZ

Araştırmanın temel amacı; ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak ve değişkenler ile ilgili katılımcı görüşlerinde ortaya çıkan ilişki düzeyini belirlemektir. Çalışma ilişkisel tarama yöntemi ile hazırlanmış ve 2018-2019 eğitim öğretim yılında Bolu merkez ortaokullarında görev yapan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın örneklemini bu ortaokullarda çalışan 304 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma verileri öğretmen hesap verebilirlik ölçeği ve okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ölçekleri ile toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algılarının “çok katılıyorum”, yöneticilerin öğretmen görüşlerine göre hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinin ise “çoğu zaman” düzeyinde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları tüm değişkenlerde (cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, yaş) anlamlı bir farklılık göstermezken; öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri algıları ise sadece cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark göstermiş, diğer değişkenlerde (eğitim düzeyi, yaş, kıdem) ise anlamlı bir fark göstermemiştir. Öğretmenlerin hesap verebilirlik ve hizmetkâr liderlik algı düzeyleri arasında zayıf derecede pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hesap verebilirlik, Hizmetkâr Liderlik, Öğretmen, Yönetici.

RELATIONSHIP BETWEEN THE ACCOUNTABILITY PERCEPTIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS AND THEIR MANAGERS' LEVEL OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

The main aim of the research is to present the views of secondary school teachers about accountability perceptions and about their managers' level of servant leadership behavior and to determine the level of relationship that emerges in the participants' views about variables. The study was prepared using relational screening model and applied on teachers who work in Secondary Schools in Bolu in 2018-2019 academic year. The sample of the study consisted of 304 teachers working in these secondary schools. The study data were collected by the teacher accountability scale and the school principals' servant leadership levels scale. According to the results, it was found out that the secondary school teachers' perception of accountability was “very agree”, and the managers' level of servant leadership behaviour according to the teachers' opinions was “often”. Teachers' accountability perceptions do not differ significantly in all variables (gender, educational level, seniority, age); teachers' perceptions about their managers' levels of servant leadership behavior showed a significant difference in the gender variable only; other variables (educational level, age, seniority) did not show a significant difference. It was found out that there is a weak positive relationship between teachers' accountability and their level of servant leadership perception.

Keywords: Accountability, Servant Leadership, Teacher, Manager.

¹ MEB, ayh_81@hotmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-2565-4292>

² Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, akgun_n@ibu.edu.tr,  <https://orcid.org/000-0003-3225-6193>

1.GİRİŞ

Kamu yönetimi ve insan kaynakları gibi alanlarda çağımızda yaşanan gelişmeler kalitenin artırılmasını zorunlu hale getirmiş, eldeki her türlü kaynağın daha etkili ve verimli kullanılmasında hesap verilebilirlik kavramının önemini arttırmıştır (Türkoğlu, 2015). Literatürde birçok tanımı olan hesap verilebilirliği, Baydar (2004) “kişinin eylem ve eylemsizliğinin sebeplerini açığa çıkarması, diğer bir ifadeyle kişinin kendini cevap vermek zorunda hissetmesi ve eylemin sorumluluğunu üstüne alması” olarak tanımlamıştır. Bilginin temel güç olarak kabul edildiği günümüzde, okulların bilgi üretiminde aktif rol oynamaları gerekmektedir. Bu nedenle okulda hesap verebilirliğin gerçekleşmesi için eldeki kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve öğrencileri istenilen seviyeye getirmesi gerekmektedir (Türkoğlu, 2015).

Her bakımdan sürekli bir değişim içinde olan dünyada, insani ilişkiler önemini giderek arttırmış ve örgüt yönetiminde insan faktörünün önemi gözler önüne serilmiştir (Türkmen, 2016). Buna paralel olarak da liderlik anlayışlarında değişimler meydana gelmiş, personelin gereksinim ve amaçlarına odaklanan, gelişmeyi ve ilerlemeyi hedef alan liderlik yaklaşımları önemini arttırmıştır (Akdöl, 2015; Duyan ve Dierendonck, 2014). Liderlik yaklaşımlarındaki değişiklikler özellikle insan faktörünün yoğun olarak yer aldığı eğitim örgütlerinde daha hayati rol oynamaktadır. Okul yönetiminde aktif rol oynayan yöneticilerin, yöneticilikten farklı olarak liderlik özelliklerini de taşımaları günümüzde elzem hale gelmiştir (Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015). Şartların belirli olduğu durumlarda, hedefleri belirleyen ve bu hedefler doğrultusunda etraflarındaki davranışlarını yönlendiren ve etkileyen bir süreç olarak tanımlanan liderlik (Bedük, 2012), okul örgütleri içinde önemini giderek arttırmaktadır. Liderlik tarzlarından birisi olan hizmetkar liderlik, aralarında eğitim örgütlerinin de bulunduğu kurumlarda, çalışmayı hedef alarak her bakımdan ilerleme ve gelişmeyi amaç edinmektedir (Akyüz ve Eren, 2013). Hizmetkâr lider özelliğine sahip olan yöneticiler, yönettiği kişileri etkili şekilde dinleyen ve güçlü bağlar kurmasını bilen kişilerdir (Northouse, 2014). Öğretmenlerine ve okuldaki diğer çalışanlara hizmeti temel alan okul yöneticisi, çalışanların kendisine ve okula bağlılıklarını arttırarak okuldaki verimlilik düzeyini yükseltebilir (Türkmen, 2016). Açıklamalar doğrultusunda okullarda öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları önemli bulunmuştur. Bu nedenler iki kavram arasındaki ilişkinin açığa çıkarılması okulların gelişiminde önemli görülmektedir.

1.1. Hesap verebilirlik

Avrupa ve ABD’ de doğan hesap verebilirlik kavramı son yarım asırdır dünyanın her yerinde çeşitli örgütlerde üzerine çalışılan bir kavramdır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetimi alanında başlayan hesap verebilirlik kavramı eğitim boyutunda da ele alınmıştır (Türkoğlu, 2015). Birçok tanımı bulunan hesap verebilirlik; kurum çalışanlarının görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesine yönelik bireylere yanıt verilebilir olma, eleştirileri ve beklentileri önemseme ve sonuçları her yönüyle üzerine alma durumudur (Samsun, 2003). Bovens (2005) hesap verebilirliği, toplumsal ilişkilerde birey ya da grupların yönetenlere hesap verme sorumluluğu olarak tanımlamıştır (Bovens, 2005, akt; Türkoğlu, 2015). Gül’e (2008) göre ise hesap verilebilirlik, kişi ve kurumun eylemlerine yönelik paydaşlarına bilgi ve yanıt verme yükümlülüğüdür.

