

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Erkan Kırıl
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
erkankiral74@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini ortaya çıkarabilmek için bir ölçme aracı geliştirmek, sonrasında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerini ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumunu ortaya çıkarmaktır. Temel araştırma niteliğinde olan bu çalışma gönüllü 229 öğretmenle yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu ve hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel ve kanıtlamasal istatistik teknikleri kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği için de açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları ile hesaplanmıştır. Araştırmada; güçlendirme, etkili iletişim, güven, vizyon, okul çevre ilişkileri, etik davranma, otantiklik ve alçak gönüllülük şeklinde sekiz alt boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik en yüksek düzeyde güven, en düşük düzeyde ise alçak gönüllülüktür. Hizmetkâr liderliğin geneli ile boyutları arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çeşitli öneriler verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: liderlik, hizmetkâr, yönetici, öğretmen

SERVANT LEADERSHIP SCALE DEVELOPMENT STUDY: AN APPLICATION ON TEACHERS

Abstract

The aim of this study is to develop a scale to reveal the servant leadership levels of school administrators, and then to reveal the servant leadership of school administrators and their differentiation according to various variables. This study, which is a basic research, was carried out with 229 volunteer teachers. The data were collected by the personal information form and servant leadership scale. Descriptive and inferential statistics techniques were used in the analysis of the data, and explanatory and confirmatory factor analyzes were used for the construct validity of the scale. The reliability of the scale was calculated with Cronbach Alpha internal consistency coefficients. In the research, the servant leadership scale consisting of eight sub-dimensions such as empowerment, effective communication, trust, vision, school environment relations, ethical behavior, authenticity and humility was revealed. It was found significant differences in teacher perceptions of school administrators' servant leadership levels according to teachers' gender, marital status, age, and educational status. Servant leadership displayed by school administrators is trust at the highest level and humility at the lowest level. Positive, moderate and high-level significant relationships were found between the general and its dimensions of servant leadership. Various suggestions were given according to the results obtained.

Key Words: leadership, servant, administrator, teacher

Giriş

Geçmişten bugüne ülkelerin geleceğinde liderlerin önemi her zaman kendini hissettirmiştir. Öyle ki liderlerin sergiledikleri liderlik biçimleri ülkelerin gelişmesine katkı sağlarken, geriye gitmesine de vesile olabilmektedir. Bu nedenle liderler ve onların sergiledikleri liderlik yaklaşımlarına ilişkin pek çok çalışma yapılmıştır. Özellikle kuramından

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

modern liderlik kuramlarına kadar ortaya konan tüm kuramlara, içerdikleri liderlik yaklaşımlarına ve lidere ilişkin yapılan tanımlara bakıldığında bu sürecin devam edeceği söylenebilir. Bu arayışın belki de en önemli sebebi bilinmeyenlerin keşfedilmesi, bilinenlerin netleşmesi ve nihayetinde liderlikte en iyiye ulaşma arayışıdır. Nitekim en iyi kişiden kişiye değişme gösterebilen bir durum olmakla birlikte Kırıl'a göre en iyide de sınır yoktur. Kişinin elindeki ve kapasitesi oranında amacına ulaşmak için ortaya koydukları en iyisidir (2021). Bu en iyiyi arayışı liderlikte de devam edecek gibi gözükmektedir. Görünen odur ki lider ve liderliğe ilişkin çalışmalar dünya durdukça devam edecektir. İnsanoğlunun bu daha iyiye ulaşma aşkı, lider ve liderlik yaklaşımlarında da kendini gösterecektir. Özellikle son dönemde ortaya çıkan liderlik yaklaşımları bunun en güzel göstergesidir. Esasında ortaya çıkan her bir yaklaşım liderliğe ilişkin bir bilinmeyene cevap olmuş ya da bilinen durumun netleşmesine vesile olmuştur. Her bir çalışma liderliğe ilişkin farklı bir bakış açısı sunmuştur. Nitekim toksik liderlik davranışları sergileyen liderlerin çalışanlara ve örgüte zarar verdiği (Laguda, 2021); mükemmel liderlik davranışı sergileyen liderlerin en iyiyi elde etme arayışı ile örgütü hep yeni zirvelere taşıdığı (Kırıl, 2020); otantik liderlik davranışı sergileyen liderlerin çalışanlarla bütünleşme sağladığı (Alazmi ve Al-Mahdy, 2020; Başaran ve Kırıl, 2020); etik liderlik davranışı sergileyen liderin pozitif bir örgüt kültürü oluşturduğu (Toytok ve Kapusuzoğlu, 2016) söylenebilir. Görüldüğü gibi her bir liderlik yaklaşımı farklı bir açıdan liderliği inceleme konusu yapmıştır. Öyle ki sosyal bilimlerdeki çalışmalar gibi liderliğin tanımı da keyfi ve öznel olabilir. Liderlik üzerinde henüz fikir birliği olmadığı için liderler, örgütleri için en etkili olduğunu düşündüğü liderlik yaklaşımlarını seçip, kullanabilmektedirler.

