

EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 14 / Sayı: 27 / Yaz 2023

JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 14 / No: 27 / Summer 2023

Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Öğretmen Özerkliğinin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Teacher Autonomy in the Effect of Servant
Leadership on Job Performance

Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)

Dilek ESEN

www.dergipark.gov.tr/eibd
eibd@eibd.org.tr

Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Öğretmen Özerkliğinin Aracılık Rolü

Dilek ESEN¹

DOI: 10.58689/eibd.1245874

Öz: Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının, iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmek ve bu olası etkide öğretmen özerkliğinin aracılık rolünü test etmektir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, verilerin toplanması için alanyazında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu ölçekler, Hizmetkar Liderlik Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Öğretmen Özerkliği Ölçeğidir. Araştırmanın hipotezleri, Adana’da 2022-2023 eğitim-öğretim yılında mesleki ve teknik liselerde görev yapan 212 öğretmenin katılımıyla sınanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, katılımcı öğretmenlerin iş performanslarına yönelik algılarının yüksek, yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları ile genel özerklik algılarının ortalama değerinin üstünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının, iş performanslarını olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin kendilerini öğretim süreci ve programı ile mesleki gelişim ve iletişim alanında özerk algılamalarının hizmetkar liderliğin, iş performansı üzerindeki etkisi üzerinde güçlü bir aracılık etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken, kendilerini özerk algılamaları ve yöneticilerinin hizmetkar liderlik biçimi, öğretmen performansını olumlu yönde yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Öğretmen Özerkliği, İş Performansı

Geliş Tarihi: 01.02.2023; Kabul Tarihi: 06.04.2023

Kaynakça Gösterimi: Esen, D. (2023). Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde öğretmen özerkliğinin aracılık rolü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(27), 55-86

1 Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, esendilek@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3254-8885

Giriş

Geçmişten günümüze liderlikle ilgili pek çok teori üzerinde tartışılmış ve liderlik konusu pek çok araştırmanın temel sorunsalı olarak irdelenmiştir. Birikimli ilerleyen bu süreçte, liderlik teorileri, kişilik özellikleri yaklaşımı, yetenekler yaklaşımı, davranışsal özellikler yaklaşımı, durumsal özellikler yaklaşımı, koşul bağımlılık yaklaşımı, yol-amaç yaklaşımı, lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları başlıkları etrafında tartışılmıştır (Baker, 2022). Ancak içinde bulunduğu kültür, ekonomi ve hatta ekolojik çevre içinde yoğrulan bilimde olduğu gibi liderlik ile ilgili çalışmalarda da dönemsel değişimin neden olduğu ihtiyaçlar gereği bazı konuların ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Örneğin, ulusal alanyazında okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili çalışmalarda 2010'lu yıllara kadar etkileşimci liderlik konusu daha fazla araştırmaya konu olurken, 2010'lu yıllardan sonra dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmaların arttığı görülmektedir (Kendir, 2022).

Liderlik biçimlerinden biri olan Hizmetkar Liderlik yaklaşımı ise özellikle 2000'li yıllardan itibaren dikkat çekmektedir (Liden vd., 2008). İzleyenlerin gelişimine ve yetkilendirilmesine odaklanan hizmetkar liderlik, fedakârlık, empati, etik ile karakterize edilmektedir (Greenleaf, 1977). Hizmetkar liderliğin temel önermesi, hizmetkar liderlerin, özellikle takipçilerin ihtiyaçlarını karşılama süreci yoluyla, takipçilerin büyümesini ve refahını teşvik ederek örgütsel sonuçları etkilemesidir (Liden vd., 2008). Özellikle kuşakların, bireyselleştirmiş ilgiye olan talepleri, refah beklentileri, farklılaşan algıları düşünüldüğünde, hizmetkar liderlik stiline günümüz koşulları için oldukça uygun olduğu ifade edilebilir.

Hizmetkar liderlik davranışının, önemli bir örgütsel sonuç olan, teoride ve uygulamada merak konusu olan iş performansı üzerinde etkisinin olması beklenmektedir (Hu & Liden, 2011). İş performansı, genel olarak bireysel olarak gösterilen çabaların, örgütün değerini arttırması sağlayan çabalar toplamıdır (Lopez-Cabarcos, 2022). Hizmetkar liderlik ve iş performansı üzerine yapılmış çeşitli araştırmalarda, hizmetkar liderliğin, iş performansı, bireysel performans, görevsel-bağlamsal performans gibi performans türleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Chiniara & Bentein, 2015; Karacaoğlu & Satır, 2019; Liden vd., 2008; Ürü Samı vd., 2013).

İş performansı üzerinde etkili olması beklenen başka bir değişken ise iş özerkliğidir. Bu ilişkide, iş özerkliğinin artmasıyla beraber, performans düzeyinde de artış beklenmektedir (Kutaniş, 2018). Özellikle eğitim alanında öğretmenlere özerklik verilmesinin, sadece bireysel iş performansını arttırmanın ötesinde, mikrodan makroya öğrencilerin, okulların, eğitim sisteminin gelişiminde ve başarısında etkili olması beklenmektedir (Yazıcı & Akyol, 2013). Nitekim Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'nin yürüttüğü Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) araştırmalarında, öğretmen özerkliğini desteklemeye

yönelik skorların eğitimdeki başarı üzerinde etkili olan faktörler arasında yer aldığı ve bu faktörlere daha fazla yer verildiği bilinmektedir (Eurydice, 2008).

Öğretmen özerkliği, öğretmenlere, öğretim programı, yöntem ve tekniklerinin seçiminde, okul yönetimiyle ilgili kararlarda, kişisel mesleki gelişimlerinde etik, bilimsel ve pedagojik ilkeler doğrultusunda meslekle ilgili eylemlerinde öğretmenlerin özgür olmalarını ifade etmektedir (Wilches, 2007). Öğretmen özerkliği, öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri çerçevesinde öğretim süreci, okul ve öğrenciler ile ilgili kararları alabilmeleri ile ilgilidir (Çolak & Altinkurt, 2017). Ancak kuşkusuz ki özerkliğin de kendi içinde sınırları bulunmaktadır. Öğretmenlere özerklik tanınabilecek alanlar, bilim-etik-pedagojik ilkeler doğrultusunda öğretim programı, öğretim yöntem ve tekniklerinin seçimi, sınıf yönetimi, okul yönetimiyle ilgili kararlar ve kişisel mesleki gelişimleri ile ilgili olabilir. Bu anlamda öğretmen özerkliği, öğretmenlerin sağduyulu davranarak belirli sınırlar içinde mesleki eylemlerinde özgür olmalarıdır (Wilches, 2007).

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansları arasındaki ilişkinin, öğretmen özerkliğinin aracılık rolü bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde, sosyal değişim teorisinin önermelerinden faydalanılmıştır. Sosyal değişim teorisinin önermesi, birey ya da gruplar arası ilişkilerde kaynakların yer değiştirmesiyle, meydana gelecek değişimde faydanın maliyetten daha fazla olması neticesinde bireylerin değişime katılmaya istekli olmalarıdır (Blau, 1964; Homans, 1961). Bu teoriye göre hizmetkar liderin, izleyenlere hizmet, refah, empati, vb. sunmasının yanı sıra, öğretmenlere tanınacak özerkliğin yarattığı kazanımlar karşılığında, öğretmenlerin iş performansları yükselecek, böylece taraflar karşılıklı şekilde fayda sağlayacaklardır.

Konu ile ilgili çalışmalar tarandığında, okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmen özerkliği (Yazıcı & Akyol, 2017), çalışan özerkliği ve iş performansı (Pekdemir vd., 2014), yöneticilerin hizmetkar liderlik düzeyleri ve özerklik (Özkan, 2021), hizmetkar liderliğin bireysel performansla ilişkisinin özerklik aracı rolü bağlamında incelenmesi (Chiniara & Ben-tein, 2016) gibi araştırmalara rastlanmaktadır. Özellikle hizmetkar liderlik, öğretmen özerkliği, iş performansı değişkenlerinin ilişkilerini-etkilerini bir arada inceleyen bu çalışmanın sınırlı sayıda çalışma bulunan alanyazını zenginleştirerek katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim, bir ülkenin en önemli kalkınma dinamiklerinden biridir. Eğitimi ve dolaylı olarak eğitim sistemini ilgilendiren bu çalışmanın, eğitimde görev alan, karar alan, sorumluluğu olan uygulamacılar için faydalı olması umut edilmektedir.

