



**Abant Sosyal Bilimler Dergisi**  
Journal of Abant Social Sciences

2022, 22(1): 65 – 82, doi: 10.11616/asbi.1021564



**Okul Yöneticilerinin Sosyal Hizmet Liderliği Algılarının Değerlendirilmesi**

Assessment of School Managers' Perceptions of Social Work Leadership

Ayşegül Düzgün<sup>1</sup> 

Geliş Tarihi (Received): 22.06.2021

Kabul Tarihi (Accepted): 01.02.2022

Yayın Tarihi (Published): 31.03.2022

**Öz:** Zamanın ilerlemesi ile birlikte örgütlerde meydana gelen değişim, gelişim ve yenilik kavramları farklı liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. İlerleyen zamanla birlikte her örgüt tipi kendisi için en uygun ve örgütün hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak liderlik yaklaşımını da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmanın amacı, yeni bir yaklaşım olan sosyal hizmet liderliği kavramını bir sosyal hizmet kurumu olan okul üst düzey yöneticilerinin bakış açısıyla incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile veriler elde edilmiş olup toplam 8 kişi ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda sosyal hizmet liderlerinin hizmet ettiği kişilerin ihtiyaçlarına öncelik tanıyan, hizmet odaklı, sunduğu hizmetin niteliğini yüksek tutan, yardımsever, merhametli, empati kurabilen, grubunu motive eden, güçlü iletişim ve kriz yönetme becerisine sahip vb. birtakım özelliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet, Sosyal Hizmet, Sosyal Hizmet Liderliği.

&

**Abstract:** With the advancement of time, the concepts of change, development and innovation in organizations have revealed different leadership approaches. With the advancing time, each type of organization has brought with it the most appropriate leadership approach that will help the organization achieve its goals. The aim of this study is to examine the concept of social work leadership, which is a new approach, from the perspective of school senior administrators, which is a social work institution. Data were obtained by interview technique, one of the qualitative research methods, and after the data obtained from the interviews with total of 8 people were subjected to descriptive analysis and content analysis. As a result of the study, it was revealed that social work leaders should have certain characteristics. These features: Prioritizing the needs of the people he serves, service-oriented, always keeping the quality of the service he provides high, helpful, compassionate, empathetic, motivating his group, strong communication and crisis management skills etc.

**Keywords:** Service, Social Work, Social Work Leadership, Qualitative Research.

**Atıf/Cite as:** Düzgün, A. (2022). Okul yöneticilerinin sosyal hizmet liderliği algılarının değerlendirilmesi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 65 - 82. doi: <https://doi.org/10.11616/asbi.1021564>

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ayşegül Düzgün, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, ayseguldugun@ibu.edu.tr.

## 1. Giriş

Globalleşme, değişim, gelişim ve yeniliğin etkisi ile birlikte günümüzde hizmet, sosyal hizmet ve sosyal yardım kavramları da farklı bir hale bürünmüştür. Söz konusu değişim ve gelişim, yeni ve farklı ihtiyaçları da beraberinde getirmiş ve eskiden önem verilmeyen bir konu olan sosyal hizmet liderliğini de gerekli kılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde sosyal hizmet alanı ile ilgili birçok araştırmaya rastlanırken (örneğin; Howe, 1994; Saleebey, 1996; Duyan, 2003; Riessman ve Quinney, 2005; Kalaycı ve Akın, 2021) sosyal hizmet liderliği ile ilgili kısıtlı çalışma yapıldığı görülmektedir (Örneğin, Brilliant, 1986; Rank ve Hutchison, 2000). Sosyal hizmet liderliği ile ilgili yapılan mevcut çalışmaların ise çoğunlukla sosyal hizmet liderliği konusuna olan ilgi eksikliğinden söz ettiği ya da sosyal hizmet liderliğinin gerekliliğine yönelik çağrı niteliği (Örn; Wimpfheimer, 2004; Perlmutter, 2006) taşıdığı görülmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacını sosyal hizmet kuruluşları içerisinde yer alan okulların yönetiminde bulunan yöneticilerin bakış açısından sosyal hizmet liderliğini tanımlamak ve özelliklerini belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın önemini sosyal hizmet liderlerinin sahip olması gereken temel özellik ve yetkinlikleri belirlemek yoluyla ilgili literatürdeki boşluğu doldurarak sosyal hizmet yöneticilerine yol göstermek oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili mevcut literatür çerçevesinde sosyal hizmet ve sosyal hizmetlerin amacı, okul sosyal hizmeti, liderlik, sosyal hizmet liderliği konularına değinilecek ardından araştırmanın gerekçesinden, amacından, sorusundan, öneminden, yönteminden, bulgularından söz edilecek ve çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılacaktır.

## 2. Literatür

### 2.1. Sosyal Hizmet ve Sosyal Hizmetlerin Amacı

Hizmet, ihtiyacı olan insanların gereksinimlerinin tamamının karşılanması eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Thiagarajan, 2009). Sosyal hizmet ise kişi ve grupların sahip oldukları yetenekleri tam olarak geliştirebilmeleri, memnun oldukları bir yaşam standardına sahip olmaları, kişilerin, grupların ve toplumun sosyal sorunlarına çözüm üretebilmeleri amacıyla baş edebilme ve problem çözebilme kapasitelerini artırmaları, kişinin çevresi ile arasındaki olumlu etkileşimi geliştirebilmeleri için sosyal kurumların organize edilmiş halidir (Zastrow, 2010).

Flexner'e (2001) göre sosyal hizmet faal hayırseverliğe tesadüfen bir parça katkıda bulunanlar için bir meslek değildir. Sosyal hizmet bu işi tam zamanlı yapanlar için bir meslektir. Duyan'a (2003) göre hem bir sanat hem de bir bilim olan sosyal hizmet, insanların yaşam kalitesini artırmak için toplumca uygun görülen insani hizmet mesleklerindedir. İnsanların sosyal işlevselliği üzerindeki odağıyla insanların gerek yakın gerekse uzak çevreleriyle daha etkili bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olan sosyal hizmet, devamlı değişen, karmaşıklaşan ve toplum için vazgeçilmez olan bir meslektir.

Sosyal hizmet; yaş, etnik köken, cinsiyet, inanç, ırk, kültür, entelektüel kapasite, fiziksel kapasite ve cinsel tercih farklılığı gibi hayatın içerisindeki pek çok yapıyı ve insanla ilgili eylemleri kapsamaktadır (Sheafor ve Horejsi, 2014). Friedlander'a (1965) göre ise değerler çerçevesinde kişi, grup ve toplumu gerek ruhsal gerekse fiziksel açıdan mümkün olduğunca en yüksek refah seviyesine çıkarmak için imkânlar üretmeye çalışmaktır.

Hem bir bilim hem de bir sanat olarak tanımlanan sosyal hizmet, insanların tamamının yaşam kalitesini artırmak için toplumca uygun görülen insani hizmet meslekleri arasında yer almaktadır. Sosyal hizmet insanların hem yakın hem de uzak çevreleri ile daha etkin bir şekilde etkileşim kurmalarına yardımcı olmaktadır (Duyan, 2003: 1). Sosyal hizmetin en önemli işlevleri arasında, sosyal dışlanmayı sosyal içermeye dönüştürebilmek yer almaktadır (Aykara, 2011: 67). Sosyal hizmetin amacı, kişinin çevresi ile arasındaki etkileşimi sağlayan toplumsal ilişkiler üzerinde yoğunlaşan faaliyetler vasıtasıyla, kişinin tek başına ya da grup içerisindeki toplumsal işlevlerini geliştirebilmesidir (Bahle, 2003: 7). Ayrıca sosyal hizmet, insanlar arasında ortaya çıkan eşitsizlikleri azaltmayı mümkünse yok etmeyi amaç edinmektedir. Fakat insanlar arasındaki farklılık ve eşitsizlik çok fazla ise sosyal hizmet amacında değişikliğe giderek yardıma ihtiyacı olan kişilere yardım ulaştırmayı amaç edinmektedir (Morgan ve Thiagarajan, 2009).