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğine damga vuran liderlik yaklaşımlarından biri de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik ilk defa Greenleaf'in çalışmasında geçmiştir (1970). O zamandan bu yana hizmetkâr liderlik ile ilgili pek çok çalışma (Spears, 1995; Laub, 1999; Jaiswal ve Dhar, 2017; Aboramadan, Dahleez ve Hamad, 2020) yapılmış olmasına rağmen, hizmetkâr liderliğin açık ve üzerinde uzlaşılan bir tanımının olmadığı söylenebilir. Nitekim araştırmacılar Greenleaf'den (1970) ilham alarak, kendi bakış açılarını ve modellerini çalışmalarına yansıtılmışlardır. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider önce hizmetkârdır. İnsanın hizmet etme isteği, önce hizmet etme doğal duygusuyla başlamalıdır. Kişinin bu bilinçli seçimi, onu liderlik etmeyi arzulamaya sevk etmektedir(1977). Önce insan ve onlara mükemmel hizmeti sunma aşkı hizmetkâr liderler için oldukça önemlidir. Hizmetkâr liderin kişisel değerlerinin lider-takipçi ilişkileri üzerinde çok önemli etkileri bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlerin kişisel değerleri onları diğer liderlik yaklaşımlarından ayırmaktadır(Russell, 2001). Öyle ki hizmetkâr liderin en önemli değeri insana hizmet etme aşkıdır. İnsan bir değerdir. Hizmetkâr lider kendi çıkarından ziyade takipçilerinin çıkarını ön planda tutmaktadır. Takipçilerine hizmet etmeyi ve onlara en iyiyi sunmayı amaç edinmektedir. O halde hizmetkâr liderliğin; insanı merkeze alan, ona hizmet etme motivasyonuna dayanan, değer odaklı ve yaşam boyu devam eden bir yolculuk olduğu söylenebilir. Bu yolculukta kimin hizmet etme aşkı öne çıkar ve bu onun ruhunun önemli bir parçası haline gelerek diğerlerine etki yaparsa o kişi hizmetkâr lider olarak öne çıkabilir. Greenleaf'in(1998) belirttiği gibi hizmetkâr liderler kendilerini etrafındaki insanlara adadıkları ve güvenilir oldukları için onlar tarafından büyük ölçüde desteklenmektedirler. Hizmetkâr liderler takipçilerinin güven içinde hissedebilecekleri sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturarak, onların en iyisine ulaşmasına vesile olabilirler.

Genel olarak bakıldığında liderlik ve hizmetkârlık gibi süreçlerin bir araya gelmesi hizmetkâr liderliği ortaya çıkarabilir(Greenleaf, 1996). Bu durum ilk bakışta tezat gibi görünebilir. Ancak kişinin hizmetkârlığı onun lider olmasını sağlayabilir. Burada kişinin lider olarak ortaya çıkmasını sağlayan onun içinde bulunduğu yerde etrafındaki insanlara yardım etmesi, onların hedeflerine ulaşmasına vesile olması, tüm bu yaptıklarını herhangi bir karşılık beklemeden canıgönülden yapmasıdır. Hizmetkâr lideri asıl yüceltense tüm bu olup biten iyi şeylere rağmen kendini geride tutması ve ortada görünmemesidir. Esasında onun geride olması lider olarak öne çıkmasına vesile olmaktadır. Hizmetteki önceliği, görünürlükteki sonralığı onu lider yapmaktadır. O halde hizmet önce liderlik sonra gelmektedir. Kısaca "önce hizmet et, sonra liderlik et" hizmetkâr liderliğin sloganı haline gelebilir. Kişi yaptığı hizmetler ile etrafındaki insanlar tarafından kabul görmekte ve takdir edilmektedir. Kişinin liderliğinin temeli karşılıksız görece sınırsız hizmete dayanmaktadır. Kişilerin herhangi bir şey beklemeden birinin amacına ulaşmasına vesile olması, ona olan güveni zaman içinde artıran bir unsur haline gelebilir. Hizmetkâr liderlerin etrafındakilere en iyiyi yani mükemmel hizmeti sunmaları onları aranır kılabilir. Hizmetkâr lider, eşref-i mahlûk olan insana hak ettiği en iyi hizmeti sunmak için tüm gücü ile çalışmaktadır. Hizmetkâr liderin insan odaklı hizmet anlayışı, insanların takdirini kazanmakta, onların kendilerini değerli hissetmelerine vesile olmaktadır. Pek tabidir ki bu durumda değer gören insanlar da kendilerine yakın hissettikleri bu kişiyi lider olarak kabul etmektedirler. Hizmetkâr lider her şeyin en iyisinin insanlar için olduğunu, bunun da yine insanlar tarafından en iyi şekilde yerine getirileceğini bilmekte ve ona

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

göre insanlara hizmeti yaşamının merkezine almaktadır. Bunun için de tüm varlığını ve ruhunu insanlara hizmete adamakta bir sakınca görmeyebilir. Esasında özünde hizmetkâr lider ortaya koyduğu liderlik yaklaşımı ile toplumun tümünün değişim gösterebileceğini düşünmekte ve bunu da gerçekleştirmek için çabalamaktadır. Hizmetkâr liderlik, Dambe ve Moorad'e göre liderlikte otorite temelli yaklaşımdan güçlendirmeye yönelik paradigma değişimine işaret etmektedir(2008). Hizmetin nasıl olması gerektiğini önce kendisi göstermekte ve ona bakan onun hizmetinden etkilenmektedir. Etrafındaki insana mükemmel hizmeti sunmanın toplumun tüm kesimlerine yayılacağını ve böylece toplumlara refaha götüreceğine inanmaktadır. Nitekim bu inancına hizmet etmesi de diğerlerinin onun etrafında toplanmasına vesile olmaktadır. Russell'a göre (2001) değerlere odaklanması açısından hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayırt edilmesi sadece davranışta değil, aynı zamanda bir organizasyondaki insanlara karşı genel tutumda ve lider olma motivasyonunda da kendini gösterebilmektedir(Van Dierendonck, 2011).