Araştırmada sırasıyla araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerle ilgili kavramsal çerçeveye, konuyla ilgili yapılmış araştırmalara, araştırma yöntemine, bulgulara ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı, Herman Hesse'nin 1932 yılında kaleme aldığı "Doğuya Yolculuk" isimli eserinde yer alan, bir grup gezgine hizmet ve rehberlik eden "Leo" karakterinin ortadan kaybolmasıyla grubun dağılmasına neden olan hikâyeden esinlenerek Greenleaf (1977) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu eserde Leo karakteri, insanların hizmetinde yer alan bir karakter olmasının yanı sıra, Leo'nun aslında gruptakileri bir arada tutan, onları organize eden, grubun refahı için çalışan bir lider olduğu anlaşılmaktadır. Böylece klasik liderlik anlayışlarının aksine, hizmet ederken liderlik edilebileceği fikri ortaya çıkmıştır. Greenleaf (1977), hizmetkar liderliği şu ifadelerle tanımlamıştır: "Hizmetkâr-lider önce hizmetkârdır [...] İnsanın hizmet etmek istediği doğal bir duyguyla başlar, sonra bilinçli seçimi, kişiyi liderlik etmeyi arzulamaya sevk eder..." (Akt., de Sousa & Van Dierendonck, 2014)

Lider, başkalarını etkileyebilen, sevk edebilen, harekete geçirebilen ve bu gücü kendinde toplayabilen kimsedir. Bu doğrultuda, liderin diğerleri üzerindeki etki sahibi olmasını sağlayan bireysel özellikler, mevcut koşullar, liderin davranışları gibi çeşitli değişkenlerin etkileri bilinmekle beraber, bu değişkenlerin her biri liderlik teorilerinin temellerini oluşturmaktadır. Bu teoriler çerçevesinde ve değişen durumsal koşullarla birlikte farklı liderlik türleri ve teorilerinden bahsedilmektedir. Bunlar arasında karizmatik liderlik, demokratik liderlik, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik sıklıkla karşılaşılan liderlik türleridir. Hizmetkar liderlik kavramının ise nispeten yeni bir kavram olduğu ifade edilebilir (Duyan & Dierendonck, 2014; Spears, 1996; Spears, 2010).

Hizmetkar liderliğe ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır. Page ve Wong (2000), hizmetkar lideri, diğerlerinin gelişimine ve iyi olmalarına emek harcayan, ortak iyiliğin sağlanması ve ortak amaçlara ulaşılması konusunda izleyenlerin iyiliğine yatırım yapan liderlik türü şeklinde ifade etmişlerdir. Bakan ve Doğan'a (2012) göre hizmetkâr liderlik herhangi bir çıkar gözetmeden, başkalarına yardım etmeye odaklanan yardımlaşma ve dayanışma ile ilgili faaliyetlerdir. Hizmetkar lider, güvenilir olmayı, grupta yer alan her bir bireyin ortak iyiliği için çabalamayı, bunun için her bireyi geliştirmeyi, topluluk oluşturmayı amaçlayan, hizmet ettiği toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutan bir liderlik biçimidir (Laub, 2004).

Hizmet etmeyi odak noktası haline getiren hizmetkar liderlik kavramının, değer temelli liderlik türlerinden olan otantik liderlik, etik liderlik vb. liderlik türlerinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Keith (2017) bu hususta referans olarak alınabilecek dört unsurdan bahsetmiştir. Hizmetkar liderlik ile değer temelli liderlik anlayışlarının ayırt edilmesinde kullanılacak ilkeler; "sadece, liderin kendisinin ahlaki değerlere sahip olması değil, tüm takipçilerin bireysel ahlaka ve dürüstlüğe sahip olmalarını sağlayacak ahlaki yapının teşvik edilmesi", "örgüt çıkarlarının yanı sıra bireylerin çıkarlarının gözetilmesi", "sadece örgütün değil tüm

paydaşların başarıya ulaşmasının esas olması”, “liderin kibirli davranışlara zıt olacak şekilde alçakgönüllü, anlayışlı ve mütevazı olması” şeklinde ifade edilebilir.

Hizmetkar liderlik anlayışının modern bir liderlik anlayışının ürünü olduğu ifade edilebilir. Çünkü hizmetkar liderlik anlayışında, lidere hizmet edilmesi, liderin çıkarlarının ön planda tutulmasını bekleyen hizmet anlayışının yerini, izleyenlere hizmet etmeyi yaşam biçimi haline getirmiş, izleyenlerin çıkarlarının önceliklendirildiği bir liderlik görülmektedir (Balay, Kaya & Geçdoğan, 2014). Ayrıca, etki, vizyon, insanlara değer verme, güçlendirme hizmetkar liderliğin modern liderlik yaklaşımlarına yakın olan yönleridir (Akyüz, 2012). Bu durum özellikle içinde bulunduğumuz çağda daha çok Z kuşağı olarak ifade edilen bireylere liderlik etmeyi ve onları etkilemeyi kolaylaştıracağı beklenmelidir.

Hizmetkar liderin ön plana çıkan özellikleri arasında, inisiyatif alma, dinleme ve empati, tevazu, ahlaki bütünlük, öngörü, hayal gücü, empati, geri çekilme, sezgi, farkındalık, ikna etme, duygusal kavramsallaştırma, kabul etme, adanma, algılama, ikna etme, duygusal iyileştirme, geliştirme ve birlik oluşturma becerileri yer almaktadır (Joseph & Winston, 2005; Mittal & Dorfman, 2012; Spears, 2010). Hizmetkar liderlik üzerine çalışan bilim adamları hizmetkar liderliği farklı yaklaşımlarla değerlendirerek kavramın zenginleşmesine katkıda bulunmuşlardır. Hizmetkar liderlik ve özellikleri üzerinde çalışan Greenleaf (1977), hizmetkar lideri, bireylerin duygu, düşünce ve yeteneklerine odaklanan bir lider olarak değerlendirmiştir. Başka bir ifade ile hizmetkar liderlik, diğer liderlik türlerine göre duyarlılığı daha yüksek olan liderlik türüdür. Patterson (2003) hizmetkar liderliği dönüşümcü liderliğin uzantısı şeklinde ifade etmiştir. Bu düşünceye göre, hizmetkar lider, odağına önce izleyenleri daha sonra örgütü alan liderdir. Liden vd. (2008) ise hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalarında, hizmetkar liderin bireyleri ahlaki yönden geliştiren ve bireylerin yeteneklerini geliştiren yönünü vurgulamışlardır. Farling vd. (1999), hizmetkar liderliğin davranışsal ve ilişkisel olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Hizmetkar liderliğin davranışsal boyutu, vizyon ve hizmetten oluşurken; ilişkiye dayalı boyutu, etkileme, güven ve güvenilirlikten oluşmaktadır.

İş Performansı

Performans, önceden belirlenmiş amaçların yerine getirilmesi için harcanan çaba sonunda ortaya çıkan ürün; çalışanların aldıkları ücret karşılığında gösterdikleri çaba (Duman & Akdemir, 2016); insan kaynağının kendisine verilen zaman içinde yerine getirdiği işle ilgili faaliyetlerle ilgili elde ettiği sonuçlardır (Özgen vd., 2002). Performans çok boyutu kapsayan bir kavram olmasına rağmen, görev performansı ile bağlamsal performans teoride ve uygulama en geniş kullanım alanına sahip iki performans boyutudur (Akdoğan vd., 2009; Çayırbaş & Özpolat, 2013; Motowidlo vd., 1997; Özer, 2018; Tuuli & Rowlinson, 2009; Van Scotter, 2000). Nitekim, çalışan örgüte olan katkılarının değerlendirilmesinde, görev performansı

ve bağlamsal performansın bir arada değerlendirilmesinin daha iyi sonuçlar vereceğine dair araştırmalar bulunmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

Görev performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan, bireyin iş tanımında bulunan görevleri yerine getirmeleriyle ilgili performansı ifade etmektedir. Bu görevler, teknik işlerle ilgili olabileceği gibi planlama, yönetim, örgütleme, koordinasyon gibi yönetsel işlerle ilgili olabilir (Borman & Motowidlo, 1993). Görev performansının, teknik işlere katkı sağlaması ve işin resmi bir parçasını oluşturması gibi iki temel özelliği bulunmaktadır (Rotundo & Sackett, 2002). Hammaddenin ürün haline gelmesi, envanter tutmak, satın almanın yapılması, ürünlerin dağıtımı, astlar arasında koordinasyon sağlanması, muhasebe kayıtlarının tutulması gibi kurumda temel dönüşümün sağlayan faaliyetler görev performansı ile ilgilidir (Karacaoğlu & Satır, 2019).

İş performansının diğer boyutunu oluşturan bağlamsal performans, iş tanımında yer alan işle ilgili eylemlerin gerçekleştirilmesi sırasındaki psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıplarını ifade eder (Borman & Motowidlo, 1993; Conway, 1999). Başka bir ifade ile bağlamsal performans işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi sırasında başarıya ulaşmak için gerekli çabayı göstermek, sabırlı olmak, işbirliği yapmak, örgüt kültürüne, kurallarına, politikalarıyla uyumlu çalışmak, örgüt amaçlarını desteklemek, çalışma arkadaşlarına yardım etmek, işin parçası olmasa da örgütün iyiliği için gerekli olan faaliyetlerde gönüllü olmak gibi konuları kapsamaktadır (Borman & Motowidlo, 1993). Resmi olarak işin parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmek için yapılan gönüllü davranışlar bağlamsal performans oluşturmaktadır (Goodman & Svyantek, 1999). Bağlamsal performansın bir boyutu, çaba, azim, kendini kontrol etme gibi bireyin kendisi ile ilgiliyken; bir kısmı işbirliği yapmak, gönüllük gösterme gibi çalışma sırasında ilişki halinde olunan iş arkadaşları, yöneticiler ya da müşterilerle etkileşim ile ilgilidir (Scotter vd., 2000).