Sheafor ve Horejsi'ye (2014) göre sosyal hizmetin amacı ikiye ayrılmaktadır. Birincisi insanların sosyal işlevselliklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Diğeri ise, insanların refah seviyelerini artırmaya yardımcı olacak sosyal işlevsellikteki sorunları gidermek için gerekli olan sosyal koşulları yaratmaktır

## 2.2. Okul Sosyal Hizmeti

Okul sosyal hizmet uygulamaları, riski azaltarak ve koruyucu faktörleri artırarak arzu edilen ruh sağlığı sonuçlarını teşvik etmektedir (Early ve Vonk, 2001: 10). Okul sosyal hizmeti, öğrencilerin tüm yaşam koşullarını göz önünde bulundurarak okulla ilgili sorunlarına çözüm arar. Bu amaca yönelik olarak sosyal hizmet uzmanı çeşitli profesyonel yaklaşımlar ve teknikler kullanır. Sosyal hizmette birey, aile, grup ve toplumla çalışmak, kendi özel uygulama tekniklerine sahip temel çalışma seviyeleridir. Okul sosyal hizmet uzmanları, öğrencilere eğitim hayatları hakkında danışmanlık verir. Ancak bu danışmanlık, okulun 'psikolojik danışma ve rehberlik öğretmeni' tarafından yapılan uygulama ile aynı değildir. Okul sosyal hizmet uzmanı, okul psikolojik danışmanından farklı olarak, öğrencilerin okul dışındaki sosyal yaşamlarıyla ve okul temelli durumlarla daha fazla ilgilenir. Bu nedenle psikolojik ve sosyal yönleri birlikte düşünüldüğünde daha iyi sonuçlar alınabilir (Calis ve Calis, 2015: 1045). Özbesler ve Duyan'a (2009) göre okul ortamlarında sosyal hizmetin amacı, öğrencilerin okul başarılarının artırılması, öğrencilerin ailelerinin eğitim sürecinde yer almalarının ve işbirliğinin sağlanması ve öğrencilerin performanslarına uygun olacak şekilde eğitim hizmetlerinden maksimum derecede faydalanmasını sağlamaktır.

## 3. Liderlik

Eski çağlardan günümüze kadar insan davranışları ile ilgili en fazla çalışılan konular arasında bulunan liderlik ile ilgili yüzlerce sayıda kitap ve pek çok sayıda liderlik modelleri bulunmasına rağmen liderlik kavramı üzerinde tam anlamıyla bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir (Jacobsen, 2009: 29; Ünal, 2012: 79). İlgili literatür incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili tanımların bir kaç aşığıda sıralandığı gibidir:

Dasborough ve Ashkanasy'e (2002) göre liderliğin özünde liderlerin duygu sergiledikleri ve üyelerinde duygu uyandırmaya çalıştıkları duygusal bir süreç bulunmaktadır. Yazarlara göre liderlik bir sosyal etkileşim sürecidir. Hinterhuber ve Friedrich'e (2002) göre ise belirlenmiş hedeflere ulaşmak için takipçileri istekle çalışmaya yönlendiren öğrenilmiş veya sonradan edinilmiş bir beceridir.

Bennis'e (2001) göre liderler yaptıkları işe ve mesleklerine hâkimdirler ve yaptıkları işi en iyi şekilde yaparlar. Bununla birlikte liderler, insanlarla ilişkilerinde ustadır, insanlara güven verir ve bu güveni kötüye kullanmazlar. Dinamik bir çevrede işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, gelişebilmesi, belirlediği amaçlara ulaşabilmesi ve rekabette üstünlüğü ele geçirebilmesi için insanların karmaşık yapısının anlaşılabilmesi, örgüt ile kişisel amaçların uyumlaştırılabilmesi ve çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda yönlendirilebilmesi gerekliliği örgütlerde liderlere gereksinim duyulmasına yol açmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Bennis'e (2001) göre liderlerin örgütleri için önemli olmasının üç ana nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden birincisi, liderin örgütün etkinliğinden sorumlu olması iken ikincisi örgütün başarı veya başarısızlığının, en üst kademedeki bulunan kişilerin sergiledikleri liderlik davranışları ve kalite anlayışları ile ilgili olmasıdır. Üçüncüsü ise örgütün sağlamlığının lider ile ilgili olmasıdır.

Liderlerin sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışlar çalışanları etkilemekte ve rekabetin şiddetli olduğu günümüzde amaçların başarılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte işletmelerin başarılı olması işletmenin çalışanları ile birlikte çalışanları yönlendirecek olan liderlik uygulamalarına bağlıdır. Başarılı olmanın bir unsuru işletmenin gitmek istediği yönü bilmesi diğeri ise bu yolda ilerleyerek hedefe ulaştıracak olan çalışmalardır (Çırpan, 1999: 5; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Dolayısıyla örgütlerin hedeflerine ulaşmasında örgüte uygun liderlik tarzı hayati önem teşkil etmektedir.

### 3.1. Sosyal Hizmet Liderliği

Örgütsel davranış literatüründe ve işletme yönetimi eğitiminde ana tema olan liderlik son zamanlara kadar sosyal hizmet eğitiminde tema olmayan bir konu idi (Brilliant, 1986: 325). Ancak son zamanlarda sağlık

alanında liderliğe olan ilginin artmasına rağmen, sosyal hizmette liderliğe gösterilen ilginin eksikliği vurgulanmaya başlamıştır (Gellis, 2001). 1944'te AASSW Müfredat Komitesi, Sosyal Refah Yönetimini, profesyonel sosyal hizmet uzmanlarının eğitiminde ele alınacak "Temel Sekiz" konu alanından biri olarak kabul etmiştir. Yine de bu mesleki bilgi ve uygulama alanı, teorik formülasyonları ve pratik ilkeleri açısından en az gelişmiş alanlardan biri olmaya devam etmektedir (Kidneigh, 1950: 57). Lawler (2007) hala genel kabul görmüş bir liderlik tanımına ya da sosyal hizmette liderliğin ne olabileceğine ilişkin bir fikre sahip olmadığını belirtmektedir. Patti 2003 yılında, sosyal hizmet alanında yönetim üzerine düşünceler ile ilgili bir makale yayımlamış ve makalesinde söz konusu alanda sosyal hizmet yönetiminin geliştirilmesine ve teşvik edilmesine vurgu yapmıştır. Patti aslında bir teori oluşturma ve model geliştirme çağrısında bulunmuştur (Perlmutter, 2006: 4-5). Administration in Social Work dergisinin yayınlanması Perlmutter'a (2006) göre sosyal hizmet mesleği için doğmakta olan yeni bir güne işaret etmekteydi. Patti'nin başlatmış olduğu tartışmaya Perlmutter (2006) devam niteliğinde ve sosyal hizmet alanındaki liderlik çağrılarını duyarlılığı artırma amacı ile bir çalışma yapmış ve çalışmasının sonucunda sosyal hizmet uzmanlarının çoğunlukla orta yönetimde olan kişilerden ve üst düzey liderlerin farklı alanlardan işletme derecelerine sahip kişiler tarafından ele geçirildiğini ortaya çıkarmıştır. Perlmutter'a (2006) göre ilk ve heyecan verici bu çabaların üzerinden yıllar geçmiş ancak yine de umulan büyüme ve beklenen gelişmeye ulaşılamamıştır. Öte yandan son yıllarda, sosyal hizmet eğitiminde bulunan liderler sosyal hizmet kurumu yönetimi için resmi hazırlık ihtiyacının gerekli olduğunun farkına varmışlar ve bu da ülkedeki sosyal hizmet yöneticileri için lisansüstü programların sayısının artmasına katkı sağlamıştır. Bu programlarda, bir örgütün işleyişine danışmanlık etmesi gereken birtakım becerilerin öğretilmesi amaçlanmıştır (Wimpfheimer, 2004: 46). Kidneigh'e (1950) göre herhangi bir sosyal hizmet yönetim sürecine katılacak olan kişinin birbiriyle ilişkili en az üç bilgi alanına ilişkin temel bilgilere sahip olması gerekmektedir. Sosyal hizmet yönetiminde beceri, bu üçünün yetkin bir kullanımudur. Bunlardan birincisi, bireylere ve gruplara uygulanan ilişki ilkelerinin anlaşılması; ikincisi, sosyal hizmet yönetimi sürecinin bütünlüğünü anlamak; üçüncüsü ise sosyal politikayı sosyal hizmetlere dönüştürme süreci üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, sosyal hizmet kurumlarının çeşitli program özelliklerinin anlaşılmasıdır.