Her alanda meydana gelen değişimler eğitim boyutunda da beklentileri hızla yükseltmiş, buna bağlı olarak eğitim sisteminin daha etkili olması zorunlu hale gelmiştir. Kalitenin artmasını hedefleyen eğitimde hesap verebilirlik kavramı; yönetici ve öğretmenlerin okulda ortaya çıkan eğitim düzeyinden sorumlu olmaları ve buna bağlı olarak eğitimde verimin artarak öğrenci beklentilerinin olumlu yönde gelişmesini açıklayan bir süreçtir (Güçlü ve Kılıç, 2011). Eğitim kurumlarında başarı düzeyine yönelik yetkililere hesap vererek açıklama yapma durumu da eğitimde hesap verebilirlik olarak tanımlanmaktadır (Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak, 2017). Eğitim örgütleri hesap verebilirliğin çerçevesini, önceden okul çalışanlarının çizdiği hedeflere erişmek için verilen kararlar, yapılan işler, öğrenci performansına yönelik çıktılar ve başarıyı yükseltmek için kullanılan her türlü araç ve yöntem olarak belirlemişlerdir. Bunun yanında okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okulun misyon ve vizyonuna ulaşmak için yaptığı her türlü eylem, karar, aldığı hizmet içi kurs ve eğitimler, öğrenci başarısını arttırmak için kullandıkları yöntem ve teknikler de eğitimde hesap verebilirlik kavramı içinde yer almaktadır (Himmetoğlu vd., 2017; Kalman ve Gedikoğlu, 2014; Yıldırım ve Yenipınar, 2019). Hesap verebilirlik genel olarak çıktı ve sonuçlara odaklanan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Türkoğlu, 2015). Bu nedenle okullar ve öğretmenler devlet kaynaklarını kullanarak başarı hedefledikleri için öğrencilerin gelişim düzeylerine göre hesap vermeleri gerekmektedir. Eğer okullarda hesap verilebilirlik algısı yükselirse başarının da artacağı kabul edilmektedir (Himmetoğlu vd., 2017). Ingersoll ve Collins’e (2017) göre öğretmen hesap verilebilirliği çok önemlidir. Çünkü öğretmen sınıfta öğrencilerle tek başına kalmakta, yaptığı davranış ve gösterdiği performanstan sorumlu görülmemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin yaptığı eylemlerden dolayı hesap verebilir olmaları gerekmektedir. Ancak okullarda hesap verebilirliğin tam olarak uygulanamadığına ilişkin görüşler mevcuttur. Örneğin Bülbül (2011); öğretmenlerin ders işleme stillerine, veli iletişimlerine, ders zamanlarına ve kendilerini geliştirmeleri için yaptıkları çalışmalara çok fazla önem verilmediği, bu nedenle de

hesap verilebilirliğin yüzeysellikte kaldığını belirtmektedir. Bu nedenle eğitimde başat rolü üstlenenlerin başında yer alan öğretmenlerin hesap verilebilirlik durumları eğitimin kalitesi açısından önem arz etmektedir.

1.2. Hizmetkâr Liderlik

Çevresinde bulunan kişi ya da kişileri amaçladığı yere ulaştırabilen, cesaret, güven ve sorumluluk vererek onlara dinamik bir hale dönüştüren kişi olarak tanımlanan liderlik her alanda kendine gelişim fırsatı bulmuştur (Aykanat, 2010). Eğitim alanında yapılan çalışmalara da bakıldığında liderlik kavramının uzun süredir araştırıldığı görülmektedir. Okullardaki verimliliğin en üst düzeye çıkarılarak eğitim kalitesinin yükseltilmesinde liderliğin önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu gerekçelerle birlikte okul yöneticilerinin birer lider-yönetici olmaları önem arz etmektedir (Türkmen, 2016; Cemaloğlu, 2013).

Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramında, liderin öncelikle hizmet eden olması gerektiğini vurgulanmıştır (Kurnaz ve Abul, 2016). Lider, öncelikle çevresindeki kişilerin gereksinimlerini belirlemeli ve onlara hizmet etmelidir (Türkmen, 2016). Hizmetkâr lider, hizmet eğilimli olması nedeniyle diğer liderlik türlerinden ayrılır (Akyüz ve Eren, 2013). Hizmetkâr lider özelliğine sahip liderler, çevresindeki kişilere hizmet etme yoluyla liderlik özelliklerini kazanıp, emri altındaki kişilerin gelişimine önem vererek işbirliğine odaklanırlar (Türkmen, 2016). Hizmetkâr liderlikte önemli olan göstermelik, çevreyi etkilemeye yönelik liderlik değil; içten gelen samimi, doğal liderliktir (Ekinci, 2015). Hizmetkâr lider; insanlığa hizmet etmeyi amaçlayan, üreten, alçakgönüllü, gelişime açık, mütevazı, kendisiyle barışık, bilgiyi merkeze alan liderdir (Fındıkcı, 2009). Hizmetkâr liderlikte odak nokta, insanların bir bütün olarak gelişmesine olanak sağlamak, çevresindeki kişi ya da kişilerin huzur ve mutluluğu için çaba harcamak, etik değerleri merkeze alarak hizmet etmektir (İş ve Balcı, 2017).

Hizmetkâr liderlikte bireysellik ikinci plana itilmiş, örgüt ihtiyaçları ön plana çıkarılmıştır. Bu nedenle bir örgüt olan okulların gelişimi için hizmetkâr liderlik önemli bir liderlik türü olarak ön plana çıkmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013). Okul yöneticileri hizmetkar lider davranışlarına sahip olursa, okul ve okul çevresini her bakımdan geliştirerek hedeflere kolay yoldan ulaşabilir (Türkmen, 2016). Okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özellikleri ile hizmetkâr liderin özellikleri birbiriyle örtüşmektedir. Çünkü hizmetkar liderlikte; empati, saygı, vizyon, paylaşma ve işbirliği gibi kavramlar ön plandadır. Birey ve örgütün her yönden gelişimi hedeflenerek hizmet kavramı ön plana çıkarılır (Akyüz, 2014). Hizmetkar liderliğin hakim olduğu okullarda yardımlaşma, işbirliği ve saygı gibi kavramlar ön plana çıkarken; bürokrasi, zorlama, tehdit, dışlama gibi kavramlar ikinci plana atılır (Türkmen, 2016). Yöneticiliğin kendisinde bir emanet olduğunun farkında olan hizmetkâr liderler görevlerini başarıyla yerine getirirken diğer taraftan yerine geçecek hizmetkâr liderlerin gelişimi için çaba harcamalıdır. Böylece bu liderler, sahip olduğu hizmetkâr liderlik özelliklerinin gelişerek devam etmesini sağlayacaklar; bilgi, deneyim ve tecrübelerinin diğer kişi ya da örgütler tarafından da benimsenmesine neden olacaklardır. Bu bakımdan eğitim kurumlarındaki hizmetkâr liderler, eğitime katkıları bakımından son derece önemli görülmektedir.

Okullarda şeffaflık, sorumluluk kavramları ile içi içe olan hesap verilebilirlik kavramı ile temelinde yönettiği kişilere hizmet olan hizmetkâr liderlik kavramları arasında yakın ilişki olduğu düşünülebilir. Hesap verebilirlik algısı öncelikle lidere karşı olan güven duygusunu yükseltirken okulda kargaşa, belirsizlik, sorumsuzluk gibi durumların engellenmesini sağlamaktadır. Okulda etkili hesap verilebilirlik olması için etkili bir lider, özellikle de hizmetkâr liderin olması gerekmektedir. Çünkü hizmetkar liderlik anlayışının hakim olduğu okullarda öğretmenler ile diğer çalışanların sorumluluk alma ve işbirliği algılarında pozitif yönde artış olacaktır. Bunun da hesap verebilirlik algısı üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu görüşleri ortaya çıkarma ve alanyazına katkı sağlamak için bu çalışma yapılmak istenmiştir.

2. Araştırmanın amacı

Çalışmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin öğretimsel ve yönetsel hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre hesap verebilirlik ve yöneticilerinin hizmetkar liderlik algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu hedeflere ulaşmak için araştırmada şu sorulara cevap aranacaktır. Bolu merkez ilçede görev yapan ortaokul öğretmenlerinin;

- a) hesap verebilirlik ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin algı düzeyleri nedir?
- b) hesap verebilirlik ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin algı düzeyleri; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- c) hesap verebilirlik ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışma, ilişkisel tarama modelinde hazırlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, en az iki değişkenli bir durumda değişkenlerin ilişki düzeyini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir (Balcı, 2013).