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kimi araştırmacılar hizmetkâr liderliği çok boyutlu (Laub, 1999; Page ve Wong, 2000; Russell ve Stone, 2002; Patterson, 2003; Barbuto ve Wheeler, 2006; Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008;Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008; Black, 2010; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011; Van Dierendonck, 2011 gibi) kimi araştırmacılar ise tek boyutlu (Reinke, 2003; Ehrhart, 2004; Sendjaya, Eva, Butar, Robin ve Castles, 2017 gibi) olarak ele almışlardır. Genel olarak bakıldığında liderlik gibi pek çok durumu içinde barındıran bir kavramın tek boyutlu olarak ele alınması onun tam olarak anlaşılmasını engelleyebilir. Bu durum özellikle diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olan hizmetkâr liderlik için de geçerlidir. Bununla birlikte ortaya konan tüm yaklaşımların üstünlükleri olduğu gibi zayıflıkları da söz konusu olabilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların daha çok hizmetkâr liderliğin işlevsel boyutlarına ilişkin kendi bakış açılarını ve üzerinde araştırma yaptıkları gruplara göre boyutlandırmalara gittikleri söylenebilir. Bu nedenle yapılacak çalışmanın amacına göre hizmetkâr liderliğin boyutları artırılabilir ya da azaltılabilir. Nitekim bu çalışmada da yukarıda verilen literatür ışığında okul yöneticileri için hizmetkâr liderliğin fonksiyonel olduğu düşünülen boyutları; güçlendirme, etkili iletişim, vizyon, güven, etik davranma, okul çevre ilişkileri, otantiklik ve alçak gönüllülük şeklinde ifade edilebilir. Söz konusu hizmetkâr liderlik boyutları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Güçlendirme boyutu liderin; çalışanları gözlemlenme, yeteneklerini fark etme, onların öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olabilme yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. *Etkili iletişim* boyutu liderin; çalışanlarla iletişim esnasında beden dilini, empatiyi, etkili konuşmayı ve etkin dinlemeyi aktif olarak kullanabilme yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. *Vizyon* boyutu liderin; çalışanlar ile birlikte ulaşmak istedikleri hedefi belirleme, buraya ulaşmak için gerekli önlemleri içinde bulunulan duruma göre değerlendirme ve çalışanları hedefe ulaştırabilme yeterliliği ile ilgili durumları içerebilir. *Güven* boyutu liderin; çalışanları kendilerini kabul edilmiş hissettikleri, hata yapmakta rahat davranabildikleri, sorumluluklarının farkında olduğu, yetkilerini kullanabildikleri, sırlarını açıklayabildiği bir atmosferi oluşturabilme yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. *Etik davranma* liderin; görevlerini yerine getirirken neyin iyi, neyin doğru olduğu noktasında evrensel etik ilkeleri göz önünde bulundurma yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. *Okul çevre ilişkileri* liderin; girdilerini aldığı, çıktılarını verdiği toplumdaki değişimleri göz önünde bulundurarak okul ve toplum için en iyi hizmeti sunma yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. *Otantiklik* boyutu liderin; gerçek benliğini çalışanlarına yansıtması, olduğu gibi görünme yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. *Alçak gönüllülük* boyutu liderin; ortaya çıkan bir başarının kendisinin değil tüm çalışanlarının katkısının olduğunun farkında olma ve bunu nasıl ifade edeceğini bilme yeterliği ile ilgili durumları içerebilir. Genel olarak bakıldığında literatür ışığında (Spears, 1995; Van Dierendonck, 2011 gibi) hizmetkâr okul liderlerinin çalışanları güçlendiren, etkili iletişim becerisine sahip, güven duygusu oluşturabilen, vizyon sahibi, etik davranmayı ilke edinen, alçak gönüllü, gerçek benliğini yansıtan ve okul çevre etkileşimini sağlayabilen kişiler oldukları söylenebilir.

Hizmetkâr liderliğin daha iyi bir toplum oluşturma amacı taşıdığı göz önünde bulundurulursa bunun da en iyi şekilde gerçekleştirileceği yerlerin okullar olduğu söylenebilir. Kâr amacı gütmeyen devlet kurumlarından biri olan okullar, hizmetkâr liderlikteki en iyi uygulamaları benimseyip ve uygulayarak hem bireylerde hem de toplumda önemli gelişmelere yol açabilirler (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2021). Okullar yetiştirdikleri nitelikli insanlarla ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde dinamo görevi görmektedirler. Pek tabidir ki okul yöneticileri ve öğretmenler nitelikli insan yetiştirmede önemli görevler üstlenmektedirler. Eğitimi en iyi şekilde öğrencilere sunan öğretmenlere, okuldaki faaliyetlerini en iyi şekilde sunan hizmetkâr liderlere her zaman ihtiyaç vardır. Okul yöneticileri birer hizmetkâr lider olarak okul paydaşlarının ihtiyacı olan bilgiyi, desteği, kaynağı temin edebilmeli ve olumlu okul iklimini herhangi bir çıkar gözetmeksizin tüm paydaşlarına sunabilmelidir. Bu liderliği de hizmet etme aşkı ile yerine getirebilmelidir. Hizmet örgütleri olarak okullar, hizmetkâr okul yöneticisi liderler tarafından yönetilirse