Patti'ye (2000) göre sosyal hizmet kurumları diğer organizasyonlardan farklı bir takım özelliklere sahiptir. Dolayısıyla, sosyal hizmet yöneticileri, sosyal hizmet ortamının gerektirdiği becerilere sahip olmalıdır. Bu becerilerden birkaçını ise dış bileşenlerin beklentilerini karşılamak, zor ahlaki tercihleri ele almak, damgalanmış popülasyonu savunmak, diğer kurumlarla işbirliği yapmak ve ön saflarda yer alan profesyonel personele güvenmek oluşturmaktadır. Sosyal vaka veya sosyal grup çalışması disiplinlerinden elde edilebilen ilkelerin ötesinde, idari süreç için gerekli olan insan ilişkileri alanında ek bilgi ve beceriler bulunmaktadır (Kidneigh, 1950). Bununla birlikte son yıllarda çeşitli şekillerde değişen sosyal hizmet kuruluşlarında liderlerin nasıl davranması gerektiği ile ilgili bilgiler önem kazanmaktadır. Ancak çok az sayıda deneysel çalışma, değişim gösteren bu kuruluşların nasıl bir liderlikten faydalandığını ve devam eden örgütsel değişimin liderlerin sahip olduğu güç üzerinde nasıl bir etkiye sahip olabileceğini incelemiştir (Tafvelin vd., 2013). Öte yandan sosyal hizmet, gittikçe daha da siyasallaşan ve çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren karmaşık bir çalışma alanıdır. Hizmet kullanıcılarının sosyal durumları farklı siyasi analizlere açıklık göstermektedir. Sosyal hizmet faaliyetleri, toplumdaki mevcut güç dinamiklerine bazen meydan okuyabilecek şekillerde politik olarak görülebilir. Dahası, sosyal hizmet kuruluşları, yerel olarak seçilmiş politikacıların incelemesine açıktır ve gerek ulusal gerekse de yerel düzeylerde politikada meydana gelen değişikliklerden etkilenmekte ve bu değişikliklere yanıt vermeyi gerekli kılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da sosyal hizmet alanındaki yöneticilik ve liderliğin basit olması mümkün görünmemektedir (Lawler ve Bilson, 2009: 2). Dolayısıyla sosyal hizmet kurumlarının başarılı bir şekilde yönetimi, oldukça kapsamlı ve karmaşık bir beceri setini gerektirmektedir (Wimpfheimer, 2004: 46).

Güçlü yöneticinin, birçok alanda uzman olması, çeşitli ve çok yönlü bilgilere dayalı kararlar alabilmesi gerekmektedir. Geleneksel sosyal hizmet kurumları göz önüne alındığında, yöneticilerin çoğunlukla doğrudan hizmet çalışanları ve denetçiler olarak çalıştıktan sonra yükseldikleri dikkat çekmektedir. Nadiren bir yönetici eğitimi almışlardır; ancak çoğunlukla almamışlardır. Şanslılarsa, iyi bir rol modeline sahiptirler ve sıkı bir denetime tabi tutulur ve yöneticilik görevlerini yerine getirmeye yönelirler (Wimpfheimer, 2004: 46). Sosyal hizmet yöneticileri çoğunlukla çalışanlarını işlerinde yüksek performans

sergilemeleri için motive etme görevini üstlenmiştir. Personeli motive etmek için yöneticilerin, sosyal hizmet uzmanlarının yalnızca insanlara yardım etmek istediği şeklindeki klasik düşüncenin ötesine geçerek, insanları neyin motive ettiğini anlaması gerekmektedir. Görevlerle ilgili sorunlar için yönetim becerileri yeterli olabilirken, motivasyon ve organizasyonel yenilik için yeterli olmamakta ve bunlar liderlik gerektirmektedir (Fisher, 2009: 347-348).

Claiborne (2004) çalışmasında sosyal hizmet alanında liderlik pozisyonlarında sosyal hizmet uzmanlarının temsilinin yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Stoesz (1997) de sosyal hizmet uzmanlarının genellikle çok az mentorluk yaparak ya da hiç mentorluk yapmadan liderlik pozisyonlarına yükselmeye zorlandığından söz etmiştir. Perlmutter (2006) ise sosyal hizmetler alanında liderlik pozisyonlarında bulunan kişilerin çoğunlukla sosyal hizmet yöneticisi olmak üzere eğitilmiş sosyal hizmet uzmanları olmak yerine avukatlar, ekonomistler ve yönetim mezunları tarafından işgal edildiğini belirtmektedir (Perlmutter, 2006: 3). Kidneigh'a (1950) göre sosyal hizmet kurumlarının yönetiminin sosyal hizmet uzmanı olmayan yöneticiler tarafından yerine getirilmesi durumu kafa karışıklığına, verimlilik kaybına ve sosyal hizmet hedeflerinin engellenmesine neden olmuştur. Bu nedenle son birkaç yıldır sosyal hizmet liderliğine dikkat çekme çağrısı yankılanmaktadır (Wimpfheimer, 2004; Perlmutter, 2006).

#### 4. Araştırmanın Gerekçesi, Amacı ve Sorusu

Bu çalışmanın amacı son yıllarda sosyal hizmet liderliği çalışmalarının gerekliliğine yönelik olarak yapılan çağrıya cevap niteliğinde sosyal hizmet kurumlarının üst düzey yöneticilerinin sosyal hizmet liderliği ile ilgili algılarının değerlendirilmesidir. Bu amaç çerçevesinde yönetimden farklı olarak sosyal hizmet alanı içerisinde bir uzmanlık alanı olarak liderin sahip olması gerektiği düşünülen özellikler ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda sosyal hizmet kurumlarından biri olan okulların genel müdür ve müdür yardımcılarının liderlik algısı, hangi liderlik tarzını benimsedikleri, sahip olmaları gereken yetkinliklerin neler olması gerektiği konuları araştırılıp elde edilen veriler neticesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın araştırma sorusu ise "Sosyal hizmet liderliği, okul üst düzey yöneticileri tarafından nasıl algılanmaktadır?" şeklinde oluşturulmuştur.

#### 5. Araştırmanın Önemi

Kurumların kendine özgü bir takım özellikleri barındırdığı bilinen bir gerçek olmakla birlikte her kurumun bu özelliklere sahip liderlere sahip olma ihtiyacı kurumların başarılı olmasında esas teşkil eden bir unsurdur. Sosyal hizmet kurumları, gerek faaliyette bulunulan ortam açısından gerekse sosyal hizmet kurumlarının geçirdiği dönüşüm açısından diğer kurumlardan farklılık göstermekte bu sebeple de kendine has özelliklere sahip liderleri gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda sosyal hizmet kurumlarının daha etkin bir şekilde faaliyetini sürdürebilmesi açısından kuruma özgü nitelikler taşıyan sosyal hizmet liderlerine ihtiyacı bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde sosyal hizmet liderliğinin gerekliliğine yönelik yapılan çağrı dikkat çekmekte ancak önemine rağmen sosyal hizmet liderliği ile ilgili pek fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Mevcut çalışmaların da söz edildiği gibi çağrı niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma, gerektirdiği farklı özellikler açısından sosyal hizmet kurumlarının liderlerinin sahip olmaları gereken özellikleri belirlemesi açısından ve çalışma sonucu elde edilecek olan sonuçlar ile sosyal hizmet kurumu yöneticilerine yol gösterecek nitelikte olmasından dolayı önem teşkil etmektedir.

#### 6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini sosyal hizmet kurumu yöneticileri örneklemini ise okul müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği ile veriler toplanarak yapılmıştır. Görüşme türlerinden ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde sorular önceden hazırlanır ve araştırmaya katılanlara aynı sıra ile sorulur ve katılımcılar istediği şekilde sorulara cevap verebilir (Karasar, 1999: 169).

## 6.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanıp Soruların Belirlenmesi

Okullarda üst düzey yönetici olarak görev yapmakta olan kişiler ile görüşülerek sosyal hizmet liderliğinin özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan soruların hazırlanmasında Demir-Uslu (2011), Avcı ve Aydoğdu (2016), Düzgün (2020) ve Ekiz Kavukoğlu ve Gemlik'in (2021) çalışmalarındaki görüşme sorularından ve literatür araştırması sonucu araştırmacı tarafından oluşturulan sorulardan faydalanılmıştır. Toplam 18 soru belirlenmiş ancak üst düzey yöneticilerden üçü ile yapılan ön görüşme sonucu sorulardan bir kaçının anlaşılmadığı görülmüş ve bu sorular kılavuzdan çıkarılmıştır. Böylece soru sayısı 16'ya inmiş ve ön görüşme yapılan üst düzey yöneticiler bu çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır. Ardından görüşme formunun içerik geçerliğini incelemek için alandan iki uzman akademisyen tarafından form incelenmiş ve görüşme formuna son şekli verilmiş, soru maddelerinin geçerliği sağlanmış ve sorular araştırma amacını gerçekleştirmede yeterli kabul edilmiştir.