Bağlamsal performansa ilişkin davranışlar; işin kendisi ile bizzat ilgili olmasa da işin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan eylemlerde gönüllü olarak destek olmak, işin gerçekleşmesi için ekstra çaba göstermeye istekli olmak, diğer çalışanlarla işbirliği halinde olmak, kendi düşünceleriyle çelişse bile örgütün kural ve politikalarına uymak, örgütün amaç ve hedeflerine destek olarak bu amaçları savunmak şeklindedir (Doğan & Özdevecioğlu, 2009).

Bağlamsal performans göstermenin yarattığı bir takım faydalardan bahsedilebilir. Bağlamsal performansın yüksek olduğu örgütlerde, koordinasyon sağlamak daha kolaydır (Thompson, 1967). Çalışanların sorunlarla mücadele etmelerini kolaylaştırarak performanslarının yükselmesini sağlamaktadır. Ayrıca bağlamsal performans bölümler arasındaki anlaşmazlıkların önüne geçmektedir (Katz & Kahn, 1978). Bağlamsal performansın yüksek olduğu örgütlerde sosyal ilişkiler desteklenmekte ve motivasyonu arttıran unsurları desteklemektedir (Borman & Motowidlo, 1993).

Öğretmen Özerkliği

Özerklik kavramı, en kısa tanımıyla işler üzerindeki kontrol ve etki derecesidir (Esser & Olsen, 2012). İşler üzerindeki kontrol, karar almada serbest olmak, örgüt kaynaklarını kullanma konusunda özendirilmek, takdir etme yetkisinin verilmesi, işin planlanması ve uygulanacak süreçlerin kararlaştırılması ile ilgiliyken; etki de bulunmak, özgür olmak, bağımsızlık sağlamak, bireysel planlama yapmak ile ilgili konuları kapsayabilmektedir (Pekdemir vd., 2014).

Öğretmen özerkliği kavram olarak 1950'li yıllardan itibaren ilgili alanyazında yerini almaya başlamış olmakla (Yazıcı & Akyol, 2017) birlikte ulusal alanyazındaki geçmişinin görece yeni olduğu ifade edilebilir. Öğretmen özerkliği kavramıyla ilgili ilk çalışmalarda, özerkliğin öğretmenin yaptığı işle ilgili kontrol sağlaması, kararlara katılım sağlaması, otorite kullanması, okul kurallarının öğretmenin kendi inisiyatifi doğrultusunda sınıf kurallarına dönüştürülmesi gibi etkide bulunma gibi sınırlı bir anlamda kullanıldığı görülmektedir (Porter, 1963; Franklin, 1988). İlerleyen yıllarda da öğretmen özerkliği kavramı farklı yazarlar tarafından farklı boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Freidman (1999) ise öğretmen özerkliğini, öğretim içeriğinin seçilerek uygulanması konusunda öğretmenlere tanınan özerklik şeklinde ifade etmiş ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmanın bu özerkliği güçlendirdiğini ifade etmiştir. Öğretmen özerkliğini, okul ortamı, çalışma şartları, çevre ile ilişkiler konusunda özerk olmakla ilişkilendiren yazarlar da bulunmaktadır (Ingersoll, 2007; Pearson & Hall, 1993). Garvin (2007) de benzer şekilde öğretmen özerkliğini; öğretme, değerlendirme, okul yönetimi ve reformu üzerindeki etkisi, esnekliği, güç ve yetki sahibi olmakla ilişkilendirmiştir. Öğretmen özerkliğinin bir başka boyutu ise öğretmenlerin mesleki bilgi ve yeterlilikleri ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki bilgi ve yeterliliklerini kapsayan, değerler, meslek bilgisi, uygulama becerisi, kişilik gibi bireysel yetkinlikler öğretmen özerkliğinin bir parçasıdır (Steh & Pozarnik, 2005). Öğretmenin mesleki bilgi ve beceri konusunda uygun yetkinliklere sahip olması özerklik performansını yükselten bir parametredir. Başka bir ifade ile öğretmenin özerklik çitası, mesleki bilgi ve becerinin geliştirilmesiyle yükselen bir olgudur (Öztürk, 2011).

Öğretmen özerkliği kavramının boyutlarına ilişkin alanyazında bir görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda çalışan araştırmacıların öğretmen özerkliğini farklı boyutlarda ele aldıkları görülmektedir. Bu görüşler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Öğretmen Özerkliğinin Boyutları

Yazarlar	Öğretmen Özerkliği Boyutları
Pearson & Hall, 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim programı özerkliği • Genel öğretim özerkliği
Freidman, 1999	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim ve değerlendirme özerkliği • Okul kararlarına katılma özerkliği • Mesleki gelişim özerkliği • Öğretim programı özerkliği
Öztürk, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretimin planlanması ve uygulanması • Yönetim süreçlerine katılma • Mesleki gelişim
Çolak & Altınkurt, 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretme süreci özerkliği • Öğretim programı özerkliği • Mesleki gelişim özerkliği • Mesleki iletişim özerkliği

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaklar incelenerek derlenmiştir.

Öğretmenlik Mesleğinde Hizmetkar Liderlik, İş Performansı ve Öğretmen Özerkliği Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Öğretmenlik mesleği bağlamında performans, liderlik değişkenlerinin alanyazında sıklıkla araştırılan başlıklar olduğu bilinmektedir. Öğretmen özerkliği konusuna olan ilginin ise son yıllarda artarak devam ettiği gözlemlenebilir. Dolayısıyla, ayrı ayrı öğretmenlik ve performans, öğretmenlik ve liderlik, öğretmenlik ve özerklik ile ilgili yapılmış pek çok çalışmadan bahsedilebilir. Bu araştırmanın konusunu oluşturan üç değişkenin, doğrudan doğruya birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği sınırlı sayıda araştırma söz konusu olduğundan, araştırma konusu ile ilgili olan benzer araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Chiniara ve Bentein (2015), hizmetkar liderliğin, özerklik, yetkinlik ve ilişkili olmanın aracılık rolüyle bireysel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Kanada’da teknoloji tasarım ve üretim işletmesinde çalışan 247 yönetici-çalışan ikilisinden bilgi toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkar liderliğin, özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma değişkenlerinin aracılık etkisiyle görev performansı üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Liden vd. (2008) ise çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. Liden vd.’nin (2008) çok boyutlu hizmetkar liderlik ölçeği geliştirdikleri bu araştırmaya göre, hizmetkar liderliğin bireysel performansa önemli bir katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Ürü Sanı vd. (2013), öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi (lider-üye etkileşimi) ve güven değişkenleri aracılığı ile öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve akademik başarı ve performansları üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular arasında hizmetkâr liderlik davranışlarının öğrencilerin

iş performansları (akademik başarılar) üzerindeki doğrudan olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve Satır'ın (2019) çalışanların hizmetkar liderlik algılamalarının, görevsel ve bağlamsal performans üzerindeki etkilerinin sorgulandığı çalışmada, çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performansları ile anlamlı bir etkileşime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik ve öğretmen özerkliği üzerine yapılan çalışmalar arasında Sparks'ın (2012) araştırması dikkat çekmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin destekleyici davranışlarının öğretmen özerkliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlik ve öğretmen özerkliği üzerine bir diğer çalışma Yazıcı ve Akyol (2017) tarafından yürütülmüştür. Yazıcı ve Akyol'un (2017) okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen özerklik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yürüttükleri araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmen özerkliğindeki değişimin % 6,3'ünü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, öğretmen özerkliği üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ifade edilmiştir.

İş performansı ve öğretmen özerkliği ile ilgili çalışmalar incelendiğinde doğrudan doğruya bu iki değişkeni test eden araştırmalara rastlanmamış olmakla birlikte konuyla ilgili olabilecek araştırma bulguları yer almaktadır. Çolak vd.'nin (2017), öğretmenlerin özerklik davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi test eden araştırma bulgularına göre, öğretmen özerkliği, öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin % 12'sini açıklamaktadır. Benzer şekilde öğretmen özerkliği ile iş doyumları arasında ilişkiyi test eden benzer araştırmalara rastlamak mümkündür (Pearson & Moomaw, 2005; Rudolph, 2006; Skinner, 2008). Bu araştırmaların ortak bulgularına göre öğretmen özerkliği arttıkça, iş doyumları da artmaktadır.