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Bu nedenle okullara özgü kapsayıcı bir hizmetkâr liderlik ölçeğinin ortaya çıkarılması ve buna bağlı olarak okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderliğin öğretmen algılarına göre tespit edilmesi önemli bir konudur. Nitekim hizmetkâr liderliğin ele alınan boyutlarla daha kapsamlı bir biçimde tartışılması araştırmacılara ışık tutabileceği gibi hizmetkâr liderliğin eğitim alanında gelişmesine katkı sağlayabilir. Bu araştırmanın amacı da öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini ortaya çıkarabilmek için bir ölçme aracı geliştirmek, sonrasında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerini ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1-Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerini ölçmek için ortaya konan ölçme aracı geçerli bir ölçme aracı mıdır?
- 2- Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerini ölçmek için ortaya konan ölçme aracı güvenilir bir ölçme aracı mıdır?
- 3- Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri nedir?
- 4- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticileri için hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirme ve betimsel tarama modeline göre kullanılan tekniklere yer verilmiştir (Karasar, 2020). Öncelikle temel araştırma niteliğinde bir ölçek ve sonrasında araştırmaya konu edilen kişilerin mevcut durumları kendi koşulları içinde ortaya çıkarılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırma 2020-2021 eğitim öğretim döneminde Aydın ili Efeler merkez ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle yapılmıştır. Bu dönemde okullar Covid-19 pandemisi nedeni ile kapalı olduğu için okul yöneticileri ile görüşülmüş, veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiştir. Gönüllü okul yöneticileri aracılığı ile online olarak hazırlanan veri toplama aracı öğretmenlere gönderilmiştir. Araştırmaya gönüllü 313 öğretmen katılmıştır. Söz konusu öğretmenler çalışma grubu olarak kabul edilmiştir. Ancak uygun doldurulmadığı gerekçesiyle (aşırı veya aykırı doldurulma) 84 veri toplama aracı değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece araştırma 229 veri toplama aracı üzerinden yürütülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 145'i (% 56) kadın, 84'ü (% 44) erkektir. Öğretmenlerin 196'sı (% 85.6) evli, 33'ü (% 14.4) bekar. 35 yaş ve altındaki öğretmen sayısı 71 (% 31); 36-45 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 100 (% 44) ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmen sayısı 58'dir (% 25). Öğretmenlerin 198'i (% 86.5) lisans ve 31'i (% 13.5) lisansüstü mezuniyete sahiptir. Öğretmenlerin 57'si (% 24.9) okul öncesi öğretmeni, 67'si (% 29.3) sınıf öğretmeni ve 105'i (% 45.8) branş öğretmeni. Öğretmenlerin 57'si (% 24.9) anaokulunda, 67'si (% 29.3) ilkokullarda; 59'u (% 25.7) ortaokullarda ve 46'sı (% 20.1) liselerde görev yapmaktadır. Buldukları okulda 5 yıl ve daha az görev yapan öğretmenlerin sayısı 123 (% 53.6); 6-10 yıl görev yapan öğretmen sayısı 53 (% 23.2) ve 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmen sayısı 53'tür (% 23.2).

Veri Toplama Aracı

Araştırmada iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılarak veriler toplanmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde "Kişisel Bilgiler Formu" ikinci bölümünde ise "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler Formu: Kişisel bilgiler formunda öğretmenlerin; cinsiyetini, medeni durumunu, yaşını, eğitim durumunu, görev durumunu, okul türünü ve buldukları okuldaki çalışma süresini ortaya çıkarmaya yönelik sorular bulunmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Araştırma kapsamında ilgili literatür taranarak ve araştırmacının tecrübelerine dayanarak hizmetkâr liderlik ölçeği için 90 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Ayrıca oluşturulan maddeler için öğretmenlerin (n: 5) ve okul yöneticilerinin (n: 5) görüşlerine başvurulmuştur. Onlardan alınan görüşler doğrultusunda 10 madde çıkarılarak 80 maddelik "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Taslak Formu" oluşturulmuştur. Böylece ölçeğin görünüş geçerliği sağlanmıştır (Kaptan, 1998). Oluşturulan hizmetkâr liderlik ölçeği taslak değerlendirme formu, eğitim yönetimi alan uzmanlarına (n: 3), ölçme değerlendirme uzmanına ve Türkçe dil uzmanına gönderilerek uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri 4'lü ölçek ile madde bazında ve genel olarak değerlendirilmiştir. Taslak

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

ölçeğin Kapsam Geçerlik İndeksi (KGI) maddeler ve ölçeğin geneli için 0.8-1.00 arasında bulunmuştur (Beck, ve Gable, 2001; Polit ve Beck, 2006). Uzman görüşlerine bağlı olarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra 80 maddelik taslak ölçeğe uygulama için son hali verilmiştir. Ölçek (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) arasıra, (4) sıklıkla, (5) her zaman şeklinde 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ters kodlu madde bulunmayan ölçekten alınan puan durumuna (çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek) göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyi değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada ortaya konan ölçeğin madde toplam korelasyonlarına bakılmış, yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları ile hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiye Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile bakılmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenlerin durumları frekans ve yüzde ile, öğretmenlerin hizmetkâr liderliğe ilişkin algıları ortalama ve standart sapma ile ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenlerin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarının bağımsız değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip, göstermediği ise parametrik fark testleri (t-testi ve ANOVA) uygulanarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın, basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre araştırma analizinde kullanılan veriler normal dağılım göstermektedir (Can, 2019).