3.2 Çalışma Grubu

Çalışmanın evreni 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bolu merkez ilçe ortaokullarında çalışan 600 öğretmendir. Evrenin tamamına ulaşmak hedeflendiği için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Dağıtılan ölçeklerin 315'i geri dönmüştür. 11 ölçek değerlendirme şartlarına uymadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 304 ölçek değerlendirmeye alınmış ve ölçeklerin geri dönüş oranı %52 olmuştur. Krejcie ve Morgan (1970) geri dönen ölçeklerin evreni temsil eder olduğunu belirtmiştir.

Çalışmaya katılanların; % 52,9'si kadın (n:161), % 47,1 erkek (n:143); % 10,1'i 1-5 (n:31), % 27,9'u 6-10 (n:85), % 32,8'i 11-15 (n:100), % 20,7'si 16-20 (n:63), % 8,2'si 21 ve üstü (n:25) kıdem sahibi; % 15,1'i 20-30 (n:46), % 67,7'si 31-40 (n:206), % 17,1'i 41 ve üstü (n:52) yaş grubunda; %84,2 'si lisans (n:256), 15,8'i ise lisansüstü (n:48) mezunudur.

3.3 Veri Toplama Aracı

Çalışmada Rosenblatt (2007) tarafından geliştirilen Cerit, Kadioğlu Ateş ve Kadioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Öğretmen Hesap Verebilirlik Eğilimi Ölçeği ve Ekinci (2015) tarafından geliştirilen Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen hesap verebilirlik ölçeği 12 madde ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte; Kesinlikle katılmıyorum (1,00-1,80), Çok katılmıyorum (1,81-2,60), Orta düzeyde katılıyorum (2,61-3,40), Çok katılıyorum (3,41-4,20), Kesinlikle katılıyorum (4,21-5,00) tercihlerinin yer aldığı 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin içsel hesap verebilirlik boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .96, dışsal hesap verebilirlik boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .92, toplamda ise cronbach alpha (α) katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise; içsel hesap verebilirlik boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .86, dışsal hesap verebilirlik boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .79, toplamda ise cronbach alpha (α) katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeği ise 36 madde ve 5 boyuttan meydana gelmiştir. Ölçekte; Hiçbir zaman (1,00-1,80), Nadiren (1,81-2,60), Bazen (2,61-3,40), Çoğu zaman (3,41-4,20), Her zaman (4,21-5,00) tercihlerinin yer aldığı 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin özgecil davranışlar boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .94, empati boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .93, adil tutum ve davranışlar boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .90, dürüstlük boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .90, alçakgönüllülük boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .74, toplamda ise cronbach alpha (α) katsayısı .93 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise; özgecil davranışlar boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .95, empati boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .96, adil tutum ve davranışlar boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .88, dürüstlük boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .97, alçakgönüllülük boyutunda cronbach alpha (α) katsayısı .87, toplamda ise cronbach alpha (α) katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler iki ölçeğinde güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermiştir.

3.4 Verilerin Analizi

Çalışmada veri çözümlemesinde hangi testlerin kullanılacağını belirlemek için değişken dağılımlarında Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ($p < .05$) sonuçların normal dağılmadığını göstermiş ve bu nedenle nonparametrik testler kullanılmıştır. Cinsiyet, eğitim durumu değişkenlerinde Mann-Whitney U testi, kıdem ve yaş değişkenlerinde ise Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Hesap verebilirlik ve hizmetkar liderlik düzeyini belirlemek için ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerlerine bakılmıştır. Demografik özelliklerde yüzde ve frekans, hesap verebilirlik ve hizmetkar liderlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1 Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları

Tablo 1'de öğretmenlerin hesap verebilirliğe yönelik algı düzeyleri verilmiştir.

Tablo 1.*Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algılarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları*

Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss
İçsel Hesap Verebilirlik Boyutu	304	4.14	,75
Dışsal Hesap Verebilirlik Boyutu	304	3.00	,85
TOPLAM		3.62	,63

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ortaokul öğretmenlerinin hesap verilebilirlik ölçeği ortalamalarının “içsel hesap verilebilirlik” alt boyutunda $\bar{X}=4,14$, “dışsal hesap verilebilirlik” alt boyutunda $\bar{X}=3,00$, ölçeğin tamamında ise $\bar{X}=3,62$ olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler, içsel hesap verilebilirlik alt boyutu ve toplamda “çok katılıyorum”, dışsal hesap verilebilirlik alt boyutunda ise “orta düzeyde katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir.

4.1.2 Ortaokul Öğretmenlerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları

Tablo 2’de öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin algı düzeyleri verilmiştir.

Tablo 2.*Ortaokul Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Algılarının Betimsel Analiz Sonuçları*

Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss
Özgecil Davranışlar	304	4.11	,82
Empati	304	4.11	,89
Adil Tutum ve Davranışlar	304	4.25	,82
Dürüstlük	304	4.25	,80
Alçakgönüllülük	304	4.00	,85
TOPLAM		4.16	,79

Tablo 2’de görüldüğü gibi, ortaokul öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında en yüksek ortalamalarının “adil tutum ve davranışlar” ($\bar{X}=4,25$) ile “dürüstlük” ($\bar{X}=4,25$), en düşük ortalamalarının ise “alçakgönüllülük” alt boyutunda olduğu görülmektedir ($\bar{X}=4,00$). Diğer boyutlar olan “özgecil davranışlar” ve “empati” alt boyutlarında öğretmen algılarının aynı ortalama sahip olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,11$). Öğretmenlerin tüm alt boyutlar ve ölçeğin tamamında “çoğu zaman” görüşünü belirttikleri bulunmuştur.

4.2 Kişisel Değişkenlere Göre Bulgular

4.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 3’te ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre hesap verilebilirlik algıları ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.*Hesap Verebilirlik ve Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Mann-Whitney U Sonuçları*

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	p
Hesap Verebilirlik	İçsel	Kadın	161	157,00	25277,5	10786,5	,342
	Hesap Verebilirlik	Erkek	143	147,43	21082,5		
	Dışsal	Kadın	161	141,89	22845,0	9804,0	,025*
	Hesap Verebilirlik	Erkek	143	164,44	23515,0		
	TOPLAM	Kadın	161	148,24	23866,0	10825,0	,369
		Erkek	143	157,30	22494,0		
Hizmetkar Liderlik	Özgecil Davranış	Kadın	161	142,72	22977,5	9936,5	,039*
		Erkek	143	163,51	23382,5		
	Empati	Kadın	161	138,96	22373,0	9337,0	,004*
		Erkek	143	167,74	23987,0		
	Adil Tutum ve Davranışlar	Kadın	161	142,65	22966,5	9925,5	,039*
		Erkek	143	163,59	23393,5		
	Dürüstlük	Kadın	161	142,61	22960,0	9919,0	,035*
		Erkek	143	163,64	23400,0		
	Alçakgönüllülük	Kadın	161	144,92	23332,5	10291,5	,105
		Erkek	143	161,03	23027,5		
	TOPLAM	Kadın	161	140,19	22571,0	9530,0	,010*
		Erkek	143	166,36	23789,0		

* p < .05

Tablo 3'te öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde, hesap verebilirlik ölçeğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşlerinde, içsel hesap verebilirlik (U=10786.5, p> .05) alt boyutu ve toplamda (U=10825.0, p> .05) anlamlı bir fark görülmezken, dışsal hesap verebilirlik (U=9804.0, p < .05) alt boyutunda anlamlı fark görülmüştür. Anlamlı farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak erkek öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını kadın öğretmenlere nazaran daha açık bir duruş sergileyerek gösterdikleri yorumu yapılabilir. Ölçeğin toplamında da erkek öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının ($\bar{X}$ =157,30), kadın öğretmenlere göre ($\bar{X}$ =148,24) daha yüksek olduğunu bulunmuştur. Bu duruma neden olarak kadın öğretmenlerin kendilerini daha rahat ifade edemedikleri, iş ile ilgili sorumluluk duygularının ailevi görevlerinden dolayı, erkek öğretmenlere göre, düşük olduğu şeklinde açıklanabilir.