## 6.2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Belirlenmesi

Araştırmada sosyal hizmet kurumu liderleri olarak okul müdür ve müdür yardımcıları seçilmiştir. Toplamda 8 müdür ve müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Okul müdür ve müdür yardımcılarının seçilme nedeni ise okul sosyal hizmetlerinin, öğrencilerin gelişim dönemi, yetiştikleri aile koşulları, yaşadıkları dönemde ortaya çıkan çeşitli sorunların çözümü, ihtiyaç duyulan hizmetlerden faydalanmaları ve dolayısıyla da eğitim etkinliklerini başarılı bir şekilde sürdürebilmelerini sağlama gibi birçok hizmeti yerine getirme konusunda değerli görevleri bulunan okul sosyal hizmetinin önemli bir uygulama alanı olmasıdır (Duman, 2000: 35).

## 6.3. Verilerin Analiz Edilmesi

Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Kayıtların yazıya dökülürken her konuşma duyulduğu şekliyle, herhangi bir düzeltme yapılmadan ve görüşülen sırasına göre yazılmıştır. Ardından elde edilen verilere betimsel analiz ve içerik analizi uygulanmıştır. Analize geçmeden önce verilerin güvenilirlik çalışması için alandan uzman iki kişi seçilmiş ve bu uzmanlara tesadüfi olarak seçilen iki kaset ve bilgisayar dökümleri verilmiştir.

## 6.4. Araştırmanın İnanırcılığı, Aktarılabirliği, Tutarlılığı ve Teyit Edilebilirliği

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenilirlik yerine inanılabilirlik, sonuçların doğru olması ve araştırmanın yetkinliği konuları önem kazanmaktadır. Çünkü doğası ve amacı gereği nitel araştırmalar nicel araştırmalardan farklıdır. Bu nedenle de aynı kriterleri uygulamak yanlıştır (Krefting, 1991). Bu bağlamda araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği aktarılabirlik, inandırıcılık, teyit edilebilirlik ve tutarlılık stratejileri ile sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 298-306).

*İnanırcılık*, araştırmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için öncelikle literatür incelenmiş ve mülakat formu oluşturulmuştur. Ardından mülakatlar yazıya dökülmüş, yazıya dökülen dökümlerin doğruluğunun onaylanması için yazılı metinler katılımcılar tarafından incelenmiştir. Daha sonra uzman görüşü alınmış ve görüşlerin doğruluğu sınanmıştır. *Aktarılabirlik*, araştırma soruları ile ilgili detaylı veriler toplanmış, raporlaştırmada süreç tekrar detaylı bir şekilde aktarılmaya çalışılmış ve bütün mülakatlar ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Süreç boyunca elde edilen bütün veriler, araştırmacı ve nitel araştırma yöntemi alanında uzman bir öğretim üyesince değerlendirilmiştir. *Araştırma verilerinin tutarlı olması*, görüşme yöntemi ile verilerin toplandığı araştırmada verilerin kontrolünü yapan bir okuyucu yazılı dokümanların nasıl yorumlandığını incelemiştir. Tutarlılığı artırabilmek amacıyla elde edilen bütün bulgular okuyucuya herhangi bir yorum yapılmaksızın sunulmuştur. *Teyit edilebilirlik*, araştırma süresince elde edilen mülâkatlarla ilgili ses kayıtları ve dokümanlar isteyen kişilerin inceleyebilmelerine imkân tanımak amacıyla araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

## 7. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcıları ile ilgili bazı demografik verilere ve çalışmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### *Katılımcılara Ait Bulgular*

Araştırmaya katılan katılımcılardan 5'i erkek, 3'ü ise kadındır. Katılımcılardan 3'ü müdür iken 5'i müdür yardımcısıdır. Bununla birlikte katılımcıların yaşları 31 ile 52 arasında değişmekte ve katılımcıların 4'ü yüksek lisans 4'ü ise lisans mezunudur.

### *Katılımcıların Sosyal Hizmet Liderliğinin Tanımıyla İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen temel soru "Sizce sosyal hizmet lideri kimdir, sosyal hizmet liderliğini nasıl tanımlarsınız?" sorusuydu. Bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Liderliğine İlişkin Tanımlamaları

Sosyal hizmet liderlerinin sosyal hizmet liderliğine ilişkin tanımlamaları	F
Hizmet ettiği bireylerin ihtiyaçlarını önceleyen	6
Grubunu motive eden	6
Yardımsaver	5
Eşitliği sağlayabilen	5
Duygusal emek harcayan	5
Koşulları iyileştiren	4
Toplumunu yönlendiren	2
Sorun ve çözümleri doğru olarak tespit edebilen	4
İnisiyatif kullanabilen	3
Doğru ve akılcı yöntemleri uygulayan	4
Risk faktörlerini gözden kaçırmayan	1
Kaynakları en iyi şekilde kullanan	3
Kurumun yönetiminden ve verdiği hizmetin niteliğinden sorumlu olan	1
Mevcut durumun idaresini sağlayan	1
Hem kurumun hem de personelin hakkını gözeten	5
Aksaklıkları en aza indirmeyi hedefleyen	2

Tablo 1'e göre katılımcıların sosyal hizmet lideri kimdir sorusuna verdiği cevaplardan alınan veriler incelendiğinde sosyal hizmet lideri tanımını aşağıdaki gibi yapılabilmektedir:

Sosyal hizmet lideri, hizmet ettiği bireylerin ihtiyaçlarına öncelik veren, bu bireyler arasında eşitliği gözeten ve bu bireyler için mevcut koşulların daha da iyileştirilmesi adına çaba gösteren, çalıştığı kurumla birlikte personelin de hakkını gözeten, yardımsaver, hizmet ettiği bireyler için en yüksek verimi sağlayabilmek adına personelinin motive eden, sorun ve çözümleri doğru olarak tespit edebilen ve bu sorunları doğru ve akılcı yöntemleri uygulayarak çözen, duygusal emek harcayan ve kaynakları en iyi şekilde kullanarak kurumunu yöneten kişidir.

### *Katılımcıların Sosyal Hizmet Liderinin Yetkinlikleri ve Uzmanlıkları ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen "Sosyal hizmet kurumlarının liderinin ne gibi yetkinlikleri ve uzmanlıkları vardır ve bu özelliklerden hangilerine sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarında Liderlerin Başarılı Olmaları için Gerekli Gördükleri Yetkinlik ve Uzmanlıklar

Sosyal hizmet liderlerinin sahip olması gerektiği düşünülen yetkinlik ve uzmanlıkları	F
Yardımsaver	8
Merhametli	6
Hizmet odaklı	4
Empati kurabilen	5
Kararlı	3
Dinamik	2
Koordinasyon ve işbirliği yapabilen	6
Kuruma uygun planlar yapabilen	3
Kriz yönetim becerisi	5
Güçlü iletişim becerisi	7
Esnek	3
Güvenilir olma	5
Kısmi otorite sahibi	1
Objektif	3
Üretken	1
İşini seven	5
Güler yüzlü	4
Etkin teknoloji kullanımı	2

Tablo 2 incelendiğinde, sosyal hizmet kurumlarının yönetiminde başarılı liderlerin sahip olması gereken yetkinlik ve uzmanlıklar ile ilgili en çok dile getirilen söylemlerin yardımsaver, koordinasyon ve işbirliği yapan, merhametli, hizmet odaklı, empati kurabilme, kriz yönetme becerisi, güçlü iletişim becerisi, güvenilir olma, işini seven ve güler yüzlü olduğu görülmektedir.

#### *Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarının Yönetiminde Başarılı Liderlerin Vizyonu ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Sizce sosyal hizmet kurumlarının yönetiminde başarılı liderlerin vizyonu ne olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarında Liderlerin Başarılı Olmaları için Gerekli Gördükleri Vizyon İfadeleri

Sosyal hizmet liderlerinin başarılı olmak için gerekli gördükleri vizyon ifadeleri	F
Hedeflere sahip olmak	5
Yenilikçi olmak	1
Plan yapabilmek	1
Doğru işler yapabilmek	4
Politikalar belirleyebilmek	2
Kurum personelinin motivasyonunu sağlamak	2
Hizmet niteliğini daima yükseltmek	5
Kurumdan hizmet alanların beklentilerini eksiksiz karşılamak	4
Kurumu sevip sahiplenmek	2
Kurumu ile ortak hedeflere sahip olmak	2
Daha fazla tanınırlık ve ulaşılabilirlik sağlamak	3

Tablo 3 incelendiğinde, müdür/müdür yardımcılarının sosyal hizmet kurumlarının yönetiminde başarılı liderlerin sahip olmaları gereken vizyonları ile ilgili en çok dile getirilen söylemlerin birtakım hedeflere sahip olmak, hizmet niteliğini daima yükseltmek, kurumdan hizmet alanların beklentilerini eksiksiz karşılamak, doğru işler yapabilmek ve daha fazla tanınırlık ve ulaşılabilirlik sağlamak olduğu görülmektedir.