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacına göre elde edilen bulgular sırası ile aşağıda verilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısının İncelenmesi

Ortaya konan taslak ölçeğin yapı geçerliği yapılmadan önce, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyonuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tüm maddelerinin madde toplam korelasyonlarının pozitif, .30 ile .80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte madde toplam korelasyonu .30'un altında madde olmadığı için ölçekte bulunan tüm maddelerle açımlayıcı faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizine 80 madde ile başlanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup, olmadığı Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Katsayısı (.90) ve Barlett Sphericity/Küresellik(Bartlett's Test of Sphericity) testi (Approx. Chi-Square χ^2 : 4533.098) ile sınanmış, uygun olduğu görülmüştür ($p < .01$). Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda faktör yük değeri görece düşük (.45 ve altında) ve binişik olan (.10 ve altında) toplam 48 madde ölçekten çıkarılmış ve güçlü bir ölçme aracı elde edilmeye çalışılmıştır. AFA sonucunda; sekiz boyutlu, her bir boyutun altında 4 maddesi olan toplam 32 maddelik bir yapı ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkarılan bu yapı madde havuzu oluşturulma sürecinde konuyla ilgili yapılan alan yazın taramasına dayalı olarak; güçlendirme, etkili iletişim, güven, vizyon, okul çevre ilişkileri, etik davranma, otantiklik ve alçak gönüllülük şeklinde isimlendirilmiştir.

Güçlendirme alt boyutu maddelerinin (1, 2, 3, 4) madde toplam korelasyonlarının .57 ile .64 arasında, madde yük değerlerinin .62 ile .74 arasında ve varyans açıklama oranın 8.55 olduğu belirlenmiştir. Etkili iletişim alt boyutu maddelerinin (5, 6, 7, 8) madde toplam korelasyonlarının .41 ile .62 arasında, madde yük değerlerinin .48 ile .75 arasında ve varyans açıklama oranının 8.04 olduğu tespit edilmiştir. Güven alt boyutu maddelerinin(9, 10, 11, 12) madde toplam korelasyonlarının .47 ile .60 arasında, madde yük değerlerinin .51 ile .76 arasında ve varyans açıklama oranının 8.60 olduğu ortaya çıkarılmıştır. Vizyon alt boyutu maddelerinin(13, 14, 15, 16) madde toplam korelasyonlarının .61 ile .68 arasında, madde yük değerlerinin .47 ile .74 arasında ve varyans açıklama oranının 9.13 olduğu tespit edilmiştir. Okul çevre ilişkileri alt boyutu maddelerinin(17, 18, 19, 20) madde toplam korelasyonlarının .50 ile .60 arasında, madde yük değerlerinin .63 ile .76 arasında ve varyans açıklama oranının 8.85 olduğu belirlenmiştir. Otantiklik alt boyutu maddelerinin(21, 22, 23, 24) madde toplam korelasyonlarının .36 ile .60 arasında, madde yük değerlerinin .54 ile .81 arasında ve varyans açıklama oranının 6.92 olduğu ortaya çıkarılmıştır. Etik davranma alt boyutu maddelerinin(25, 26, 27, 28) madde toplam korelasyonlarının .56 ile .63 arasında, madde yük değerlerinin .65 ile .86 arasında ve varyans açıklama oranının 11.19 olduğu tespit edilmiştir. Alçak gönüllülük alt boyutu maddelerinin(29, 30, 31, 32) madde toplam korelasyonlarının .54 ile .71 arasında, madde yük değerlerinin .66 ile .76 arasında ve varyans açıklama oranının 9.29 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin sekiz faktörünün ortak varyanslarının .56 ile .88 arasında değiştiği ve genel varyans açıklama oranın ise 70.56 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin öz değerlerinin güçlendirme alt ölçeğinde 1.22; etkili iletişim alt ölçeğinde 1.14; güven alt ölçeğinde 1.32; vizyon alt

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

ölçeğinde 1.87; okul çevre ilişkileri alt ölçeğinde 1.60; otantiklik alt ölçeğinde 1.04; etik davranma alt ölçeğinde 12.05 ve alçak gönüllülük alt ölçeğinde 2.33 olduğu tespit edilmiştir.

AFA sonucu ortaya çıkan sekiz boyutlu yapının doğrulanıp, doğrulanmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan yapıda bazı modifikasyon düzenlemeleri yapılmıştır. Sekiz boyutlu modelin birinci düzey uyum indekslerinin ($\chi^2=858.722$; $df=427$, $p=0.00$; $\chi^2/df=2.011$, $RMR= .029$, $CFI=.92$, $GFI=.86$ ve $RMSEA=.067$) ve ikinci düzey uyum indekslerinin ($\chi^2=1000.57$; $df=452$; $p=0.00$; $\chi^2/df= 2.214$, $RMR= .033$, $CFI=.90$, $GFI=.85$ ve $RMSEA=.073$) uygun olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılığının İncelenmesi

Ölçeğin iç tutarlık katsayısını belirlemek için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin geneli için .94; güçlendirme için .84; etkili iletişim için .78; güven için .81; vizyon için .85; okul çevre ilişkileri için .82; otantiklik için .73; etik davranma için .90 ve alçak gönüllülük için .84 olan iç tutarlık katsayıları tespit edilmiştir.