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmen görüşlerinin, hizmetkar liderlik ölçeğinin alt boyutları olan özgecil davranış (U=9936.5, p < .05), empati (U=9337.0, p < .05), adil tutum ve davranışlar (U=9925.5, p < .05), dürüstlük (U=9919.0, p < .05) ve toplamda (U=9530.0, p < .05) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği bulunmuştur. Kadın ve erkek öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında, kadınların ($\bar{X}$ =140,19), erkeklere ($\bar{X}$ =166,36) kıyasla düşük seviyede ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak kadın öğretmenlerin çalışma hayatının ötesinde ev işlerine daha fazla zaman ayırdıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerin daha çok erkek olması, hemcinslerine hizmetkar davranışları daha kolay sergiliyor olabilecekleri şeklinde de açıklanabilir. Hizmetkar liderlik ölçeğinin alt boyutu olan alçakgönüllülük boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (U=10291.5, p> .05). Erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında alçakgönüllülük alt boyutunda anlamlı bir fark olmaması, yöneticilerin cinsiyet ayrımı yapmadan her ortamda benzer alçakgönüllü liderlik davranışı gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

4.2.2 Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4'te ortaokul öğretmenlerinin eğitim değişkenine göre hesap verebilirlik algıları ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.

Hesap Verebilirlik ve Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Mann-Whitney U Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	p
Hesap Verebilirlik	İçsel Hesap Verebilirlik	Lisans	256	148,65	38054,0	5158,0	,077
		Lisansüstü	48	173,04	8306,0		
	Dışsal Hesap Verebilirlik	Lisans	256	151,48	38778,5	5881,5	,639
		Lisansüstü	48	157,95	7581,5		
	TOPLAM	Lisans	256	148,69	38064,0	5168,0	0,80
		Lisansüstü	48	172,83	8296,0		
Hizmetkar Liderlik	Özgecil Davranış	Lisans	256	151,33	38741,0	5845,0	,592
		Lisansüstü	48	158,73	7619,0		
	Empati	Lisans	256	151,76	38850,5	5954,5	,734
		Lisansüstü	48	156,45	7509,5		
	Adil Tutum ve Davranışlar	Lisans	256	151,81	38864,5	5968,5	,751
		Lisansüstü	48	156,16	7495,5		
	Dürüstlük	Lisans	256	152,16	38954,0	6058,0	,876
		Lisansüstü	48	154,29	7406,0		
	Alçakgönüllülük	Lisans	256	151,50	38785,0	5889,0	,643
		Lisansüstü	48	157,81	7575,0		
	TOPLAM	Lisans	256	151,69	38832,5	5936,5	,710
		Lisansüstü	48	156,82	7527,5		

* p < .05

Tablo 4'te öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde, hesap verebilirlik ölçeğinde öğretmenlerin eğitim düzeyine göre görüşlerinde, içsel hesap verebilirlik ($U=5158.0$, $p>.05$), dışsal hesap verebilirlik ($U=5881.5$, $p>.05$) alt boyutları ve toplamda ($U=5168.0$, $p>.05$) anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4'te öğretmen görüşlerine göre hizmetkar liderlik ölçeğinin alt boyutları olan özgecil davranış ($U=5845.0$, $p>.05$), empati ($U=5954.5$, $p>.05$), adil tutum ve davranışlar ($U=5968.5$, $p>.05$), dürüstlük ($U=6058.0$, $p>.05$), alçakgönüllülük ($U=5889.0$, $p>.05$) ve toplamda ($U=5936.5$, $p>.05$) eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.2.3 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 5'te ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.

Hesap Verebilirlik ve Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Kruskal-Wallis Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	Yaş	n	Sıra Toplamı	sd	X ²	p	Anlamlı farklılık
Hesap Verebilirlik	İçsel Hesap Verebilirlik	20-30	46	158,58	2	,495	,781	-
		31-40	206	152,74	2			
		41 ve üstü	52	146,16	2			
	Dışsal Hesap Verebilirlik	20-30	46	146,12	2	3,150	,207	-
		31-40	206	149,00	2			
		41 ve üstü	52	163,66	2			
	TOPLAM	20-30	46	154,54	2	,612	,736	-
		31-40	206	150,04	2			
		41 ve üstü	52	160,44	2			
	Özgecil Davranış	20-30	46	143,92	2	,973	,615	-
		31-40	206	152,18	2			
		41 ve üstü	52	161,36	2			
Hizmetkar Liderlik	Empati	20-30	46	141,33	2	1,708	,426	-
		31-40	206	152,00	2			
		41 ve üstü	52	164,35	2			
	Adil Tutum ve Davranışlar	20-30	46	140,18	2	1,083	,582	-
		31-40	206	154,60	2			
		41 ve üstü	52	155,06	2			
	Dürüstlük	20-30	46	146,82	2	,274	,872	-
		31-40	206	152,97	2			
		41 ve üstü	52	155,66	2			
	Alçakgönüllülük	20-30	46	143,87	2	,593	,743	-
		31-40	206	154,67	2			
		41 ve üstü	52	151,52	2			
TOPLAM		20-30	46	141,50	2	1,196	,550	-
		31-40	206	152,84	2			
		41 ve üstü	52	160,87	2			

* $p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin hesap verebilirlik ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeyleri (X^2 [sd=2, n=304]=.612, $p>.05$) ile içsel hesap verebilirlik (X^2 [sd=2, n=304]=.495, $p>.05$) ve dışsal hesap verebilirlik (X^2 [sd=2, n=304]=3.150, $p>.05$) alt boyutları, yaş değişkenine göre incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranış düzeylerine ilişkin algı düzeyleri (X^2 [sd=2, n=304]=1.196, $p>.05$) ile özgecil davranış (X^2 [sd=2, n=304]=.973, $p>.05$), empati (X^2 [sd=2, n=304]=1.708, $p>.05$), adil tutum ve davranışlar (X^2 [sd=2, n=304]=1.083, $p>.05$), dürüstlük (X^2 [sd=2, n=304]=.274, $p>.05$) ve alçakgönüllülük (X^2 [sd=2, n=304]=.593, $p>.05$) alt boyutları, yaş değişkenine göre incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir (Tablo 5).

4.2.4 Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 6'da ortaokul öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre hesap verebilirlik algılarına ilişkin bulguları yer almaktadır.

Tablo 6.