#### *Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarının Yönetiminde Başarılı Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile İlgili Görüşleri*



Katılımcılara yöneltilen “Sizce sosyal hizmet kurumlarının yönetiminde başarılı bir lider hangi güç kaynaklarını kullanarak izleyicilerini etkileyebilir?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarında Başarılı Liderlerin İzleyicilerini Etkileyeceği Güç Kaynakları

Sosyal hizmet liderlerinin takipçilerini etkilemede kullandıkları güç kaynakları	F
Uzmanlık gücü	6
Yasal güç	2
Karizmatik güç	4
Ödüllendirme gücü	3
Zorlayıcı güç	1

Tablo 4'e göre sosyal hizmet kurumlarını yöneten liderlerin izleyicilerini etkilemede 5 farklı güç kaynağından faydalandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunlardan en fazla dile getirilenlerin uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme güç kaynakları olduğu görülmektedir. Bu güç kaynaklarını yasal güç kaynağı izlemektedir. Öte yandan katılımcılardan biri gerekli olduğu durumlarda zorlayıcı güç kaynağından da faydalanılması gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir: “sosyal hizmet lideri; uzmanlık gücü, yasal güç, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, çok gerekli olduğu durumlarda ise zorlayıcı güç kullanarak takipçilerini etkileyebilir”.

Bununla birlikte 2 sosyal hizmet kurumu liderinin izleyicilerini etkileme konusunda sahip oldukları güç kaynakları ile bilgi veremediği, güç kaynakları ile herhangi bir bilgisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### *Katılımcıların Personelin Moral Durumu ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Sizce personelinizin moral durumu önemli midir? Neden? Morali artırmak için neler yapmaktasınız?” sorusuna 8 yöneticinin tamamı da önemlidir yanıtını vermiştir.

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlardan birkaçı aşağıda özetlenmektedir.

*“Evet önemlidir. Personel mutlu olduğu sürece daha istekli ve verimli çalışır”,*

*“Moral, motivasyon olmadığı sürece yapılan işler isteksiz yapılacaktır. Bu isteksizlik de mutlaka hataya sebep olacaktır. Bununla birlikte moral bozukluğu diğer personele de etki edecektir”,*

*“Moral kurum için etkinliğin ve verimliliğin belirleyicisidir. Maddi varlıkları üreten fabrika tipi örgütlerde standartlara göre çok fazla değişkenlik göstermeyen kapasite vardır. Ancak bizimki gibi hizmet sunan bir örgüt için kapasite aralığı çok yüksektir ve moral bu kapasitenin hangi düzeyinde verimliliğin oluştuğu konusunda oldukça belirleyicidir”*

Katılımcıların morali artırmak için neler yapmaktasınız? Sorusuna verdiği yanıtlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarında Başarılı Liderlerin İzleyicilerinin Moralini Yükseltmek için Kullandıkları Kaynaklarla İlgili Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin takipçilerinin moralini yükseltmek için kullandıkları kaynaklar	F
Olumlu dönüt	3
Bireysel uyarı	2
İyi bir dinleyici olmak	4
Her türlü maddi ve manevi desteğin verilmesi	2
Proje teşviki	1
Bireysel ilişkilere önem vermek	3
Personelin özel problemleri ile ilgilenmek ve onlara çözüm bulmak	4
Otorite kurmak için değil yardım etmek için var olduğunu hissettirmek	1
Özel günlerde jest yapmak	2
Birlikte keyifli vakit geçirmek	3
İletişimde süreklilik	3

Empati kurma	1
--------------	---

Tablo 5 incelendiğinde, sosyal hizmet kurumlarını yöneten liderlerin, izleyicilerinin moralini yükseltmek için kullandığı 12 farklı yöntem arasından en fazla, personelin özel problemleri ile ilgilenmek ve onlara çözüm bulmak, iyi bir dinleyici olmak, olumlu dönüt, bireysel ilişkilere önem vermek, birlikte keyifli vakit geçirmek ve iletişimde sürekliliğin sağlanması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılardan üçü Covid 19 sürecinin personel moralini olumsuz yönde etkilediğini ancak iletişimde süreklilik sağlanarak personelin motivasyonunu yüksek tutma gayretinde olduklarına vurgu yapmıştır.

*Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarının Yönetiminde Başarılı Liderlerin Kullandıkları Motivasyon Kaynakları ile İlgili Görüşleri*

**Tablo 6:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarında Başarılı Liderlerin Kullandıkları Motivasyon Kaynakları

Sosyal hizmet liderlerinin kullandıkları motivasyon kaynakları	F
Adil yönetim	6
Personele verilen değer	3
Demokratik iş ortamı	4
Personelin fikirlerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanması	5
Ortak paydalara dikkat çekerek birliği sağlamak	1
Taltif (iyilik yaparak gönül alma)	1
Kariyer geliştirme	2
Güven verme	6
Ödüllendirme	5
Empati	1
Mizah	1
Aidiyet güdüsü	1
Başarma duygusu	1

Katılımcılara yöneltilen “Sizce sosyal hizmet kurumlarının yönetiminde başarılı bir liderin kullandığı motivasyon kaynakları nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6’ya göre sosyal hizmet kurumlarını yöneten liderlerin 13 farklı motivasyon kaynağı kullandığı görülmektedir. En fazla kullanılan motivasyon kaynakları ise adil yönetim, güven verme, personelin fikirlerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanması, ödüllendirme, demokratik iş ortamı ve personele verilen değerdir.

Katılımcılara hem çalışanların moralini yükseltmek için neler yaptıkları hem de motivasyonu artırmak için kullandıkları kaynaklar ayrı ayrı sorulmuştur. Bunun nedeni ise çoğunlukla moral ve motivasyon birbirine eş kavramlar gibi kullanılsa da aslında farklı iki kavram oluşudur. Moral, iş birliği yapma ile ilgili iken motivasyon ise belirli bir görevi yerine getirmeyi ifade etmektedir (Strephonsays.com, 2021).

*Katılımcıların Kullandıkları Liderlik Tarzları ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Liderlik tarzlarının hangilerini kullanıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 7:** Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumlarında Başarılı Liderlerin Kullandıkları Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin kullandıkları liderlik tarzları	F
Vizyoner liderlik	5
Demokratik liderlik	7
Destekleyici liderlik	5
Etkileşimci liderlik	6
Hümanist liderlik	7
Hizmetkâr liderlik	5
Karizmatik liderlik	1
Otantik liderlik	1

Tablo 7 incelendiğinde, sosyal hizmet kurumlarını yöneten liderlerin en çok demokratik, hümanist, etkileşimli, vizyoner, destekleyici ve hizmetkâr liderlik tarzlarından faydalandıkları görülmektedir.

*Katılımcıların Çevresel Değişimler Karşısında Kurumun Karşılaştığı Fırsatları Değerlendirmek için Yaptıkları Çalışmalar ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Kurumunuzda meydana gelen çevresel değişimler (yasa-yönetmelik-riskler-tehditler) sonucunda kurumun karşılaştığı fırsatları değerlendirmek için ne tür çalışmalar yapılmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Çevresel Değişimler Karşısında Kurumun Karşılaştığı Fırsatları Değerlendirmek İçin Yaptıkları Çalışmalarla İlgili Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin çevresel değişimler karşısında yaptıkları çalışmalar	F
Oryantasyon	3
Kriz yönetimi	1
Danışma	3
İletişim	5
Beyin fırtınası	4

Tablo 8'e göre sosyal hizmet kurumu liderleri çevrede meydana gelen değişimleri fırsata çevirebilme noktasında en çok iletişim, beyin fırtınası, danışma ve oryantasyondan faydalandıkları şeklinde görüş bildirmiştir. Bir katılımcı ise kriz yönetiminden faydalandıklarını dile getirmiştir.