Esser ve Olsen (2012) tarafından yapılan araştırma da ise çalışan özerkliğinin işin kalitesi, bireyin motivasyon, memnuniyet ve üretkenliğini etkilediği tespit edilmiştir. Saragih (2011), iş özerkliği, iş performansı, iş tatmini ve iş stresi değişkenleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada, iş özerkliğinin, iş performansını olumlu olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yöntem

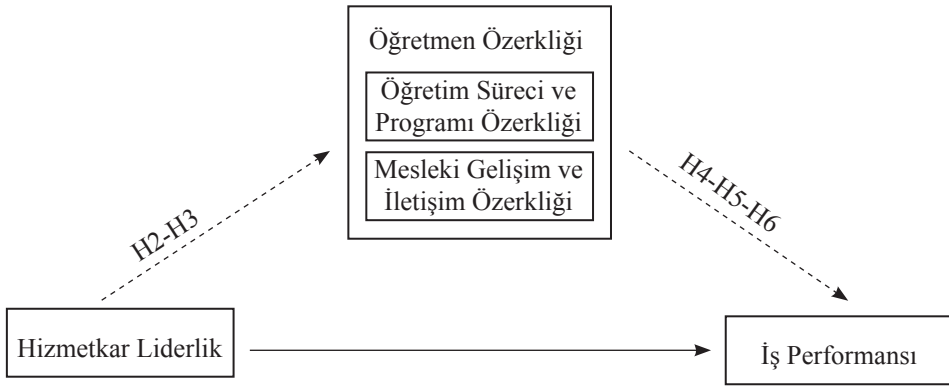
Araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bu başlık altında yer almaktadır.

Araştırmanın modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemine göre tasarlanmış olup, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, tutumların ve eğilim-

lerin belirlenmesi amacıyla, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin ya da etkinin ortaya konulmasına yöneliktir (Fraenkel vd., 2012). İlişkisel tarama modeliyle yürütülen araştırmalarda, mevcut durum, olay var olduğu haliyle tanımlanarak, bu duruma neden olan değişkenlerin ilişkisi, etkisi ve dereceleri tespit edilmektedir (Kaya vd., 2012).

Okul yöneticilerinin algılanan hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş performansları üzerindeki etkisinin öğretmen özerkliğinin aracılık rolü bağlamında incelendiği çalışmada, araştırma modeli literatürde yer alan ilgili çalışmalardan faydalanılarak oluşturulmuştur (Chiniara & Bentein, 2016; Özkan, 2021; Yazıcı & Akyol, 2017). Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde Hizmetkar Liderlik, bağımsız değişkeni, İş Performansı bağımlı değişkeni, Öğretmen Özerkliği ise aracı değişkeni temsil etmektedir. Öğretmen Özerkliği değişkeni, “Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği” ile “Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ile iş performansları algıları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ile öğretim süreci ve programı özerkliği algıları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ile mesleki gelişim ve iletişim özerkliği algıları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Öğretmenlerin öğretim süreci ve programı özerklik algısı ile iş performansı algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Öğretmenlerin mesleki gelişim ve iletişim özerkliği algısı ile iş performansı algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ile iş performansı algıları arasındaki ilişkide genel öğretmen özerkliğinin aracılık rolü vardır.

Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2022-2023 yılında Adana ilinde mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 2022-2023 eğitim öğretim yılında mesleki ve teknik liselerde Adana ilinde görev yapan toplam öğretmen sayısı 4263'tür (Milli Eğitim İstatistikleri, 2022: 171). Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle evrene ulaşmak mümkün olmadığından, kolayda örneklem yönetimi ile ulaşılan 345 öğretmene anket formu gönderilmiştir. Çevrimiçi formlar kullanılarak dijitalleştirilen anket formu, katılımcılara, mail ya da WhatsApp grupları aracılığıyla gönderilmiştir. Gönüllü katılımcılar tarafından doldurulan 220 adet anketin, 212 tanesi analize uygun bulunmuş ve analizler 212 anket formu üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%	İdari görev	F	%
Kadın	123	58.6	Var	32	15.2
Erkek	87	41.4	Yok	179	84.8
Yaş			Meslekteki Kıdem		
30 ve altı	11	5.2	10 yıl ve daha az	70	33.2
31-40	89	42.2	11-20 yıl arası	63	29.8
40-50	83	39.3	21 yıl ve üstü	78	36.9
51-60	26	12.3	İdarecilikteki Görev Yılı		
61 ve üstü	2	0.9	5 yıldan az	36	66.6
Eğitim Durumu			6-10 yıl	12	22.2
Lisans	159	75.4	11-15 yıl	2	3.7
Lisans Üstü	52	24.6	16-20 yıl	3	5.5
			21 yıl ve üstü	1	1.8

Veri toplama araçları

Verilerin elde edilmesinde alanyazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş olan Hizmetkar Liderlik Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Öğretmen Özerkliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin tamamı katılımcıların algılarını ölçmektedir.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği, Liden vd. (2008) tarafından geliştirilmiş, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından, Türkçe'ye adapte edilerek geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek 7 maddeli ve tek boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır.

İş Performansı değişkene ilişkin verilerin toplanması için, Doğan (2005) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. İş Performansı Ölçeği, görev performansı (9 mad-

de), bağlamsal performans (14 madde) olmak üzere iki alt boyuttan ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır.

Öğretmen Özerkliğine yönelik verilerin toplanması için, Çolak ve Altınkurt (2017) tarafından geliştirilen Öğretmen Özerkliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 4 boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar; “Öğretme Süreci Özerkliği”, “Öğretim Programı Özerkliği”, “Mesleki Gelişim Özerkliği”, “Mesleki İletişim Özerkliği” şeklinde adlandırılmıştır. Söz konusu ölçeklerde maddeler, 5’li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçümlenmiştir. Soru formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri toplamak amacıyla yaş, cinsiyet, kıdem yılı, idarecilik görevine ilişkin 8 soru sorulmuştur.

Verilerin analizi

Elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizi esnasında, güvenilirlik, geçerlilik analizleri, normallik testi, faktör analizi, ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin analizlerinin yapılmasından önce ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre güvenilirliği gösteren Cronbach’s Alfa değerleri sırasıyla Hizmetkar Liderlik Ölçeği için $\alpha = .93$, Öğretmen Özerklik Ölçeği için $\alpha = .96$ ve İş Performansı Ölçeği için ise $\alpha = .98$ değerleri elde edilmiştir. Ölçeklerin orijinal çalışmalarında Cronbach Alpha değerleri, Hizmetkar Liderlik Ölçeği için .84 (Liden vd., 2013) ve .85 (Kılıç & Aydın, 2017), Öğretmen Özerklik Ölçeği için .87 (Çolak & Altınkurt, 2007), İş Performansı Ölçeği için .86 (görev performansı) ve .77 (bağlamsal performans) (Doğan, 2005) olarak tespit edilmiştir. Araştırmada hesaplanan Cronbach Alpha değerlerinin .70’den büyük olması ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951).

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde verilerin normal dağılım gösterdiklerini anlamak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri, -1,5 ile +1,5 arasında ise verilerin normal bir dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3’te gösterilmektedir. Tablo 3’teki bulgular, verilerin normal dağıldığını gösterdiğinden, verilerin analizi parametrik testler kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 3. Normallik Testine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek Adı	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	-.832	.359
Öğretmen Özerklik Ölçeği	-.620	.458
İş Performansı Ölçeği	-.958	.306

İş Performansı ve Öğretmen Özerkliği ölçekleri orjinallerinde alt boyutlardan oluştukları için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi değerlerine bakılıp, ölçeklerin faktörlere ayrılması için uygunluğu test edilmiştir. Sadece Hizmetkar Liderlik Ölçeği tek boyuttan oluştuğu için bu ölçeğe faktör analizi uygulanmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Ölçeklere İlişkin KMO Değerleri ve Bartlett Testi Sonuçları

Değişkenler			KMO
İş Performansı	Chi Square	6944.739	.973
	Df	253	
	P	.000	
Öğretmen Özerkliği	Chi Square	3534.725	.941
	Df	136	
	P	.000	

Örneklem büyüklüğü ve normalliğin anlamlı olması nedeniyle, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri Varimax döndürme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. İş Performansı Ölçeği’ne ilişkin faktörlerin, orijinal ölçekte olduğu gibi iki boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Faktör yük değerleri görev performans boyutu için .445 ile .767 arasında, bağlamsal performans boyutu için .408 ile .822 arasında dağılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri değerlerinin 0.30’dan daha yüksek olduğu ve bir maddenin aynı anda iki faktöre yüklenmediği tespit edildiğinden (Stevens, 2002) faktör analizi sonuçları olduğu haliyle kabul edilmiştir.