Hesap Verebilirlik Düzeyine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Kruskal-Wallis Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	Kıdem	n	Sıra Toplamı	sd	X ²	p	Anlamlı farklılık
Hesap Verebilirlik	İçsel Hesap Verebilirlik	1-5	31	145,63	4	3,209	,523	-
		6-10	85	151,74	4			
		11-15	100	155,18	4			
		16-20	63	162,67	4			
		21 ve üzeri	25	127,28	4			
	Dışsal Hesap Verebilirlik	1-5	31	175,72	4	12,211	,016*	1-5 / 11-15 6-10 / 21 ve üzeri 11-15 / 21 ve üzeri
		6-10	85	149,97	4			
		11-15	100	134,15	4			
		16-20	63	157,53	4			
		21 ve üzeri	25	193,30	4			
	TOPLAM	1-5	31	164,40	4	3,476	,482	-
		6-10	85	151,49	4			
		11-15	100	141,08	4			
		16-20	63	160,25	4			
		21 ve üzeri	25	167,32	4			

* p < .05

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeyleri (X^2 [sd=4, n=304]=3.476, $p>.05$) ve içsel hesap verebilirlik (X^2 [sd=4, n=304]=3.209, $p>.05$) alt boyutu, kıdem değişkenine göre incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir. Araştırma sonuçlarında kıdem yönünden içsel hesap verebilirlik ve ölçek toplamında anlamlı fark olmaması kademî ne olursa olsun bütün öğretmenlerin hesap verebilme gerekliliği olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşlerinin dışsal hesap verebilirlik alt boyutunda (X^2 [sd=4, n=304]=12.211, $p<.05$) anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Anlamlı farkın hangi kıdem arasında olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U test sonucu farkın 1-5 / 11-15, 6-10 / 21 ve üzeri ve 11-15 / 21 ve üzeri kıdem sahibi öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Farklılığın genel olarak 21 ve üzeri öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Kıdemli öğretmenlerin dışsal hesap verebilirlik algılarının daha yüksek olmasının nedeni olarak başarı ve sonuç odaklı oldukları şeklinde açıklanabilir. Ölçekte içsel hesap verebilirlik alt boyutunda 21 ve üzeri; dışsal hesap verebilirlik boyutu ve ölçeğin toplamında 11-15 yıl kımeme sahip öğretmenlerin diğer kımeme sahip öğretmenlerden daha düşük hesap verebilirlik algısına sahip oldukları bulunmuştur (Tablo 6). Ölçeğin tamamında ise 21 yaş ve üzeri öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının diğer öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7'de ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin algıları yer almaktadır.

Tablo 7.

Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Kruskal-Wallis Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	Kıdem	n	Sıra Toplamı	sd	X ²	p	Anlamlı farklılık
Hizmetkar Liderlik	Özgecil Davranış	1-5	31	161,18	4	6,415	,170	-
		6-10	85	138,05	4			
		11-15	100	148,22	4			
		16-20	63	173,25	4			
		21 ve üzeri	25	155,70	4			
	Empati	1-5	31	159,97	4	9,197	,056	-
		6-10	85	136,91	4			
		11-15	100	145,44	4			
		16-20	63	178,29	4			
		21 ve üzeri	25	159,52	4			
	Adil Tutum ve Davranışlar	1-5	31	174,10	4	6,645	,156	-
		6-10	85	137,06	4			
		11-15	100	152,44	4			
		16-20	63	166,88	4			
		21 ve üzeri	25	142,22	4			
	Dürüstlük	1-5	31	167,18	4	4,626	,328	-
		6-10	85	140,72	4			
		11-15	100	149,55	4			
		16-20	63	167,80	4			
		21 ve üzeri	25	147,60	4			
	Alçakgönüllülük	1-5	31	150,97	4	3,359	,500	-
		6-10	85	142,25	4			
		11-15	100	154,17	4			
		16-20	63	167,59	4			
		21 ve üzeri	25	144,58	4			
	TOPLAM	1-5	31	164,85	4	7,177	,127	-
		6-10	85	136,79	4			
		11-15	100	148,60	4			
		16-20	63	173,64	4			
		21 ve üzeri	25	152,92	4			

* p < .05

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algı düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algı düzeyleri (X^2 [sd=2, n=304]=7.177 p> .05) ile özgecil davranış (X^2 [sd=2, n=304]=6.415, p> .05), empati (X^2 [sd=2, n=304]=9.197, p> .05), adil tutum ve davranışlar (X^2 [sd=2, n=304]=6.645, p> .05), dürüstlük (X^2 [sd=2, n=304]=4.626, p> .05) ve alçakgönüllülük (X^2 [sd=2, n=304]= 3.359, p> .05) alt boyutları, kıdem değişkenine göre incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir.

4.3. Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları ve Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki (Spearman Rho)

Tablo 8’de ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ve yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranış düzeyleri (toplam ve alt boyutlar) arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 8.*Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları ile Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki*

		İçsel Hesap Verebilirlik	Dışsal Hesap Verebilirlik	Hesap Verebilirlik Toplam
Özgecil Davranış	r	.203**	.265**	.301**
	p	.000	.000	.000
Empati	r	.165**	.265**	.271**
	p	.000	.000	.000
Adil Tutum ve Davranışlar	r	.146**	.221**	.226**
	p	.000	.000	.000
Dürüstlük	r	.138**	.217**	.220**
	p	.000	.000	.000
Alçakgönüllülük	r	.114**	.171**	.171**
	p	.000	.000	.000
Hizmetkâr Liderlik	r	.179**	.260**	.276**
Toplam	P	.000	.000	.000

* p < .05

Tablo 8 incelendiğinde, ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki korelasyon görülmektedir. Kalaycı (2017) korelasyon katsayı değerlerini şu şekilde sınıflamaktadır: 0,00-0,25 çok zayıf, 0,26-0,49 zayıf, 0,50-0,69 orta, 0,70-0,89 yüksek, 0,90-1,00 çok yüksek. Bu verilere göre, genel toplamda ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki zayıf derecede pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0,276$; $p<.01$). Öğretmenlerin hesap verebilirlik algı düzeyleri yükseldikçe yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinin de arttığı veya hesap verebilirlik algı düzeyleri azaldıkça yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinin de benzer şekilde azaldığı söylenebilir. Alt boyutlar arasında korelasyon ilişkileri incelendiğinde; hizmetkâr liderliğin adil tutum ve davranışlar, dürüstlük, alçakgönüllülük alt boyutları ile hesap verebilirlik ölçeğinin toplamı arasında “çok zayıf”, özgecil davranış, empati alt boyutları ile hesap verebilirlik ölçeğinin toplamı arasında “zayıf” düzeyde pozitif bir korelasyon olduğu tespit edilmiş; hizmetkâr liderlik ölçeğinin toplamı ile hesap verebilirlik ölçeğinin içsel hesap verebilirlik alt boyutu arasında “çok zayıf”, dışsal hesap verebilirlik alt boyutu arasında ise “zayıf” düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

2018-2019 eğitim öğretim yılında Bolu merkez ortaokullarında 304 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasında ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin “dışsal hesap verebilirlik” alt boyutuna göre “içsel hesap verebilirlik” alt boyutunda algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel hesap verebilirlik alt boyutunun yüksek olmasının nedeni olarak, öğretmenlerin kendilerini yaptıkları işten ve işin sonuçlarından sorumlu olduklarını hissettikleri şeklinde yorumlanabilir. Dışsal hesap verebilirlik alt boyutu sonuçlarının düşük olmasının nedeni olarak ise, öğretmenlerin yaptıkları işlerin sonuçlarında, diğer kişilere hesap vermek istemedikleri şeklinde açıklanabilir. Himmetoğlu vd.’nin (2017) çalışmasında okul yöneticileri hesap verebilirliği; şeffaflık, bilgi verme, sorumluluk gibi kavramlarla açıklamışlardır. Buna ek olarak hesap verebilirliğin okulun tercih edilmesi, başarı sağlama gibi durumlar üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar araştırmanın dışsal hesap verebilirlik boyutunu destekler niteliktedir. Çünkü dışsal hesap verebilirlik boyutunda öğretmenler temel olarak kendilerini “başarı odaklı” hesap verebilir olarak görmektedirler. Koçak ve Sezgin Nartgün (2018) çalışmalarında öğretmenlerin içsel hesap verebilirlik algılarının ön plana çıktığı sonucuna ulaşmış, Altıparmak (2019) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin hesap verebilirlik ölçeğini olumlu düzeyde yanıtladıklarını bulmuş ve araştırma sonuçlarıyla benzeşmişlerdir. Buna karşın; Argon, Uylas ve Yerlikaya’nın (2015) çalışmalarında öğretmenlerin hesap verebilirlik ortalamaları $\bar{X}=2,95$; Arslan Durmuş’un (2016) çalışmasında öğretmenlerin hesap verebilirlik algı düzeyleri $\bar{X}=4,16$, Yağ’ın (2019) okul yöneticilerinin hesap verebilirlik yönelimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinde ortalama $\bar{X}=3,25$ olarak bulunmuş ve araştırma sonuçları ile çelişmiştir. Araştırma sonuçlarının farklılık göstermesinin nedeni olarak araştırmaların yapılmaya zamanların, illerin ve okul türlerinin farklı olması gösterilebilir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyini “çoğu zaman” gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik alt boyutlarında ise öğretmenler, yöneticilerin en yüksek adil tutum ve davranışlar ile dürüstlük, en düşük ise alçakgönüllülük davranışları sergiledikleri belirtmişlerdir. Öğretmenlerin hizmetkâr