*Katılımcıların Kriz Yönetim Şekilleri ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Beklenmeyen bir durum karşısında kriz yönetim şeklinizi değerlendirir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Beklenmeyen Bir Durum Karşısında Kriz Yönetim Şekline Dair Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin kriz yönetim şekli	F
Sakin kalmak	3
Stratejik planlardan faydalanmak	3
Korunma	1
Beyin fırtınası	3
Ortak karar	5
Konu ile ilgili en tecrübeli kişiden yardım istemek	2

Tablo 9'da görüldüğü üzere, sosyal hizmet kurumu liderleri 6 farklı kriz yönetim şekline faydalanmaktadır. En çok faydalanılan kriz yönetim şekli ise sırasıyla ortak karar oluşturmak, sakın kalmak, stratejik planlardan faydalanmak, konu ile ilgili en tecrübeli kişiden yardım istemek ve beyin fırtınasıdır. Bununla birlikte katılımcılardan birisi “Krizle karşılaşmamak için önleme çalışmalarını önemsiyoruz. Krizle karşılaşma durumunda krizin etkilerinden korunma sağlamaya çalışıyoruz”, diğeri ise “Beklenmeyen bir durum hakkında tüm stratejik planlarımız hazır” şeklinde kriz yönetim şekline dair görüş bildirmiştir.

*Katılımcıların Stratejik Hedeflerin Kontrolü ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Stratejik Hedeflere Ulaşıp Ulaşmadıklarını Nasıl Kontrol Ettiklerine Dair Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin stratejik hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını kontrol şekli	F
Hedef-sonuç karşılaştırması	7
Yıllık değerlendirmeler	1

Tablo 10'a göre sosyal hizmet kurumu liderleri 2 farklı şekilde stratejik hedeflere ulaşılıp ulaşmadığını kontrol etmektedir. Bunlardan en çok kullanılanı belirlenen hedefler ile ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasıdır.

#### *Katılımcıların Sosyal Hizmet Kurumu Lider Adaylarına Tavsiyeleri*

Katılımcılara yöneltilen "Gelecekteki sosyal hizmet kurumu lideri adaylarına tavsiyeleriniz nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Gelecekteki Sosyal Hizmet Kurumu Lideri Adaylarına Tavsiyeleri

Sosyal hizmet liderlerinin gelecekteki sosyal hizmet kurumu lideri adaylarına tavsiyeleri	F
Kendilerini sürekli geliştirmeliler	2
Kendini iyi tanımalılar	3
Güçlü iletişim becerisine sahip olmalılar	6
Öğrenmeyi amaç edinmeliler	7
Çalışanları dinlemeli ve anlamaya çalışmalılar	4
Demokratik olmalılar	4
Hizmet edilen kitleyi iyi tanımalılar	2
Geniş bir bakış açısına sahip olmalılar	2
Asla pes etmemeliler	1
Proaktif bir yaklaşım benimsemeliler	1

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların gelecekteki sosyal hizmet liderleri adaylarına 10 farklı tavsiyesi olduğu görülmektedir. En çok dile getirilen tavsiyeler ise öğrenmeyi amaç edinmek, güçlü iletişim becerisine sahip olmak, çalışanları dinlemek ve anlamak, demokratik olmak ve kendini iyi tanımadır. Katılımcılardan biri "Liderliğin, merhamet ve hizmet etmek olduğu bilincinin hâkim olduğu bir tarz edinmeleri tavsiyemdir" şeklinde bir tavsiyede bulunurken bir diğeri "Yapılan işin doğasını ve hizmet edilen kitleyi iyi tanımak gerekiyor. Olaylara geniş bir açıdan bakıp, bir şeyin gerçekleşme ihtimali varsa er ya da geç gerçekleşecektir, felsefesi ile istenmeyen ihtimallerin derhal ortadan kaldırılması, istenen durumların ise inatla peşinden koşulması gerekir" şeklinde bir tavsiyede bulunmuştur.

#### *Katılımcıların Personel Taleplerini Karşılama ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen "Personelden gelen talepleri karşılama konusundaki yaklaşımınız hakkında neler söylersiniz" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 12:** Katılımcıların Personelden Gelen Talepleri Karşılama Konusundaki Yaklaşımları

Sosyal hizmet liderlerinin personelden gelen talepleri karşılama konusundaki yaklaşımları	F
Hukuka uygun olan talepler karşılanır	7

Tablo 12'ye göre sosyal hizmet liderlerinin personelden gelen talepleri karşılama konusunda hukuka uygun olup olmasına önem verdiği görülmektedir. Katılımcılardan 7'si personelden gelen talebin hukuka uygunluk çerçevesinde karşılandığını dile getirmiştir. Bununla birlikte katılımcıların tamamı personelden gelen talebin mümkün olduğu ölçüde hatta bazen imkânlar zorlanarak karşılandığını öne sürmüştür. Örneğin bir katılımcı, "Hukuksuz olmadığı sürece her türlü talep imkânlar nispetinde hatta imkânlar zorlanarak karşılanır", diğer katılımcı ise "Personelden gelen talepler mevcut kanun yönetmeliğe uygunsuz yapılar. Bunun dışında imkânlar dâhilindeyse yine yapılır" sözleri ile ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bir diğeri ise personel arasındaki adaleti "Personel taleplerini değerlendirirken personel arasında adaletsizlik duygusu oluşmamasına ve işyeri çalışma sürecine zarar vermeden personelin makul taleplerinin makul şekilde karşılanmasına dikkat ederim." sözleri ile ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı ise talepte bulunan talebinin karşılanmamasının hayal kırıklığına yol açacağına şu sözlerle vurgu yapmıştır: "Bir talep varsa, talep eden

kişi bunun haklı bir talep olduğunu düşünüyor demektir. Reddedip anlatamamak personelde 'haksızlık, ilgisizlik, görmezden gelinme' gibi hisler uyandırır ve hayal kırıklığına yol açar. Haklılığı kabul edilen ve gerçekleştirilebilecek talepleri yerine getirmek görevin bir parçası olduğu gibi, 'Hayır doğru kullanmak da hem görev icabıdır hem de bir yönetsel sanattır'.

#### Katılımcıların Karar Alma ve Sorun Çözme ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara yöneltilen "Karar alma ve sorun çözme aşamalarında tutumunuz ne olur, nasıl bir yol izlersiniz?" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 13:** Katılımcıların Karar Alma ve Sorun Çözme Aşamalarındaki Yaklaşımları

Sosyal hizmet liderlerinin karar alma ve sorun çözme aşamalarındaki yaklaşımları	F
Ortak karar alma	5
İş birliği	6
İstişare yapma	8
Sakin kalmak	1
Demokratik olmak	1
Sorunu doğru tanımlamak	1

Tablo 13'de görüldüğü üzere sosyal hizmet liderleri karar alma ve sorun çözme aşamaları ile ilgili olarak 6 farklı görüş bildirmiştir. Karar alma ve sorun çözme aşamalarında 8 sosyal hizmet liderinin de istişare yaptığı sonucuna ulaşılmış olup bunu iş birliği yapma ve ortak karar alma izlemiştir. Katılımcılardan biri karar alma ve sorun çözmedeki yaklaşımını aşağıdaki sözleri ile ifade etmiştir "Karar alma aşamasında demokratik olmak, sorun çözmede ise sorunun doğru tanımlanması önceliğimdir. Aklın, sağduyunun ve işbirliğinin hâkim olduğu süreçte sorunu tanımlama, fikir üretme ve uygulama sürecinin uygulanması sağlanır". Bir diğer katılımcı ise "Katılımcılığı ve kapsayıcılığı önemserim ancak kamu kurumlarında suistimale yol açtığı için karar alma süreçlerine katılımda konu seçiciliği yaparım" şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

#### Katılımcıların Çalışanların İşlere Katılımı ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara yöneltilen "Yapılacak işlerle ilgili çalışan personellerinizin katılımı ve söz hakkı konusuna yaklaşımınız nedir?" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 14:** Katılımcıların Çalışanların Yapılacak İşlerle İlgili Çalışanın Katılımı ve Söz Hakkı Konusundaki Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin çalışanların yapılacak işlerle ilgili çalışanın katılımı ve söz hakkı konusundaki yaklaşımları	F
Demokratik	7
Uzmanlık	1

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların 7'sinin de kararlara katılımı desteklediği ve çalışanların da söz hakkına sahip olduğunu ileri sürdüğü görülmektedir. Aksine, katılımcılardan birinin, "yapılacak işlerle ilgili katılım ve söz hakkının çalışanların uzmanlık alanı ise mümkün olduğunu" belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılardan biri "Katılımcılığı önemsediyini, katılımcılığın örgütsel iklim üzerinde olumlu bir etki yarattığı kanısında olduğunu" ileri sürmüştür.