Öğretmen Özerkliği Ölçeği faktör analizi bulgularının Çolak ve Altınkurt (2017)’un orijinal çalışmasında olduğu gibi “öğretme süreci özerkliği”, “öğretim programı özerkliği”, “mesleki gelişim özerkliği”, “mesleki iletişim özerkliği” olmak üzere dört boyutta toplanmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise elde edilen sonuçlar ölçeğin iki boyutta toplandığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre “öğretim süreci özerkliği” ile “öğretim programı özerkliği” tek boyuta, “mesleki gelişim özerkliği” ile “mesleki iletişim özerkliği” boyutları tek bir boyutta toplanmış ve faktör analizi sonunda iki boyut ortaya çıkmıştır. Nitekim, öğretmen özerkliği kavramının alanyazında farklı boyutlarda incelendiği bilinmektedir. Örneğin, Pearson ve Hall (1993) öğretmen özerkliğini, öğretim programı özerkliği ile genel öğretim özerkliği adıyla iki grupta ele almıştır. Öztürk (2011)’ün çalışmasında ise öğretmen özerkliği üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; öğretimin planlanması ve uygulanması boyutu, yönetim süreçlerine katılma boyutu ve mesleki gelişim özerkliği boyutu olarak adlandırılmıştır. Friedman (1999) ise öğretmen özerkliğini dört boyutta ifade etmiştir. Bunlar, öğretim ve değerlendirme özerkliği, okul kararlarına katılmada özerklik, mesleki gelişim özerkliği ve öğretim programı özerkliğidir.

Dolayısıyla Öğretmen Özerkliği Ölçeği’ne ait alt değişkenlerin ve toplam açıklanma varyansı ile faktör yükleri Tablo 5’te verilmesinin gerekli olduğu düşünülmüştür.

Tablo 5. Öğretmen Özerkliği Ölçeği Faktör Yükleri

Faktör Yükleri			
	Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği	Mesleki Gelişim ve Mesleki İletişim Özerkliği	Açıklanan Varyans (%)
M1	.741		
M2	.800		
M3	.807		
M4	.842		
M5	.854		
M6	.824		35.493
M7	.758		
M8	.514		
M9	.471		
M10	.686		
M11	.492		
M12		.690	
M13		.707	
M14		.767	
M15		.748	35.352
M16		.765	
M17		.733	
Toplam Açıklanan Varyans (%)			70.845

Toplanan verilerin analiz edilmesinde ilişki ve etkilerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyona ilişkin hesaplamalar yapılmış olmakla birlikte, verilerin aritmetik ortalama, standart sapma vb. gibi değerlerinin hesaplanması için basit istatistik tekniklerden de yararlanılmıştır.

Etik Onay: Bu araştırma için Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 13.10.2022 tarih ve E-87347630-659-393358 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Bulgular

Tablo 6’da araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleriyle, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin gösterdiği korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Analizi Bulguları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1. İş Performansı	4.08	.94	1			
2. Hizmetkar Liderlik	3.65	.97	.364**	1		
3. Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği	4.05	.91	.557**	.425**	1	
4. Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği	3.89	.93	.518**	.443**	.816**	1

**p<0,00

Tablo 6’da değişkenlere ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin İş Performanslarını yüksek (ortalama=4.08) olarak algılamakta, kurumlarında bulunan yöneticilerin Hizmetkar Liderlik davranışına yönelik algılarının ortalama değerlerin üstünde (ortalama=3.65) olduğu görülmektedir. Yine Tablo 6’da yer alan bilgilere göre, katılımcı öğretmenlerin genel özerklik algıları genel olarak ortalama değerlerin üstündedir (ortalama=4.05 ve ortalama=3.89).

Öğretmen özerkliğini ifade etmek için kullanılan Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği boyutu ile Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği boyutları karşılaştırıldığında katılımcıların, ders içi etkinlikler, öğretim materyali, öğrencilerle etkileşim gibi konuları kapsayan Öğretim Süreci ve Programı boyutlarında kendilerini daha özerk algıladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin katılacağı bilimsel toplantı, hizmet içi eğitim, meslektaşlar ve velilerle iletişim konularını kapsayan Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği algılarının, öğretmen özerkliğinin diğer boyutundan daha düşük değer aldığı tespit edilmektedir.

Tablo 6’da yer alan bulgular ışığında, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki analizi incelendiğinde, İş Performansı ile sırasıyla Hizmetkar Liderlik Algısı ($r=.364$), Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği Algısı ($r=.557$), Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı arasında ($r=.518$) olumlu yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Hizmetkar Liderlik ile Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği Algısı ($r=.425$), Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı arasında ($r=.443$) olumlu yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülürken, son olarak Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği Algısı ile Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı arasında ($r=.816$) da olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, değişkenlerden herhangi birindeki olumlu değişimin, diğer değişkenler üzerinde aynı etkiyi oluşturması beklenmektedir. Özellikle Mesleki Gelişim ve İleti-

şim Özerkliği ile Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.816$).

Çalışmada yer alan öğretmen özerkliği iki boyutta incelenmesi sebebiyle araştırma modelinde öğretmenlerin Öğretim Süreci ve Program Geliştirme Özerkliği ile Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği algıları iki ayrı aracı değişken olarak gösterilmiştir. Bu sebeple aşağıda yer alan Tablo 7 ve 8’de her iki aracı değişkenin aracılık rollerinin test edilmesi amacıyla aracı etki analizi uygulanmıştır. Aracı etki analizi, üç adet ön şarttan oluşan toplam dört aşamada gerçekleştirilmiştir (Baron & Kenny, 1986).

Tablo 7. Öğretim Süreci ve Program Geliştirme Özerkliği Algısı Aracılık Testi

Adımlar	Modeller	B	S. Hata	Beta	T	f	Adj.R ²	P	Hipotez	Sonuç
1	Sabit	2.601	.221		11.776					
	Hiz.Lid.-Ö.Süreci ve Prog. Özerkliği	.396	.058	.425	6.789	46.086	.177	.000	H2	KABUL
2	Sabit	2.797	.236		11.855					
	Hiz.Lid. – İş Perf.	.352	.062	.364	5.647	31.855	.128	.000	H1	KABUL
3	Sabit	1.744	.248		7.042	93.898				
	Ö.Süreci ve Prog. Özerkliği – İş Perf.	.578	.060	.557	9.690		.307	.000	H4	KABUL
4	Sabit	1.472	.268		6.490			.000		
	Hiz.Liderlik	.150	.061	.155	2.475	51.163	.323	.014	H6	KABUL
	Ö.Süreci ve Prog. Özerkliği	.510	.065	.491	7.826			.000		
Sobel Testi	Test İstatistiği					Std. Hata			p	
	5.75					0.04			.000	

Yapılan analiz sonucunda ilk adımda elde edilen bulgulara göre, bağımsız değişken olan Hizmetkar Liderlik Algısının, birinci aracı değişken olan Öğretim Süreci ve Programı Özerklik Algısı üzerinde anlamlı bir yordama gücü olduğu görülmektedir ($\beta=.425$; $p<.000$). Benzer şekilde ikinci adımda Hizmetkar Liderlik Algısının, bağımlı değişken olan İş Performansı Algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olup olmadığı sorgulanmış ve değişkenler arasında anlamlı bir yordama tespit edilmiştir ($\beta=.364$; $p<.000$). Üçüncü adımda aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki yordama gücü incelenmiş, Öğretim Süreci ve Programı Özerklik Algısının, İş Performansı Algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmıştır ($\beta=.557$; $p<.000$). Dördüncü adımda ise Hizmetkar Liderlik ile Öğretim Süreci ve Program Özerkliği Algılarının İş Performansı Algısı üzerinde birlikte yordama gücüne bakılmıştır. Buna göre Tablo 7’nin dördüncü adımında yer alan katsayı değerleri incelendiğinde hem bağımsız hem de aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde hala anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu, bunun yanında bağımsız değişkenin beta değerinde azalma olduğu görülmektedir ($\beta=.425 > \beta=.155$). Dolayısıyla Öğretim Süreci ve Programı Özerklik Algısının, Hizmetkar Liderlik ve İş Performansı Algıları arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir ($z=5.75$; $p<.000$).