liderliğin genelinde yüksek görüş belirtmeleri olumludur. Çünkü yöneticinin hizmetkar lider olması okuldaki verimlilik, başarı gibi değişkenler üzerinde olumlu etki yaptığı kabul edilmektedir (Türkmen, 2016). Adalet ve dürüstlük yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerdendir. Bu nedenle öğretmen algılarında bu özelliklerin yüksek çıkması da önem arz eden bir durumdur. Adaleti temele alan bir yöneticinin öğretmenlerin gözündeki güvenilirliğinin olumlu yönde artacağı yorumu yapılabilir. Araştırma sonuçlarıyla benzer bir çalışma, İş ve Balcı'nın (2017) yapmış olduğu çalışmadır. Çalışmada öğretmenler yöneticilerinin “çoğu zaman” ($\bar{X}=4,08$) hizmetkâr liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yine çalışmada en düşük ortalamaya sahip alt boyut “alçakgönüllülük” boyutu ($\bar{X}=3,80$) olarak bulunmuş ve araştırma sonuçları desteklenmiştir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik ölçeğinin alçakgönüllülük boyut ortalamasının diğer boyutlarla kıyaslandığında düşük olmasının nedeni olarak yöneticilerin yeri geldiğinde kendilerini övmeyi sevdikleri şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın Doğan'ın (2015) çalışmasında müdürlerin hizmetkâr liderlik düzeyi toplamda $\bar{X}=3,48$; Cerit'in (2008) çalışmasında $\bar{X}=3,38$; Balay vd.'nin (2014) çalışmalarında ise $\bar{X}=2,96$ düzeyinde çıkmış ve araştırma sonuçlarıyla ($\bar{X}=4,16$) çelişmiştir. Bunun nedeni olarak çalışmaların yapılma zamanlarının, okul türlerinin ve bölgelerin farklı olması gösterilebilir.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları, cinsiyet değişkenine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiş ancak dışsal hesap verebilirlik alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir. Farklılığın erkeklerin lehine olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak kadınların okul işlerinden çok ailevi görevlere öncelik vermeleri düşünülmüştür. Argon vd.'nin (2015) ve Altıparmak'ın (2019) yaptığı çalışmalarda, öğretmen görüşlerinde kadın ve erkek öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamış ve araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir. Buna karşın Saldüz'un (2013), Arslan Durmuş'un (2016) çalışmaları ile Yağ'ın (2019) okul yöneticilerinin hesap verebilirliğine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik çalışmada öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiş ve araştırma sonuçlarıyla çelişmiştir. Literatürde farklı sonuçlara rastlanmasının sebebi olarak araştırmaların yapıldığı bölgelerin ve okulların örgüt kültürlerinin farklı olması gösterilebilir.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyet değişkenine göre, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Alt boyutlarda ise “alçakgönüllülük” alt boyutu dışında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak yöneticilerin çoğunun erkek olması ve erkek yöneticilerin hemcinsleri ile daha iyi etkileşim kurdukları yorumu yapılmıştır. Doğan (2015), Ekinci (2015) ve İş ve Balcı'nın (2017) çalışmalarında yöneticilerin hizmetkar liderlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir fark göstermiş ve araştırma sonuçlarını desteklemiştir. Buna karşın literatürde, cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin hizmetkar liderlik davranış düzeylerinin anlamlı fark göstermediği çalışmalar da yer almaktadır (Balay vd., 2014; Cerit, 2005). Barbuto ve Gifford (2010) ise yaptıkları çalışmada, kadın ve erkeklerin hizmetkar liderlik yeterliliklerini ortaya çıkarmaya çalışmışlar ancak cinsiyete göre bir fark elde edememişlerdir. Araştırma sonuçlarının farklılık göstermesinde; araştırma yapılan okul türü, bölge ve araştırma zamanlarının farklı olması gösterilebilir. Çünkü özellikle son yıllarda okul yöneticilerin liderlik rolleri çeşitli eğitimlerle giderek değişmekte ve hizmetkar liderlik önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna karşın lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha yüksek görüş belirttikleri bulunmuştur. Altıparmak (2019), Argon vd.'leri (2015), Erdağ ve Karadağ'ın (2018) çalışmalarında da öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği bulunmuş ve araştırma sonuçları desteklenmiştir. Hesap verebilirlik tüm öğretmenlerde olması gereken özelliklerden birisidir. Çünkü okullarda hesap verilebilirlik algısı yüksek olmasının okul başarısı üzerinde olumlu etki yarattığı bilinmektedir (Himmetoğlu vd., 2017). Bu nedenle hesap verebilirlik algısının, eğitim düzeyine göre, öğretmen görüşlerinde farklılık göstermemesi olağan bir durum olarak görülebilir.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, eğitim düzeyi değişkenine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna karşın lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha yüksek görüş belirttikleri bulunmuştur. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermemesinin nedeni olarak, yöneticilerin tüm öğretmenlere hizmetkâr lider olarak eşit mesafede olduğu şeklinde yorumlanabilir. Cerit (2005), Kahveci (2012), Yılmaz (2013) ve Doğan'ın (2015) yaptıkları çalışmalarda da yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri, eğitim düzeyi değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemiş ve araştırma sonuçları ile benzeşmiştir. Okulun hedeflerine ulaşması üzerinde etkili olan hizmetkar liderlik düzeyinin (Türkmen, 2016) öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermemesinin nedeni olarak, okul yöneticilerinin herkese benzer liderlik davranışı sergilediği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bunun nedeni olarak öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının yaşları ile değil, kendileri ve