#### Katılımcıların Geribildirim ile İlgili Görüşleri

Katılımcılara yöneltilen "Olumlu ya da olumsuz sonuçlanan bir işten sonra, çalışanlara geri dönüş bildiriminiz nasıl olmaktadır?" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 15:** Katılımcıların İş Sonuçları ile İlgili Geribildirim Nasıl Yapıldığına Dair Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin geribildirim ile ilgili düşünceleri	F
Yüz yüze	6
Toplantılarla	4
Sosyal medyada	2
Mesajlaşma gruplarında	1

Tablo 15'e göre çalışanlara işlerin sonuçları ile ilgili geribildirim 4 farklı şekilde yapıldığı görülmekle birlikte en fazla yararlanan yöntem ise yüz yüzedir. Bunu toplantılar, sosyal medya ve mesajlaşma grupları izlemektedir. 8 katılımcının tamamı da geribildirim önemine değinmiş olmakla birlikte katılımcılardan biri işin olumsuz sonuçlanması durumunda çalışanların resmiyete tabi tutulacağını şu sözlerle ifade etmiştir: *“Olumlu ise anında bireysel olarak daha sonra çalışanlar önünde taltif edilir. Olumsuz durumlarda ise sebebi çalışandan sorulur. Tekrarı halinde resmiyet işleme girer”*. Bir diğer katılımcı ise hangi aşamada geribildirim nasıl yapıldığını şu sözleri ile belirtmiştir: *“Personel geri bildirimleri iş öncesi ve sonrasında yapılan toplantılarla değerlendirilmektedir. İş öncesinde işin niteliği, yapılma süreci ve ulaşılmaması planlanan hedefler belirlenmektedir. İş sonrası yapılan toplantılarda ise hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ve ulaşılmadıysa neden ulaşılmadığı sonraki işlerde neler yapılması gerektiği belirtilir”*. Bir diğer katılımcı ise olumsuz sonuçları odasında, olumlu sonuçları ise sosyal medyada ve mesajlaşma gruplarında dönüt verdiğini ifade etmiştir.

#### *Katılımcıların Takipçilerinde Oluşturmak İstedikleri Lider İzlenimi ile İlgili Görüşleri*

Katılımcılara yöneltilen “Sizinle ilgili takipçilerinizde nasıl bir lider izlenimi oluşmasını istersiniz? Sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 16:** Katılımcıların Oluşturmak İstedikleri Lider İzlenimine Yönelik Görüşleri

Sosyal hizmet liderlerinin liderlik türü izlenimleri ile ilgili düşünceleri	F
Demokratik liderlik	7
Paternalist liderlik	4
Eğitici liderlik	1
İlişki odaklı liderlik	3

Tablo 16 incelendiğinde, sosyal hizmet kurumu liderlerinin izleyicilerinde oluşturmak istedikleri lider izlenimi ile ilgili 4 farklı görüş bildirdiği görülmektedir. En fazla dile getirilen liderlik türü demokratik olmakla beraber bunu paternalist liderlik, ilişki odaklı liderlik ve eğitici liderlik takip etmektedir.

## 8. Sonuç

Bu araştırmada günümüz işletmelerinde meydana gelen değişim ve gelişim ile birlikte ortaya çıkan ve yeni bir liderlik yaklaşımı olan sosyal hizmet liderliği yaklaşımı incelenmiştir.

Katılımcıların sosyal hizmet liderliğini tanımlarken en fazla kullandıkları ifadeler; sosyal hizmet liderinin öncelikle hizmet ettiği kitlenin ihtiyaçlarına önem vermesi, bu bireyler arasında eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışması, koşulların bu bireyler için daha da iyi bir hale getirilmesi, yardımsever, empati kurabilmesi, sorunları ve çözümleri doğru bir şekilde tespit edebilmesi, bu sorunların çözümüne yönelik en doğru ve akılcı yöntemleri uygulayabilmesi, hizmet verdiği kitlenin ihtiyacını en yüksek verimde karşılayabilmesi adına grubunu motive edebilmesi, duygusal emek haralayabilmesi ve kaynakları en doğru şekilde kullanabilmesidir.

Katılımcılardan sosyal hizmet liderliğini tanımladıktan sonra bir sosyal hizmet liderinin yönettiği kurumu başarılı bir şekilde yönetebilmesi için sahip olması gereken yetkinlik ve uzmanlıkların neler olduğu sorulmuştur ve en çok dile getirilen ifadelerin yardımseverlik, merhamet duygusu, koordinasyon ve işbirliği yapabilme, hizmet odaklılık, empati kurabilme yeteneği, kriz yönetme becerisine sahip, güçlü iletişim becerisi, güvenilir olma, işini sevme ve güler yüzlü olmak olduğu görülmüştür.

Sosyal hizmet liderliğinin gerektirdiği uzmanlık ve yetkinlikler belirlendikten sonra katılımcılara sosyal hizmet liderlerinin kurumunu başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için sahip olmaları gereken vizyon ifadelerinin neler olduğu sorulmuştur. Bu soruya en fazla verilen cevaplar ise birtakım hedeflere sahip olmak, hizmet kalitesinin daima yükseltilmesi, kurumdan hizmet alanların beklentilerini eksiksiz karşılamak, doğru işler yapabilmek ve daha fazla tanınır olmak, ulaşılabilirlik sağlamaktır.

Ayrıca başarılı bir sosyal hizmet liderinin kullanması gereken güç kaynaklarının en başta uzmanlık gücü olduğu bunu karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve yasal gücün takip ettiği görülmüştür. Öte yandan, bir katılımcı gerekli olduğu durumlarda zorlayıcı güç kaynağına da başvurulması gerektiğini belirtmiştir.

Bununla birlikte, 2 sosyal hizmet liderinin güç kaynakları konusunda bilgi sahibi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal hizmet liderlerinin personelin moral durumuna önem verip vermediği ve moral durumunu iyileştirmek için neler yaptığı sorusuna katılımcıların tamamı da moral durumunun önemli olduğu yönünde cevap vermiştir. Bununla birlikte katılımcıların moral durumunu artırmak için iyi bir dinleyici olmak, çalışanların özel problemleri ile ilgilenip onların sorunlarına çözüm üretmek, olumlu dönütler vermek, bireysel ilişkilere önem vermek, çalışanlarla keyifli vakit geçirmek ve iletişimde sürekliliği sağlamak gibi yöntemlere başvurduğu bilgisi edinilmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin görevlerini yerine getirirken başarıyı yakalayabilmeleri için kullandıkları motivasyon kaynaklarının belirlenmeye çalışıldığı soruya yanıt olarak katılımcıların adil yönetim tarzı, güven, personelin fikirlerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanması, ödüllendirme, demokratik iş ortamı ve personele verilen değer gibi araçlardan faydalandıkları sonucu elde edilmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin faydalandıkları liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla sorulan soruya katılımcıların en fazla verdikleri cevaplar demokratik, hümanist, etkileşimci, vizyoner, destekleyici ve hizmetkâr liderlik şeklindedir.

Sosyal hizmet liderlerinin çevresel değişiklikler karşısında kurumun karşı karşıya kaldığı fırsatları değerlendirmek amacıyla iletişim, beyin fırtınası, danışma ve oryantasyondan faydalandıkları sonucu elde edilmekle birlikte bir üst düzey yöneticinin kriz yönetiminden faydalandığı bilgisi edinilmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin beklenmeyen bir durum karşısında kriz yönetim şeklini belirleyebilmek adına sorulan soruya alınan yanıtlar ortak karar oluşturmak, sakin kalmak, stratejik planlardan faydalanmak, konu ile ilgili en tecrübeli kişiden yardım istemek ve beyin fırtınasıdır. Ayrıca katılımcılardan biri krizle karşılaşmamak için önleme çalışmalarını önemsendiği yönünde görüş bildirmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını hedef sonuç karşılaştırması ve yıllık değerlendirmeler aracılığıyla yaptıkları ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Sosyal hizmet liderlerinin gelecekteki sosyal hizmet kurumu lideri adaylarına tavsiyelerinin neler olduğunu belirlemeye çalışan soruya verdikleri en fazla yanıtın öğrenmeyi amaç edinmeleri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte güçlü iletişim becerisine sahip olmak, çalışanları dinlemek ve anlamak, demokratik olmak ve kendini iyi tanımak cevapları verilmiştir. Ayrıca geleceğin sosyal hizmet kurumu lideri adaylarına asla pes etmemeleri ve proaktif bir yaklaşım benimsemeleri yönünde de tavsiye verilmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin personelden gelen talepleri karşılama konusunda hukuka uygunluğa oldukça önem verdiği görülmektedir. Yöneticilerden, gelen talepler eğer ki hukuka uygun ise gerekirse tüm imkânların zorlanarak karşılanma yaklaşımının benimsendiği bilgisi edinilmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin karar alma ve sorun çözme aşamalarında tutumlarının nasıl olduğunu belirlemeye çalışan soruya katılımcıların tamamının istişare yöntemini benimsedikleri sonucuna ulaşılmış olmakla birlikte iş birliği yapma ve ortak karar almaya da önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan katılımcılardan biri karar alma ve sorun çözme aşamalarında katılımcılığın önemine değinmiş ancak kamu kurumlarında suistimale sebebiyet verdiği ve bu nedenle de karar alma süreçlerine katılımı konu seçiciliğine önem verdiğini ifade etmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin çoğunun personelin yapılacak işlere katılımı ve söz hakkı konusunda demokratik olma yaklaşımını benimsediği görülmekle birlikte yalnızca bir katılımcının uzmanlık konusuna önem verdiği sonucu elde edilmiştir.