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarının arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara bakılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1:Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Güven	1								
2. Etkili İletişim	.557**	1							
3. Etik Davranma	.472**	.416**	1						
4. Vizyon	.578**	.499**	.585**	1					
5. Okul Çevre İlişkileri	.472**	.467**	.383**	.563**	1				
6. Güçlendirme	.571**	.605**	.443**	.555**	.503**	1			
7. Otantiklik	.444**	.372**	.347**	.534**	.486**	.431**	1		
8. Alçak Gönüllülük	.420**	.456**	.579**	.547**	.496**	.525**	.496**	1	
9. Genel Hizmetkâr Liderlik	.738**	.718**	.724**	.810**	.722**	.777**	.687**	.784**	1

$p < .01$ **

Tablo 1 incelendiğinde hizmetkâr liderlik boyutları arasında pozitif, orta düzeyde; hizmetkâr liderliğin geneli ile boyutları arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri; hizmetkâr liderliğin boyutlarında madde bazında ve genel olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular sırası ile aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin Güçlendirme Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri güçlendirme alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Güçlendirme Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
1	Yöneticim işimle ilgili kararlarımda beni destekler.	229	4.50	.619	1
3	Yöneticim işimi yapmam konusunda bana serbestlik tanır.		4.40	.710	2
4	Yöneticim işimle ilgili yetki vererek özgüvenimi geliştirir.		4.38	.726	3
2	Yöneticim kritik konularda inisiyatif almamı destekler.		4.27	.791	4
Güçlendirme Boyutu		229	4.39	.588	

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin güçlendirme alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Yöneticim işimle ilgili kararlarımda beni destekler.” ve görece en düşük düzeyde olan “Yöneticim kritik konularda inisiyatif almamı destekler.” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre,

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

okul yöneticilerinin güçlendirme düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Etkili İletişim Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri etkili iletişim alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Etkili İletişim Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
6	Yöneticim benimle konuşmak için zaman ayırır.	229	4.59	.612	1
7	Yöneticim iletişim sürecini başarılı bir şekilde yönetir.		4.52	.597	2
8	Yöneticim iletişim sürecinde geri bildirimlerde bulunur.		4.46	.638	3
5	Yöneticim yüz yüze iletişimi tercih eder.		4.42	.621	4
Etkili İletişim Boyutu		229	4.50	.480	

Tablo 3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin etkili iletişim alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Yöneticim benimle konuşmak için zaman ayırır.” ve görece en düşük düzeyde olan “Yöneticim yüz yüze iletişimi tercih eder.” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin etkili iletişim düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Güven Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri güven alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Güven Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
11	Yöneticimin işle ilgili sorunları çözüme kavuşturması bana güven verir.	229	4.59	.582	1
9	Yöneticime olan güvenim okula olan bağlılığımı artırır.		4.58	.569	2
10	Yöneticimin iş konusunda donanımlı olması bana güven verir.		4.54	.624	3
12	Yöneticim performans değerlendirme konusunda tarafsız davranır.		4.50	.574	4
Güven Boyutu		229	4.55	.469	

Tablo 4’de görüldüğü gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin güven alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Yöneticimin işle ilgili sorunları çözüme kavuşturması bana güven verir.” ve görece en düşük düzeyde olan “Yöneticim performans değerlendirme konusunda tarafsız davranır.” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin güven düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Vizyon Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri vizyon alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 5’ de verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Vizyon Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
15	Yöneticim okulun vizyonu için var gücüyle çalışır.	229	4.56	.563	1
13	Yöneticim vizyonu okulu geleceğe taşır.		4.45	.658	2
14	Yöneticim okul için gerçekçi hedefler ortaya koyar.		4.44	.636	3
16	Yöneticim okulu vizyonu doğrultusunda yönetir.		4.40	.632	4
Vizyon Boyutu		229	4.46	.515	

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin vizyon alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “*Yöneticim okulun vizyonu için var gücüyle çalışır.*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Yöneticim okulu vizyonu doğrultusunda yönetir.*” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin vizyon düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Okul Çevre İlişkileri Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri okul çevre ilişkileri alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Okul Çevre İlişkileri Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
20	Yöneticim okulla ilgili faaliyetlerde dış paydaşların katkısını önemser.		4.42	.592	1
19	Yöneticim dış paydaşlarına yol gösterme noktasında isteklidir.	229	4.39	.644	2
17	Yöneticim okulun dış paydaşlarının geri bildirimlerine önem verir.		4.38	.586	3
18	Yöneticim okul çevresinin düzenlediği etkinliklere katılır.		4.36	.672	4
Okul Çevre İlişkileri Boyutu		229	4.39	.503	

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin okul çevre ilişkileri alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “*Yöneticim okulla ilgili faaliyetlerde dış paydaşların katkısını önemser.*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Yöneticim okul çevresinin düzenlediği etkinliklere katılır.*” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin okul çevre ilişkileri düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Otantiklik Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri otantiklik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Otantiklik Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
21	Yöneticim kendisinin güçlü yönlerinin farkındadır.		4.50	.574	1
24	Yöneticim işle ilgili çalışanlara gerçekleri söylemekten çekinmez.	229	4.33	.650	2
22	Yöneticim her durumda duygularını ifade etmekten çekinmez.		4.17	.762	3
23	Yöneticimin davranışları duygularını yansıtır.		3.86	.891	4
Otantiklik Boyutu		229	4.22	.543	

Tablo 7’de görüleceği gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin otantiklik alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “*Yöneticim kendisinin güçlü yönlerinin farkındadır.*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Yöneticimin davranışları duygularını yansıtır.*” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantiklik düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Etik Davranma Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri etik davranma alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Etik Davranma Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
25	Yöneticim dürüstlüğünden ödün vermez.	229	4.52	.686	1
26	Yöneticim çalışanlara karşı adaletlidir.		4.51	.666	2
28	Yöneticim sorumlulukların dağılımında eşit davranır.		4.43	.732	3
27	Yöneticim görevlerin dağılımında eşit davranır.		4.42	.731	4
Etik Davranma Boyutu		229	4.47	.618	

Tablo 8’de görüleceği gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin etik davranma alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Yöneticim dürüstlüğünden ödün vermez.” ve görece en düşük düzeyde olan “Yöneticim görevlerin dağılımında eşit davranır.” ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etik davranma düzeyleri görece çok yüksektir.