Tablo 8. Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı Aracılık Testi

Adımlar	Modeller	B	S. Hata	Beta	T	f	Adj.R ²	P	Hipotez	Sonuç
1	Sabit	2.348	.225		10.446	50.898	.192	.000	H3	KABUL
	Hiz.Lid.- Mes.Gel.İlet.Özerkliği	.424	.059	.443	7.134					
2	Sabit	2.797	.236		11.855	31.855	.128	.000	H1	KABUL
	Hiz.Lid. – İş Perf.	.352	.062	.364	5.647					
3	Sabit	2.043	.240		8.526	76.748	.265	.000	H5	KABUL
	Mes.Gel.İlet.Özerkliği – İş Perf.	.524	.060	.518	8.761					
4	Sabit	1.743	.264		6.608	42.701	.284	.000	H7	KABUL
	Hiz.Lid.	.449	.066	.444	6.824					
	Mes.Gel.İlet.Özerk.	.162	.063	.167	2.569					
Sobel Testi	Test İstatistiği		Std.Hata					p		
	5.60		0,04					.000		

Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı aracı değişkenin, bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerindeki yordama gücünün test edilmesi sonucu elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmaktadır. Regresyon analizinin birinci adımda, bağımsız değişken olan Hizmetkar Liderlik Algısının, ikinci aracı değişken olan Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=.443$; $p<.000$). İkinci adımda Hizmetkar Liderlik Algısının, İş Performansı Algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\beta=.364$; $p<.000$). Üçüncü adımda aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki yordama gücü incelenmiş, Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısının, İş Performansı Algısı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmıştır ($\beta=.518$; $p<.000$). Dördüncü adımda ise Hizmetkar Liderlik ile Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algılarının İş Performansı Algısı üzerinde birlikte yordama gücüne bakılmıştır. Buna göre Tablo 8’in dördüncü adımında yer alan katsayı değerleri incelendiğinde hem bağımsız hem de aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde hala anlamlı bir yordama gücüne sahip olduğu, bunun yanında bağımsız değişkenin beta değerinde azalma olduğu görülmektedir ($\beta=.425 > \beta=.155$). Dolayısıyla Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı ile Hizmetkar Liderlik ve İş Performansı Algıları arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir ($z=5.75$; $p<.000$).

Sonuç ve Tartışma

Hizmetkar liderlik, iş performansı ve öğretmen özerkliği değişkenlerinin irdelendiği bu araştırmada iki temel soruya cevap aranmıştır. Bunlardan ilki, öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının, iş performansları üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Diğer araştırma sorusu ise bu etkide öğretmenlerin özerklik algılarının aracılık rolüne ilişkindir. Araştırma sorusunun zemininde sosyal değişim teorisi yer almaktadır. Bu teoriye göre, kaynakların yer değiştirmesiyle meydana gelecek değişimin yarattığı pozitif etki, bireylerin değişime katılmaya istekli olmasına sebep olmaktadır.

Hizmetkar liderlik kavramı, liderlik olgusuna farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Hizmet ederek, adanarak, empati kurularak da liderlik edilebileceğini gösteren bu liderlik anlayışı, eğitim konulu araştırmalarda sıklıkla kullanılır olmuştur. Özellikle hizmetkar liderlik anlayışıyla birlikte, öğretmenlere tanınan özerkliğin arttığı durumlarda, pozitif bir çıktı olan iş performansının artması beklenmektedir. Öğretim programı, yöntem ve teknikleri, okul yönetimi, kişisel mesleki gelişim, özgürlük, sınıf yönetimi gibi konularla ilgili olan öğretmen özerkliğinin, başarıyı arttırması beklenmektedir. Öğretmen özerkliğinin alt boyutlarına ilişkin alanyazında farklı görüşler bulunmaktadır (Çolak & Altınkurt, 2017; Freidman, 1999; Öztürk, 2011; Pearson & Hall, 1993). Bu çalışmada ise öğretmen özerkliği değişkeninin “Öğretim Programı ve Süreci Özerkliği” ile “Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği” olmak üzere iki faktörde toplandığı tespit edilmiş ve araştırma bulgusunun alanyazına ayrıca katkı sağlayacağı düşünülerek, öğretmen özerkliği kavramı iki boyut altında değerlendirilmiştir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin kendi iş performansları ile ilgili algılarının yüksek, kurumlarında bulunan yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışına yönelik algılarının ortalamanın üstünde, kendileriyle ilgili genel özerklik algılarının ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular alanyazında yer alan diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin kendi iş performanslarıyla ilgili algılarının değerlendirildiği çalışmalar incelendiğinde (Koç vd., 2009; Ordu, 2016; Polat, 2019), genel olarak öğretmenlerin kendi performanslarını ortalamanın üzerinde değerlendirildikleri görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının incelendiği araştırmalarda (Cerit, 2009; Çoban, 2019; Ertürk, 2021) ise hizmetkar liderlik davranışına yönelik algılarının, mevcut araştırma sonuçlarına paralel şekilde ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kendileriyle ilgili genel özerklik algıları, Yazıcı ve Akyol (2017) tarafından yapılan araştırma bulgularında da orta düzeyin üstünde tespit edilmiştir. Güvenç (2011) araştırmasında, sınıf öğretmenlerinin özerkliğine yönelik destek algılarının orta düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Canbolat (2020) ise öğretmenlerin özerkliğin benimsenmesi ile ilgili algılarının yüksek, özerkliğin uygulanması ile ilgili algılarının ortalamadan nispeten düşük olduğunu ifade etmiştir.

Bilindiği üzere ülkemizde, belirlenen müfredat, belirlenen kaynaklar, programlanmış etkinlikler yoluyla öğretmenler için esneklik alanları oldukça sınırlandırılmıştır. Ancak araştırmadan elde edilen bulgunun, öğretmenlerin genel öğretmen özerkliği ile algılarının orta düzeyin üzerinde tespit edilmesi çelişkili bir durum gibi gözükmektedir. Fakat özellikle, öğretmen özerkliği ile ilgili yapılan nitel çalışmalar incelendiğinde (Canbolat, 2020; Kılınç, 2018, Özaslan, 2015), öğretmenlerin mesleki özerkliği genel hatlarıyla “ana çerçevesi çizilmiş bir sistemin içinde öğretmenlerin kendilerine özgü alanlar oluşturması” şeklinde algıladıkları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, dersin işleyiş biçimini belirleyebilen, kendi öğretim materyallerini kullanabilen, öğrencilerle iletişimde kişiliğini, görüşlerini yaptığı mesleğe yansıtabilen öğretmen kendini özerk algılayabilmektedir.

Bu konuyla ilgili dikkat çekilmek istenen diğer bir durum ise öğretmen özerkliğinin ifade edilmesinde sıklıkla kullanılan kavramlardır. Öğretmen özerkliği ile birlikte kullanılan kavramlar, “öğretmen özellikleri”, “koşullara göre esneklik”, “mesleki yeterlilik alan bilgisi”, “saygınlık”, (Kılınç, 2018; Özaslan, 2015), “öğretmenlerin yetkinlikleri ve profesyonellikleri (Pearson & Moomaw, 2006)” gibi bireysel özelliklere atfedilen kavramlardır. Bu noktada, mesleki açıdan kendilerini yetkin gören katılımcıların bu algılarının, özerklik algılarına doaylı olarak yansımış olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmenlerin kendilerini Öğretim Süreci ve Programı boyutlarında daha özerk algıladıkları şeklindedir. Bu boyut, ders içi etkinlikler, öğretim materyali, öğrencilerle etkileşim gibi konuları kapsamaktadır. Öğretmenlerin özerklik algıları, bilimsel toplantılara katılım, hizmet içi eğitim, meslektaşlar ve velilerle iletişim konularını kapsayan, Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği boyutunda ise daha düşüktür. Elde edilen bu bulgu Yazıcı ve Akyol’un (2017) yürütmüş olduğu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yazıcı ve Akyol (2017) tarafından elde edilen bulgularda da öğretmenlerin, özerklik boyutları arasında en çok öğretme süreci özerkliğini, en az ise mesleki gelişim özerkliği davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Özerkliğin Öğretim Süreci ve Programı boyutu, daha ziyade öğretmenin bireysel çabalarıyla ders işleme süreçlerinde, sınıf içi etkinliklerde, iletişim biçimlerinde esneklik sağlayabileceği, farklılık yaratabileceği alanlarla ilgili iken, Mesleki Gelişim ve İletişim özerkliği, kurumsal izin, süreç ve kararlar gibi daha katı uygulamalarla sürdürülmesi gereken konuları kapsadığı için öğretmenlerin esneklikleri azalttıkları şeklinde yorumlanabilir.

Her ne kadar, özerklik alanları için hissedilen esneklik eşit olmasa da özerklik olgusunun eğitim başarısı üzerinde daha anlamlı etki oluşturabilmesi için öğretmenlerin tüm boyutlarda kendilerini özerk algılamaları önemlidir. Bu durum, yani, özerkliğin tüm boyutları kapsadığı takdirde eğitim başarısı üzerinde etkili olduğu PISA Araştırmaları’nda ortaya konulmuştur (Eurydice, 2008). Bunun yanı sıra Yazıcı ve Akyol’un (2013) da çalışmalarında ifade ettiği gibi öğretmelere tüm boyutlarıyla tanınan özerkliğin, bireysel iş performansı, okul per-

formansı ve daha makro açıdan eğitim performansı üzerinde daha anlamlı etkiler yaratması beklenmektedir. Bu gerekçelerle, uygulamacılara, hem Öğretim Süreci ve Programı hem de Mesleki Gelişim ve İletişim boyutlarını kapsayan şekilde çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Katılımcıların, Hizmetkar Liderlik Algısı ile Özerklik Algısı (Öğretim Süreci ve Programı Özerkliği Algısı, Mesleki Gelişim ve İletişim Özerkliği Algısı) arasında bilimsel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre Hizmetkar Liderlik algısında meydana gelen pozitif yönlü bir değişimin, Özerklik algısında pozitif yönde bir değişim oluşturacaktır. Bu bulgu, alanyazında yer alan, hizmetkar liderlik davranışının, özerklik davranışını (Chiniara & Bentein, 2015; Sparks, 2012) olumlu yönde etkilediğine dair bulgularla benzer niteliktedir. Sparks (2012) liderlik ve öğretmen özerkliği üzerine yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin destekleyici davranışlarının öğretmenlerin özerkliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürleri ve öğretmen özerkliğini sorgulaması açısından benzerlik taşıyan bir başka araştırma sonucu da, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmen özerkliğindeki değişimin % 6.3'ünü etkilediğini göstermektedir (Yazıcı & Akyol, 2017).