Sosyal hizmet liderlerinin çalışanlara herhangi bir işin sonuçları ile ilgili olarak geribildirim en fazla yüz yüze yaptıkları bunu ise toplantıların ve sosyal medyanın ve mesajlaşma gruplarının izlediği görülmektedir.

Son olarak sosyal hizmet liderlerinin takipçilerinde en fazla demokratik bir lider izlenimi ardından ise paternalist ve ilişki odaklı liderlik izlenimi yaratma istekleri ortaya çıkmıştır. Bunun bir sonucu olarak sosyal hizmet liderlerinin en fazla demokratik lider özelliklerini ardından ise paternalist ve ilişki odaklı liderlik özelliklerini taşıdığını söyleyebiliriz.

Sosyal hizmet liderlerinin özelliklerini belirlemeye çalışan bu çalışmada sosyal hizmet kurumlarında liderlik yapacak olan kişilere sosyal hizmet liderlerinin sahip olması gereken özellikler sunulmaya çalışılmış olup bu kişilere yol gösterecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan birisi, araştırmada sosyal hizmet liderliği, okul müdür ve müdür yardımcılarının bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sosyal hizmet liderliğinin sadece sosyal hizmet kurumu yöneticileri tarafından değil de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra sosyal hizmet liderliği hem kurum yöneticileri hem de çalışanlar tarafından aynı anda değerlendirilerek karşılaştırma yapılabilir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise sosyal hizmet liderliğinin görüşme kılavuzunda yer alan sorularla sınırlı olması ve katılımcıların verdiği sınırlı bilgileri içermesi ve katılımcıların objektif bir şekilde görüşlerini yansıtmama olasılığıdır.

## Kaynaklar

- Avcı, Ö. ve Aydoğdu, İ. (2016). Belediye Başkanı Adaylarının Liderlik Algıları: Bir Vaka İncelemesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), s.71-82.
- Aykara, A. (2011). Kaynaştırma Eğitimi Sürecindeki Bedensel Engelli Öğrencilerin Sosyal Uyumlarını Etkileyen Etmenler ve Okul Sosyal Hizmeti. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(1), s.63-84.
- Bahle, T. (2003). The Changing Institutionalization of Social Services in England and Wales, France and Germany: Is The Welfare State on The Retreat?. *Journal of European Social Policy*, 13(1), s.5-20.
- Bennis, Warren (2001). Bir Lider Olabilmek, (Çev. U. Teksöz), 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Brilliant, E. L. (1986). Social Work Leadership: A Missing Ingredient?. *Social Work*, 31(5), s.325-331.
- Calis, N. and Calis, S. T. (2015). Significance of Supportive Services in Education: School Social Work As A New Horizon in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, s.1043-1047.
- Claiborne, N. (2004) Presence of Social Workers in Nongovernment Organizations, *Social Work Education*, 49(2), s.207-18.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. 7, s.1-5.
- Dasborough, M. T. and Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), s.615-634.
- Demir-Uslu, Y. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), s.419-444.
- Duman, N. (2000). *Ankara Liselerinde Çeteye Katılma Potansiyeli Olan Öğrenci Grupları ve Okul Sosyal Hizmeti* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Ankara.
- Duyan, V. (2003). Sosyal Hizmetin İşlev ve Roller. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 14(2), s.1-22.
- Düzgün, A. (2020). İşletme Üst düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Istanbul Management Journal*, (88), s.169-200.
- Early, T. J. and Vonk, M. E. (2001). Effectiveness of School Social Work From a Risk and Resilience Perspective. *Children & Schools*, 23(1), s.9-31.
- Ekiz Kavukoğlu, T. ve Gemlik, N. (2021). Y Kuşağı Akademisyenlerinin Bakış Açısıyla Hastanelerde Etkili Liderliğin Nasıl Olması Gerektiği Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 35(1).



- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories And Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), s.347-367.
- Flexner, A. (2001). Is Social Work a Profession?. *Research on social work practice*, 11(2), s.152-165.
- Friedlander, W. A. (1965). *Sosyal Hizmetin Kavram ve Metodları*, (Çeviri: Elkin Besin). Ankara: Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 43.
- Gellis, Z. D. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care, *Social Work Research*, 25(1), s.17-26.
- Hinterhuber, H. H. and Friedrich, S. A. (2002). The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists. *International Journal of Production Economics*, 77(3), s.191-203.
- Howe, D. (1994). Modernity, Postmodernity and Social Work. *The British Journal of Social Work*, 24(5), s.513-532.
- <https://tr.strephonsays.com/motivation-and-morale-14718> E.t 16.07.2021.
- Jacobsen, M. E. (2009). *Moral Leadership, Effective Leadership, and Intellectual Giftedness: Problems, Parallels, and Possibilities*. In. *Morality, Ethics, and Gifted Minds* (29-46). USA: Springer.
- Kalaycı, S. ve Akin, A. (2021). Sosyal Hizmetlerin Yerelleşmesine Kent Konseylerinin Katkıları. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), s.189-210.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kidneigh, J. C. (1950). Social Work Administration: An Area of Social Work Practice?. *Social Work Journal*, s.57-79.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), s.214-222.
- Lawler, J. (2007). Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor?. *British Journal of Social Work*, 37(1), s.123-141.
- Lawler, J. and Bilson, A. (2009). *Social Work Management and Leadership: Managing Complexity with Creativity*. Routledge.
- Morgan A, (2010). *Diverse Service Users and Diverse Workers: The Impact of Globalization*. In: *Professional Development In Social Work: Complex Issues in Practice*. (Eds: Seden J, Matthews S, McCormick M, Morgan A). New York: Routledge.
- Morgan, R. C. and Thiagarajan, P. (2009). The Relationship Between Ethics, Common Sense and Rationality, *Management Decision*, 47(3), s.481-490.
- Özbesler, C. ve Duyan, V. (2009). Okul Ortamlarında Sosyal Hizmet. *Eğitim ve Bilim*, 34(154), s.17-25.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), s.53-82.
- Patti, R.J. (2000). *The Landscape of Social Welfare Management*. (Ed. In R.J. Patti), *The Handbook of Social Welfare Management* (3-25). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Perlmutter, F. D. (2006). Ensuring Social Work Administration, *Administration in Social Work*, 30 (2), s.3-10.
- Rank, M. G. and Hutchison, W. S. (2000). An Analysis of Leadership Within The Social Work Profession. *Journal of Social Work Education*, 36(3), s.487-502.
- Riessman, C. K. and Quinney, L. (2005). Narrative in Social Work: A Critical Review. *Qualitative social work*, 4(4), s.391-412.

- Saleebey, D. (1996). The Strengths Perspective in Social Work Practice: Extensions and Cautions. *Social work*, 41(3), s.296-305.
- Sheafor, B. W. and Horejsi, C. J. (2014). Sosyal Hizmet Uygulaması; Temel Teknikler ve İlkeler, (Çev. Ed. A. Bilgin ve diğ). Ankara: Nika Yayın Evi.
- Stoesz, B. (1997). *The End of Social Work*. In M. (Eds. Reisch and E. Gambrill), *Social Work in the 21st Century* (368–375). Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
- Tafvelin, S., Hyvönen, U. and Westerberg, K. (2014). Transformational Leadership in The Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support. *British Journal of Social Work*, 44(4), s.886–904.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and Management Competencies Defined by Practicing Social Work Managers: An Overview of Standards Developed by The National Network for Social Work Managers. *Administration in Social Work*, 28(1), s.45-56.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zastrow, C. (2010). *Introduction to Social Work and Social Welfare*. Borooks/Cole Company.