Öğretmenlerin Alçak Gönüllülük Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri alçak gönüllülük alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin Alçak Gönüllülük Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Md.	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
31	Yöneticim kendi fikirlerine karşı olan fikirleri anlayışla karşılar.	229	4.24	.719	1
32	Yöneticim işle ilgili kararlarda çalışanlara danışır.		4.21	.761	2
30	Yöneticim hatalarına ilişkin özeleştiri yapar.		4.13	.815	3
29	Yöneticim kendisinin övülmesinden hoşlanmaz.		3.75	1.078	4
Alçak Gönüllülük Boyutu		229	4.08	.703	

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre okul yöneticilerinin alçak gönüllülük alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Yöneticim kendi fikirlerine karşı olan fikirleri anlayışla karşılar.”ve görece en düşük düzeyde olan “Yöneticim kendisinin övülmesinden hoşlanmaz.”ifadeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin alçak gönüllülük düzeyleri görece yüksektir.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Boyutlar Bazında ve Genel Olarak İncelenmesi

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri boyutlar bazında ve genel olarak incelenmiş, elde edilen bulgular özetlenerek Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Hizmetkâr Liderlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	n	\bar{X}	Ss
Güven Boyutu	229	4.55	.469
Etkili İletişim Boyutu		4.50	.480
Etik Davranma Boyutu		4.47	.618
Vizyon Boyutu		4.46	.515
Okul Çevre İlişkileri Boyutu		4.39	.503
Güçlendirme Boyutu		4.39	.588
Otantiklik Boyutu		4.22	.543
Alçak Gönüllülük Boyutu		4.08	.703
Genel Hizmetkâr Liderlik	229	4.38	.412

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

Tablo 10'da görüldüğü gibi öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkar liderlik görece en yüksek düzeyde güven sonra sırası ile etkili iletişim, etik davranma, vizyon, okul çevre ilişkileri, güçlendirme, otantiklik, alçak gönüllülük şeklindedir. Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyi çok yüksektir.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algıları onların; cinsiyetine, medeni durumuna, görev türüne, yaşına, eğitim durumuna, çalıştıkları okul türüne ve buldukları okuldaki görev süresine göre incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 11 ve 12'de verilmiştir.

Tablo 11: Cinsiyet, Yaş, Medeni ve Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Bulgular

Boyut/ Değişken	Cinsiyet		Medeni Durum		Yaş		Eğitim Durumu	
	t	p	t	p	F	p	t	p
Güven	1.421	.157	.911	.363	.769	.465	.154	.877
Etkili İletişim	2.285	.023**	.558	.577	1.147	.319	2.052	.041**
Etik Davranma	2.134	.034**	.578	.564	2.933	.055	1.125	.262
Vizyon	.605	.546	2.093	.037**	2.260	.107	.237	.813
Okul-Çevre İlişkileri	.634	.527	.212	.833	.751	.473	.999	.319
Güçlendirme	1.625	.106	1.027	.306	.199	.819	.733	.464
Otantiklik	.488	.626	1.268	.206	.334	.716	1.276	.203
Alçak Gönüllülük	2.641	.009**	1.218	.224	3.672	.027**	.765	.445
Genel	2.058	.041**	1.165	.245	2.082	.127	.821	.412

p < .05**

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına ve eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Etkili iletişim, etik davranma, alçak gönüllülük boyutları ve genelde okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin erkek öğretmenlerin algıları, kadın öğretmenlerden yüksektir. Vizyon boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkar liderlik düzeylerine ilişkin bekar öğretmenlerin algıları, evli öğretmenlerden yüksektir. Alçak gönüllülük boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin yaş yüksek olan öğretmenlerin algıları yaş düşük olanlardan yüksek bulunmuştur. Etkili iletişim boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin lisansüstü eğitimi olan öğretmenlerin algıları lisans eğitimi olanlardan yüksek bulunmuştur.

Tablo 12: Görev Durumu, Okul Türü ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Bulgular

Boyut/ Değişken	Görev Durumu		Okul Türü		Çalışma Süresi	
	F	p	t	p	F	p
Güven	2.127	.122	1.894	.131	1.722	.181
Etkili İletişim	1.219	.298	.886	.449	1.427	.242
Etik Davranma	.009	.991	.791	.500	1.045	.353
Vizyon	.523	.594	.677	.567	.132	.876
Okul-Çevre İlişkileri	.085	.919	.218	.884	.174	.840
Güçlendirme	.197	.821	.134	.939	.782	.459
Otantiklik	.330	.719	.220	.883	.066	.936
Alçak Gönüllülük	.462	.631	.844	.471	1.082	.341
Genel	.156	.856	.263	.852	.956	.386