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Hizmetkar Liderlik Algısı ile İş Performansı algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle Hizmetkar Liderlik algısında meydana gelen bir pozitif yönlü bir değişim, İş Performansı'nda da pozitif yönlü bir değişime neden olmaktadır. Liden vd.'nin (2008) yapmış olduğu çalışma, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş performansı üzerindeki etkisini sorgulaması ve hizmetkar liderliğin iş performansına katkı sağladığını göstermesi açısından, araştırmacı tarafından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Karacaoğlu ve Satır (2019), bir üretim işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanların hizmetkar liderliğe yönelik algılarının, iş (görevsel ve bağlamsal) performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Hizmetkar Liderlik ve İş Performansı ilişkisine ilişkin araştırma bulguları diğer benzer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Chiniara & Bentein, 2015; Jimmy & Jody, 2014; Ürü Sanı vd., 2013). Benzer bir araştırma bulgusu olması açısından, Fischer (2017) araştırmasında, iş tatmini ile hizmetkar liderlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

Hizmetkar Liderlik, Özerklik ve İş Performansı algıları arasında tespit edilen anlamlı ve pozitif ilişki, araştırmacı tarafından Sosyal Değişim Teorisinin varsayımlarını desteklediği şeklinde yorumlanmaktadır. Hizmetkar liderliğin temellerini sosyal değişim teorisiyle temellendiren Karryna & Nathan (2019), hizmetkar lideri izleyenlerin, liderleriyle aralarında gelişen karşılıklı olumlu ilişki nedeniyle, olumlu davranışlar göstermeleri şeklinde ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak, hizmetkar liderin, izleyenlere hizmet, refah, empati, vb. sunmasının yanı sıra, öğretmenlere tanınacak özgürlük, esneklik, kendine güven gibi özerklikle ilgili durumların sağladığı kazançların, öğretmenlerin iş performanslarını arttıracığı, böylece tarafların karşılıklı şekilde fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Ayrıca katılımcıların Öğretim Süreci ve Programı Özerklik Algıları ile Mesleki Gelişim ve İletişim Algılarının, Hizmetkar Liderlik ve İş Performansı Algıları arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, kurum yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş performanslarını etkilemelerinin yanı sıra, öğretmenlerin özerklik algılarına bağlı olarak bu etki artmakta ya da azalmaktadır. Bu sonuca benzer bir sonuç, Chiniara ve Bentein'in (2015) araştırmalarında da elde edilmiştir. Bu bulguya göre hizmetkar liderliğin, iş (görev) performansı üzerindeki etkisinde özerklik değişkenin aracılık etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkılarak, hizmetkar liderlik davranışının iş performansı üzerindeki etkisi bilimsel olarak tespit edilmiş olmakla birlikte, özerklik algısıyla beraber bu etkinin katlanarak artacağı ifade edilmesi uygun olacaktır.

Tüm bu bulgular ışığında, bu konuda çalışmak isteyen akademisyenlere, öğretmen özerkliği boyutların detaylandırılması konusunda keşfedici araştırmalar yapmaları tavsiye edilebilir. Yapılan çalışma, katılımcıların algıları doğrultusunda ortaya çıkan bir çalışma olduğundan farklı öğretim kademelerinde benzer bir çalışmanın yapılmasının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Uygulama tarafında ise özerklik ile ilgili fırsatların yaratılması konusunda yöneticilere önemli görevler düştüğü ve bu anlamda izleyenlere hizmet ederek, kolaylaştırıcılık vazifesi konusunda daha fazla sorumluluk almaları, beklenen iş performansını arttırmak açısından tavsiye edilmektedir.

Öte yandan, araştırmanın sahip olduğu bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma evreni 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Adana İli'nde mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, 212 katılımcının katkılı ile araştırma yürütülmüştür. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenmesi konusunda dikkatli olmayı gerektirmektedir.

Özetle, Hizmetkar Liderlik Algısı, Öğretmen Özerkliği Algısı ve İş Performansı Algısı değişkenlerinin her birinin birbirleriyle aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik davranışlarına yönelik algılarının, iş performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin kendilerini Öğretim Süreci ve Programı ile Mesleki Gelişim ve İletişim alanında özerk algılamalarının Hizmetkar Liderliğin, İş Performansı üzerindeki etkisi üzerinde güçlü bir aracılık etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken, söz konusu alanlarda kendilerini özerk algılamaları, hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretmen performansı üzerindeki etkilerini olumlu yönde arttırmaktadır.

Etik Onay

Bu araştırma için Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 13.10.2022 tarih ve E-87347630-659-393358 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Kaynakça

- Akdoğan, A.A., Cingöz, A. & Mirap, S.O. (2009). Lider üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 379-386.
- Akyol, B. & Yazıcı, A. Ş. (2017). Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (10), 189-208 .
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/fcpe/issue/70071/1101700>
- Balay, R., Kaya, A. & Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yetenekleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Barbuto, J. E. J., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31, 300–326.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange, and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., Stephan J. M. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bustingorry, S. O. (2008). Towards teachers' professional autonomy through action research. *Educational Action Research*, 16(3), 407-420.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leader ship behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5) 600–623, DOI: 10.1177/1741143209339650
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(2016): 124-142.

- Çayırağası, F. & Özpolat, A. (2013). Özel güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performans düzeyleri ve bir uygulama. 3. *Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, Gaziantep, 89-105.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çolak, İ. Altinkurt, Y. & Yılmaz K. (2017). Öğretmenlerin özerk davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 189-208.
- Çolak, İ. & Altinkurt, Y. (2017). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71. doi: 10.14527/kuey.2017.002
- Conway, J. M.(1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Cronbach, L. J (1951). *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*. (16th Ed.), Psychometrika.
- Duman, M. Ç. & Akdemir, B. (2016). Mobing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 29-52.
- Duyan, E.,& Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49, 1-32.
- Doğan, Y. & Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(18), 165-190.
- Eurydice. (2008). Levels of autonomy and responsibilities of teachers in Europe 17.10.2022 tarihinde http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/094EN.pdf adresinden erişildi.
- Ertürk, R. (2021). Okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2) , 57-72
- Esser, I.,& Olsen, K.M. (2012). Perceived job quality: autonomy and job security within a multi-level framework. *European Sociological Review*, 28 (4), 443–454.
- Farling, M.L.,Stone, A.G. & Winston, B.E. (1999). Servant leadership: setting the stage for empirical research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1/2), 49-72.

- Fischer, Paul E.(2017). *The relationship between teacher perceptions of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction in South Dakota*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), The University of South Dakota, USD.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education* (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Franklin, H. N. (1998). *Principle consideraiton and its relationship to teacher sense of autonomy*. (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Oregon, Oregon.
- Friedman, I. A. (1999). Teacher-perceived work autonomy: The concept and its measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 58-76.
- Garvin, N. M. (2007). Teacher autonomy: distinguishing perceptions by school cultural characteristics (Yayınlanmamış doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses database (UMI No. AAI3255863).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah, NJ : Paulist Press.
- Güvenç, H. (2011). Sınıf öğretmenlerinin özerklik destekleri ve mesleki özyeterlik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 99-116.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior and Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Ingersoll, R. M. (2007). Short on power long on responsibility. *Educational Leadership*, 65(1), 20- 25.
- Jimmy, S. & Jodi, N. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 1, 101-106.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership and Organization Development*, 26(1), 6-22.
- Karacaoğlu, K. & Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algulamalarının, performansları üzerindeki etkileri: kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53 (Haziran)2019:87-111.
- Kaya, A., Balay,R., & Göçen, A.(2012). Öğretmenlerin alternatif ölçme ve değerlendirmetekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri. *International. Journal of Human Sciences*, 9(2), 1303-5134.