özellikle bireysel özellikleri ile ilgili olduğu yorumu yapılabilir. Ancak 41 ve üzeri yaş düzeyine sahip öğretmenlerin görüşlerinin diğer yaş düzeylerindeki öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak yaşları itibarıyla mesleğinde olgun öğretmenlerin hesap verebilirlik algı düzeylerinin attığı yorumu yapılmıştır. Kalman ve Gedikoğlu'nun (2014), Altıparmak'ın (2019) çalışmalarında da öğretmenlerin yaş değişkenine göre görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamış ve araştırma sonuçları desteklenmiştir. Bunun nedeni olarak, hangi yaş grubunda olursa olsun öğretmenlerin hesap verebilir olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir. Buna karşın Yağ'ın (2019) okul yöneticilerinin hesap verebilirlik durumları ile ilgili öğretmen görüşleri konulu çalışmada, yaş değişkenine göre, katılımcı görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmüş ve araştırma sonuçlarıyla çelişmiştir. Bunun nedeni olarak araştırmanın yapıldığı şehirlerin farklı olması gösterilebilir.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bunun nedeni olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin yaşları ne olursa olsun gösterdikleri hizmetkâr liderlik davranışlarının benzer olduğu yorumu yapılabilir. Buna ek olarak yaşları 41 ve üstü olan öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Bu durum yaş olarak büyük öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr lider davranışlarını daha olumlu karşıladıkları şeklinde yorumlanabilir. İş ve Balcı'nın (2017) yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri ölçeğin tamamında ve tüm alt boyutlarda, yaş değişkenine göre, farklılık göstermemiş ve araştırma sonuçlarıyla benzeşmiştir. Buna karşın; literatürde araştırma sonuçlarıyla örtüşmeyen araştırmalar da yer almaktadır (Balay vd., 2014; Cerit, 2008; Doğan, 2015). Bunun nedeni olarak araştırma zamanlarının ve yerlerinin farklılığı, çalışan okullardaki müdür özellikleri, örgüt kültürü gibi nedenler gösterilebilir.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları toplamda ve içsel hesap verebilirlik alt boyutunda kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiş ancak dışsal hesap verebilirlik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Anlamlı farklılığın genel olarak 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak, kıdem arttıkça öğretmenlerin hesap verebilirlik algıları artmaktadır yorumu yapılabilir. Kalman ve Gedikoğlu (2014) ile Argon vd.'leri (2015) çalışmalarında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarında toplamda anlamlı bir fark bulamamış ve araştırma sonuçlarıyla benzeşmişlerdir. Buna ek olarak Atar (2018) da, okul öncesi eğitim kurumlarında, okul müdürlerinin hesap verebilirlik davranışları üzerine yaptığı çalışmada, kıdem değişkenine göre, anlamlı bir fark tespit edememiş ve araştırma sonuçlarını desteklemiştir. Buna karşın literatürde araştırma sonuçlarıyla çelişen araştırmalarda yer almaktadır. Örneğin Bülbül (2011) araştırmasında kıdem değişkenine ilişkin katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Anlamlı farklılığın genel olarak 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle diğer öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Salduz (2013) ise öğretmen hesap verebilirliğini öğrenci başarı açısından değerlendirmiş ve 21 yıl üzeri öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının diğer kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha düşük düzeyde olduğunu bulmuştur. Araştırma sonuçlarında farklılıkların olmasının nedeni olarak araştırma yapılan zaman, bölge ve okul türlerinin farklı olması gösterilebilir.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşlerinde kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bunun nedeni olarak yöneticilerin kıdeme bakmadan her öğretmene eşit hizmetkâr lider davranışı sergilediği yorumu yapılabilir. Literatür incelendiğinde araştırma sonuçlarıyla çelişen çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Örneğin Doğan'ın (2015) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kıdemlerine göre yöneticilerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik algıları anlamlı fark göstermiştir. Farkın 11-15 yıl kıdem sahibi öğretmenler ile 16-20 yıl kıdem sahibi öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. İş ve Balcı'nın (2017) yaptığı çalışmada 11-20 yıl arası kıdem sahibi öğretmenlerinin daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik düzeyi gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Benzer biçimde Cerit'in (2005) yaptığı çalışmada, 21 ve üzeri kıdem sahibi öğretmenlerin genel olarak diğer kıdemdeki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Türkmen (2016) ise farklılığın 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine geliştiğini bulmuştur. Araştırma sonuçlarında farklılıklar olmasının nedeni olarak; araştırmaların yapıldığı zamanlarının, bölgelerin ve okul türlerinin, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin farklı olması gösterilebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ve yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasında zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olması öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeylerini arttırmakta ve bu da okulda pozitif bir etki yaratmaktadır. Çünkü hizmetkâr lider kendinden çok çalışanların sorunları üzerine odaklanarak onların sorunlarını çözmeyi amaçlayan liderdir (İş ve Balcı, 2017). Böyle bir liderin olduğu ortamda çalışanlar kendilerini rahat hissedecek, sorumluluk alacak ve böylece hesap verebilirlik algılarında artış meydana gelecektir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014).

Araştırma sonucu doğrultusunda yapılan öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Öğretmenlerin hesap verebilirlik düzeylerini arttırmak amacıyla okullarda öğretmen motivasyonu geliştirici çalışmalar yapılmalıdır.
- 2- Okul yöneticilerinin gerek lisansüstü gerekse hizmet içi eğitimlerle liderlik düzeylerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- 3- Öğretmenlerin objektif olarak hesap verebilirliği sağlanmalı, hesap verebilirlik uygulaması sonucu ödül veya yaptırımlar açık olarak belirtilmelidir.
- 4- Kadın öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkar liderlik davranış düzeylerini erkek öğretmenlere göre düşük görmesi nedeniyle yöneticilerin özellikle kadın öğretmenlere yönelik işbirliği ve dayanışmayı artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- 5- Okullarda olumlu örgüt iklimi yaratılmalı, deneyim paylaşımı ve işbirliğini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- 6- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin gelişimi için başta üniversiteler olmak üzere sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapılmalıdır.
- 7- Okul yöneticileri öğretmenler arasında eşitlik, adalet gibi etik değerlere önem vermeli, bunların geliştirilmesi için çaba harcamalıdır.
- 8- Devlet okullarında ortaokul öğretmenleri üzerinde yapılan bu çalışma ilkokul, lise ve özel okul düzeyinde de çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Altıparmak, Ö. (2019). *Özel Eğitim Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algılarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- Akyüz, B. (2014). *Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Argon, T. Uylas, S. D. ve Yerlikaya, S. (2015). Türk Milli Eğitim Sisteminde Hesap Verebilirlik Uygulamaları ve Örgütsel Sinizme Yönelik Öğretmen Görüşleri. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7 (2), 204 -219.
- Arslan, Durmuş, S. (2016). *İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin İdareye Karşı Hak Arama Durumlarına ve Hesap Verebilirlik Düzeylerine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Atar, E. (2018). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Hesap Verebilirlik Davranışları (Kocaeli İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4 (Özel sayı 1), 229-249.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (10.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Barbuto, J. E. ve Gifford, G. T. (2010). Examining genderdifferences of servant leadership: an analysis of the agentic and communal properties of the servant leadership questionnaire. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 4-22.
- Baydar, T. (2004). *Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetimi Terimler Sözlüğü. 3.Baskı*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bülbül, M. (2011). *Türk Milli Eğitim Sisteminde Hesap Verebilirlik*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. Özdemir S. (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (131-185). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.
- Cerit, Kadioğlu Ateş ve Kadioğlu (2017). Öğretmen Hesap Verebilirlik Eğilimi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(28), 161-174. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12342>.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Doğan, Ü. ve Arslan, H. (2016). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *OMÜ Eğitim. Fakültesi Dergisi / OMU J. Fac. Educ.* 2016, 35(2), 51-68.
- Duyan, E. ve Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferansları*, 1-32.
- Erdağ, C. ve Karadağ, E. (2018). Okullarda Hissedilen Hesap Verebilirlik Baskıları ve Öğretmen Tepkileri Üzerindeki Muhtemel Bireysel ve Kurumsal Etkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24 (1), 93-142.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 341-360.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güçlü, N. ve Kılıç, A. Ç. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirlik Düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(3), 2110-2122.