- Katz, D. R. & Kahn, L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Keith, K.M. (2017). Definition of servant leadership. 1.10.2022 tarihinde <http://toservefirst.com/definiton-of-servantleadership.html> adresinden erişildi.
- Kendir, T. M. (2022). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmalara ilişkin bir içerik analizi (2010-2021)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kılıç, K.C., & Aydın, Y. (2016). 'Hizmetkar liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106 – 113.
- Kılınç, A.Ç., Bozkurt, E., İlhan, H. (2018). Öğretmen özerkliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi Teori ve Uygulama*, 19 (18), 78-98.
- Koç H., Yazıcıoğlu İ. & Hatipoğlu, H (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(28), 13 - 22.
- Kutaniş, P. (2018). *Kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *School of Leadership Studies*, 1-10
- Liden, R. C., Wayne S. J., Zhao H. & Henderson D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Lopez-Cabarcos, M.A., Vazquez-Rodríguez, P. & Quinoa-Pinerio, L. M.. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140 (2022): 361-369.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri, 9.10.2022 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglelefndmkaj/https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_09/10141326_meb_istatistikleri_organ_egitim_2020_2021.pdf adresinden erişildi.
- Mittal, R. & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, 555-570

- Motowidlo, S. J., Walter C. B., Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Ordu, A. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.
- Özer, E. (2018). *Otel yiyecek içecek bölümlerinde güçlendirmenin işgören performansına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Özaslan, G. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları mesleki özerklik düzeyine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 25-39 . DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.3c2s2m
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (16), 53-82
- Özgen, H., Azim Ö., & Azmi Y. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Adana.
- Öztürk, İ. H. (2011). Öğretmen özerkliği üzerine kuramsal bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(35), 82-99.
- Özkan, A. (2021), *Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yöneticilerinin hizmetkar liderlik düzeyleri ve özerklik davranışları ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servantleadership. S. Adjibolosoo (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. Boston: University Press of America
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: a theoretical model*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Erişim adresi ProQuest Dissertations and Theses A&I database. (UMI No. 2003778674)
- Pearson, L. C., & Hall, B. W. (1993). Initial construct validation of the teaching autonomy scale. *Journal of Educational Research*, 86(3), 172-177.
- Pearson, C. & Moomaw, W., (2006). Continuing validation of the teaching autonomy scale. *The Journal of Educational Research*, 100(1), 44-51.
- Pearson, L. C. & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 37-53.

- Pekdemir, I., M. Koçođlu & Gürkán, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (2), 332-350.
- Polat, Ş. (2019). Öğretim doyumu ve iş performansı ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 641-651.
- Porter, L. W. (1963). Job attitudes in management: IV. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of size of company. *Journal of Applied Psychology*, 47(6), 38-45.
- Rotundo, M., Paul R. S. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rudolph, L. (2006). *Decomposing teacher autonomy: A study investigating types of teacher autonomy and how it relates to job satisfaction*. (Yayımlanmamış doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. AAI3209981).
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable, *International Research Journal of Business Studies*, 4 (3), 203-215.
- Scotter V.J. (2000). Relationship of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resources Management Review*, 10 (1).
- Skinner, R. R. (2008). *Autonomy, working conditions, and teacher satisfaction: Does the public charter school bargain make a difference?* (Yayımlanmamış doktora tezi), The George Washington University, USA.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 17(7), 33-35
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th Edt). New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Steh, B. & Pozarnik B. M. (2005). Teachers' Perception of Their Professional Autonomy in The Environment of Systemic Change. In D. Beijaard et al. (Eds.) *Teacher Professional Development in Changing Conditions* (349-363), Dordrecht: Springer.

- Sparks, D. (2012). *The relationship between teacher perceptions of autonomy in the classroom and standards based accountability reform* (yayımlanmamış doktora tezi). The University of Maryland, College Park.
- Sousa, M. & Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics* 141, 13-25.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*, Mcgraw-Hill, New York.
- Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 15.09.2022 tarihinde https://sozluk.gov.tr/_adresinden_erişilmiştir.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Wilches, J. U. (2007). Teacher autonomy: A critical review of the research and concept beyond applied linguistics. *Ikala*, 12(18), 245-275.

The Mediating Role of Teacher Autonomy in the Effect of Servant Leadership on Job Performance

Extended Abstract

Introduction

The aim of this study; to determine the effect of teachers' perceptions of servant leadership on job performance and to test the mediating role of teacher autonomy in the effect of teachers' perceptions of servant leadership on job performance. In this study, the scales whose validity and reliability were tested in the literature was used to collect data for the quantitative research method. The scales that is mentioned are the Servant Leadership Scale, the Job Performance Scale and the Teacher Autonomy Scales. The hypotheses of the research were tested with the participation of 212 teachers working in vocational and technical high schools in Adana in the 2022-2023 academic year. According to the findings obtained from the research, it was concluded that the perceptions of the participating teachers about their job performance were high, and the perceptions of the administrators about the servant leadership behaviors and the general autonomy perceptions were above the average value. Moreover, it has been determined that teachers' perceptions of servant leadership behaviors affect their job performances positively. In addition, teachers' self-perceptions of the teaching process and program, and professional development and communication have a strong mediating effect on the effect of servant leadership on job performance. Therefore, teachers' self-perception of autonomy and servant leadership behaviors in these areas while performing their professions increase teacher performance in a positive way.

Method

In this research, which was carried out with the contribution of 212 teachers, the data were obtained by filling in the questionnaire forms prepared through Google Forms by voluntary participants. The scale developed by Liden et al. in 2013 was used to measure the perception of Servant Leadership. The Job Performance scale developed by Doğan in 2005 was used to collect data on the Job Performance variable. Teacher Autonomy scale developed by Çolak and Altinkurt (2017) was used to collect data on Teacher Autonomy. In the analysis of the collected data, in addition to simple statistical techniques such as mean and standard deviation, correlation and regression analyzes were applied in order to determine the relationship and effect between the variables. In line with the research model, six hypotheses were developed for the research and these hypotheses were tested with the applied statistical methods.

Results

The findings obtained from the research show that while the participant teachers perceive their Job Performance as high (mean=4.08), perceive their administrators's Servant Leadership behaviors above the average values (mean=3.65). It is seen that the general autonomy perceptions of the participating teachers are generally above the average value (mean=4.05 and average=3.89). Similar results to this finding were also found by Akyol and Yazıcı (2017). As they stated that teachers' general autonomy behaviors are above the medium level.

When the dimensions of Teaching Process and Program Autonomy, which is used to express teacher autonomy, and Professional Development and Communication Autonomy are compared, it is seen that the participants perceive themselves more autonomous in the dimensions of the Teaching Process and Program, which include in-class activities, teaching materials, and interaction with students. It has been determined that the perceptions of Professional Development and Communication Autonomy, which includes the scientific meeting that teachers will attend, in-service training, and communication with colleagues and parents, have a lower value than the other dimension of teacher autonomy. This finding is similar to the results of the research conducted by Akyol and Yazıcı (2017). In the findings obtained by Akyol and Yazıcı (2017), it was determined that teachers exhibited the most teaching process autonomy and the least professional development autonomy among the autonomy dimensions.

According to the research findings, there is a significant and positive relationship between all the variables of the research. In addition, it has been determined that the Perception of Teaching Process and Program Autonomy has a partial mediation effect between Perceptions of Servant Leadership and Job Performance. Another finding of the study is that there is a partial mediation effect between Perceptions of Professional Development and Communication Autonomy and Perceptions of Servant Leadership and Job Performance.

Conclusion

In this study, in which the variables of servant leadership, job performance and teacher autonomy were examined, answers were sought to two basic questions. The first of these is related to the effect of school administrators' perceptions of servant leadership behaviors on teachers' job performance. The other research question is about the mediating role of teachers' perceptions of autonomy in this effect. Social exchange theory is the basis of the research question. According to this theory, the positive effect of the change that will occur with the displacement of resources causes individuals to be willing to participate in the change.

A scientifically significant and positive relationship was determined between the participants' Perception of Servant Leadership, Perception of Autonomy and Perception of Job Performance. Accordingly, it is concluded that a positive increase in one of these

variables will create a positive increase in other variables. This result, in addition to showing parallelism with other research results in the literature, has been interpreted as a finding that supports the assumptions of the Social Change Theory. In particular, it is seen that there is a high level of relationship between Professional Development and Communication Autonomy and Teaching Process and Program Autonomy. This situation may draw attention to the importance of the necessity of conducting studies on autonomy in a holistic context, covering all dimensions.

In addition, it has been determined that the participants' Teaching Process and Program Autonomy Perceptions and Professional Development and Communication Perceptions have a partial mediation effect between Servant Leadership and Job Performance Perceptions. That is, the servant leadership behaviors of the institution administrators affect the job performance of the teachers, as well as this effect increases or decreases depending on the teachers' perceptions of autonomy.

In the light of all these findings, academicians who want to work on this subject can be advised to conduct exploratory research on the elaboration of the dimensions of teacher autonomy. Since the study is a study that emerged in line with the perceptions of the participants, it is thought that conducting a similar study at different education levels will contribute to the literature. On the implementation side, it is recommended that managers have important duties in creating opportunities for autonomy, and in this sense, they should take more responsibility for facilitating by serving the audience.