- Gül, K. (2008). Kamu yönetiminde ve güvenlik hizmetlerinde hesap verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(4), 71-94.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D. ve Bayrak, C. (2017). Eğitim Örgütlerinde Hesapverebilirliğe İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(1), 39-68.
- Ingersoll, R. M. ve Collins, G.J. (2017). Accountability and Control In American Schools. *Journal of Curriculum Studies*, 49 (1), 75-95.
- İş, E. ve Balcı, S. (2017). Okul Müdürlerinin (İlkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10 (50), 517-529.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-128.
- Koçak, S. ve Sezgin Nartgün, Ş. (2018). Öğretmenlerin Hesap Verebilirliğine İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Çalışma. 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Bildiri Kitabı, *Eyuder Yayınları*, 1-4 Kasım 2018, Antalya.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. (30), 607-610.
- Kurnaz, G. ve Abul, A. (2016). Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Çalışanın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (30), 64-579.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory And Practice*. (Çev) Şimşek, C., İstanbul: Sürat Yayınları.
- Salduz, E. (2013). *Öğretmenlerin Hesap Verebilirliklerini Öğrencilerin Akademik Başarısı Açısından Değerlendirmeleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Samsun, N. (2003). *Hesap verebilirlik ve iyi yönetim. İyi yönetişimin temel unsurları içinde* (s.18-33). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı.
- Şencan, M., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 241-259.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*. Ankara: Pegem
- Türkoğlu, M. E. (2015). *Öğretmen Hesap Verebilirliği: Özel Bir Okulda Durum Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yağ, T. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları İle Hesap Verebilirlik Yönelimleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yıldırım, K. ve Yenipınar, Ş. (2019). Okul Yöneticilerine Göre Öğretimsel Hesapverebilirlik Olgusunun Nitel Analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 27(1),162-151.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

Today's developments in areas such as public administration and human resources necessitated the increase of quality, increased the importance of accountability in the more effective and efficient use of all available resources (Türkoğlu, 2015). Baydar (2004) defined the accountabilities with many definitions in the literature as “exposing the causes of the person's action and non-action, in other words, feeling obliged to respond and taking responsibility for the action”. Today, where knowledge is considered as the basic power, schools need to play an active role in the production of information. For this reason, in order to create accountability at school, it is necessary to use the available resources in the most efficient way and bring the students to the desired level (Türkoğlu, 2015).

In the world of continuous change in every aspect, the importance of human relations has increased and the importance of human factor in organizational management has been clear (Türkmen, 2016). In parallel, changes in leadership understanding have occurred and leadership approaches targeting development and progress focused on the needs and objectives of personnel have increased its importance (Akdöl, 2015; Duyan and Dierendonck, 2014). Changes in these leadership approaches play a more vital role in education organizations, where the human factor is concentrated. It has become essential for managers who play an active role in school management to have leadership qualities different from management (Şencan, İbicioğlu and Karabekir, 2015). Leadership (Bedük, 2012), which is defined as a process that determines and influences the behaviors of people around them in accordance with these objectives, increases its importance for school organizations. One of these leadership styles, the servant leadership aims to progress and develop in all aspects by aiming to work in institutions, including education organizations (Akyüz and Eren, 2013). Managers with a leading role in the servant leadership are people who listen effectively to the people they manage and know how to build strong ties (Northouse, 2014). Based on service to teachers and other employees at school, the school administrator can increase the loyalty of employees to him and to the school and increase the level of productivity in the school (Türkmen, 2016). In line with the explanations, the teachers' accountability perceptions and their managers' servant leadership behaviors are considered important in schools.

These reasons are important in the development of schools to reveal the relationship between the two concepts.

The aim of the study is to determine the relationship between the accountability perceptions of secondary school teachers and their managers' servant leadership behavior levels and to determine whether there is a significant difference between accountability and their managers' servant leadership perceptions according to the individual characteristics of teachers. In order to achieve these goals, the research will look for answers to the following questions. Middle school teachers working in Bolu Central District;

- 1- what are the levels of perception of accountability and the level of servant leadership behavior of managers?
- 2- does the level of perception of accountability and the level of servant leadership behaviour of managers differ significantly according to gender, level of education, age and seniority?
- 3- is there a significant correlation between accountability and perceptions of managers about the level of servant leadership behavior?

2. Method

This study was prepared in the relational scanning model. In this study, the teacher Accountability Tendency Scale that is adapted to Turkish by Cerit, Kadioğlu Ateş and Kadioğlu (2017) developed by Rosenblatt (2007) and The Servant Leadership Behavior Scale that is developed by Ekinci (2015) were used. The universe of the study is 600 teachers working in Bolu central district secondary schools in 2018-2019 academic year. Since it is aimed to reach the entire universe, sampling is not used. 315 of the distributed scales have returned. 11 the scale does not comply with the evaluation requirements. 304 scale was taken into consideration and the return rate of the scale was 52%. Krejcie and Morgan (1970) stated that returning scales represent the universe. Among the participants, 52.9% were female, 47.1% were male. 10.1% of the participants has 1-5 years of work experience, 27.9% has 6-10 years, 32.8% has 11-15 years, 20.7% has 16-20 years, and 8.2% has 21 years and above; 15.1% of the participants are between the age of 20-30, 67.7% are 31-40, 17.1% are 41 years old and above; 84.2% are in license, 15.8% are in graduate degree.

3. Findings, Discussion and Results

In the study conducted on 304 teachers working in secondary schools in the 2018-2019 academic year, the relationship between the teachers' accountability perceptions and their managers' servant leadership behavior levels was determined. It has been determined that teachers' accountability perceptions are at the "very agree" level. When evaluated in terms of sub-dimensions, it was determined that teachers' perceptions of the sub-dimension of "internal accountability" were higher according to the sub-dimension of "external accountability".

Teachers expressed that school administrators showed the level of servant leadership behavior at "often" level. In the lower dimensions of servant leadership, teachers stated that managers showed the highest level of fair attitudes and behaviors and honesty, and the lowest level of humility behavior.

Teachers' accountability perceptions did not differ statistically according to gender, but there was a significant difference in the external accountability subscale. It has been determined that diversity is in favor of men. The reason for this is that women should prioritize their family duties rather than school work.

Teachers' views on the servant leadership behavior of managers differ statistically from gender variables. In the lower dimensions, except for the lower dimension of "humility", there was a significant difference in all the lower dimensions. Significant difference was found in favor of male teachers. The reason for this was the fact that most of the managers were men and that the men were more likely to interact with the male.

Teachers' accountability perceptions and school administrators' servant leadership behaviours did not differ statistically from the educational level variable. On the other hand, it was found that teachers with graduate education expressed higher opinions.

Teachers' accountability perceptions and school administrators' servant leadership behaviors did not differ statistically from age variables. However, the opinions of teachers at the age levels of 41 and above were higher on both scales. The reason for this was that mature teachers in their profession were able to interpret the levels of accountability and the leading perception of servant leadership.

However, there wasn't a statistically significant difference in the teachers' perceptions of accountability in terms of seniority variable. A statistically significant difference was found out in subscales of external accountability. It was found that significant difference was generally in favor of teachers who have 21 years of work experience and over. There was no statistically significant difference in teacher opinions regarding the servant leadership behavior of managers compared to the seniority variable. The reason for this was that the managers displayed equal servant leadership behavior to each teacher regardless of seniority.

It was found that there was a weak positive significant correlation between accountability and servant leadership perceptions of secondary school teachers.

Suggestions made in line with the results of the research can be listed as follows:

- 1- In order to increase the teachers' accountability level, studies that improve teachers' motivation should be conducted in schools.
- 2- School administrators' leadership levels should be improved by both graduate and in-service trainings.
- 3- Accountability of teachers should be ensured objectively and rewards or sanctions should be clearly stated as a result of accountability practice.
- 4- As the female teachers perceive the servant leadership behavior levels of the administrators lower as compared to the male teachers, the managers should make efforts to increase the cooperation and solidarity especially for the female teachers.
- 5- A positive organizational climate should be created in schools, and efforts should be made to increase experience sharing and cooperation.
- 6- For the development of school administrators and teachers, cooperation should be made with non-governmental organizations, especially with universities.
- 7- School administrators should give importance to ethical values such as equality and justice among teachers and should make efforts to improve them.
- 8- This study on secondary school teachers in state schools should be studied at primary schools, high schools and private schools.