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin görev durumuna, okuldaki çalışma süresine ve buldukları okul kademesine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma kapsamında ortaya konan hizmetkâr liderlik ölçeğinin önce geçerliğine bakılmıştır. Ölçek maddelerinin, ölçülmek istenen durumu ölçmede gerek nitelik gerekse nicelik yönünden yeterli olup olmadığını ortaya çıkarmak için görünüş ve kapsam geçerliği önemlidir. Bu amaçla öncelikle hizmetkâr liderlik ölçeği için oluşturulan madde havuzundaki maddeler okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine sunulmuş ve onların görüşleri doğrultusunda düzenlenerek görünüş geçerliği sağlanmıştır (Kaptan, 1998). Düzenlenen taslak ölçek formu alanında uzman öğretim üyelerinden uzman görüşü almak üzere değerlendirme formu ile birlikte gönderilmiştir. Kapsam geçerlik indeksi .80 ile 1.00 arasında değerlendirilmiştir (Davis, 1992; Polit ve Beck, 2006). Uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda 80 maddelik taslak ölçek formu ortaya çıkarılmıştır. Genel uygulama öncesi yine öğretmen ve okul yöneticileri ile bir araya gelerek ölçeğin yönergesi, anlaşılabilirliği, amaca uygunluğu gibi konular üzerinde değerlendirmeleri alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ortaya çıkan 80 maddelik taslak ölçek üzerinde yapı geçerliğine bakılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup, olmadığına ilişkin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Katsayısı (.90) ve Barlett Sphericity/Küresellik (Bartlett's Test of Sphericity) testi (Approx. Chi-Square X^2 : 4533.098) yapılmıştır ($p < .01$). Ayrıca anti-image korelasyonlarına bakılmıştır. Bu çalışmada KMO değerinin .90, Barlett testinde p değerinin 0.00 olması ve anti image değerlerinin .50'in üzerinde olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Nitekim KMO değerinin .60 üzerinde, p değerinin .00 olması ve anti image değerinin .50 üzerinde olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda faktör yük değeri görece düşük (.45 ve altında) ve binişik olan (.10 ve altında) toplam 48 madde ölçekten çıkarılmıştır. Birden fazla faktörde yer alan maddenin yük değerleri arasındaki farkın en az .10 olması istenir. Ayrıca bir maddenin faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüt olabilmektedir (Büyüköztürk, 2020). Nitekim daha güçlü bir ölçme aracı elde etmek için söz konusu durumlara dikkat edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi ile aynı yapıyı en iyi biçimde ölçen maddeler bir araya getirilmiştir. AFA sonucunda öz değeri 1'den büyük, her boyutta dört madde olan sekiz faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Boyutlar ilgili alan yazın taramasına

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

göre; güçlendirme, etkili iletişim, güven, vizyon, okul çevre ilişkileri, etik davranma, otantiklik ve alçak gönüllülük şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçeğin sekiz faktörünün ortak varyanslarının .56 ile .88 arasında değiştiği ve genel varyans açıklama oranının ise 70.56 olduğu tespit edilmiştir. Genel varyansın açıklama oranının .60 üzerinde olması güçlü bir faktör yapısının olduğuna işaret etmektedir (Can, 2019).

Ortaya çıkan sekiz boyutlu yapının doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya çıkarmak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucunda ortaya çıkan yapıda bazı modifikasyon düzenlemeleri yapılmıştır. Sekiz boyutlu modelin birinci düzey uyum indekslerinin ($\chi^2=858.722$; $df=427$, $p=0.00$; $\chi^2/df=2.011$, $RMR=.029$, $CFI=.92$, $GFI=.86$ ve $RMSEA=.067$) ve ikinci düzey uyum indekslerinin ($\chi^2=1000.57$; $df=452$; $p=0.00$; $\chi^2/df= 2.214$, $RMR=.033$, $CFI=.90$, $GFI=.85$ ve $RMSEA=.073$) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen uyum indekslerinin görece uygun olduğu söylenebilir (Bentler, 1990; Joreskog ve Sorborn, 1993; Marcoulides ve Schumacher, 2001; Kline, 2005)

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Ölçeğin alfa katsayısının .73 ile .94 arasında olduğu bulunmuştur. Ölçeğin Alfa katsayısının .60-.80 arasında olması onun güvenilir olduğuna işaret etmekle birlikte, .80-1.00 arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2019). Dennis, Kinzler-Norheim ve Bocarnea benzer boyutları kapsayan çalışmada ölçek ve boyutları arasındaki güvenilirliği .89 ve .94 arasında bulmuştur (2010).

Araştırmada hizmetkâr liderlik boyutları arasında pozitif, orta düzeyde; görece en yüksek ilişki güçlendirme ile etkili iletişim arasında ve en düşük ilişki ise otantiklik ile etik davranma arasında bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin geneli ile boyutları arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiş; görece en yüksek ilişki vizyon boyutu ile, en düşük ilişki otantiklik boyutu ile bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ölçek boyutları arasında ilişkilerin uygun olduğuna ve boyutların bir bütün olarak genel hizmetkâr liderliğe hizmet ettiğine işaret etmektedir (Büyükköztürk, 2020). Nitekim hizmetkâr liderliğin boyutları arasındaki ilişkiyi benzer şekilde ortaya çıkaran çalışmalar (Von Fischer ve De Jong, 2017; Hammond, 2018) bulunmaktadır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri; güçlendirme, etkili iletişim, güven, vizyon, okul çevre ilişkileri, etik davranma ve otantiklik boyutlarında ve genel olarak çok yüksek, alçak gönüllülük boyutunda ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik görece en yüksek düzeyde güven sonra sırası ile etkili iletişim, etik davranma, vizyon, okul çevre ilişkileri, güçlendirme, otantiklik, alçak gönüllülük şeklindedir. Bu çalışmaya benzer şekilde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin görece yüksek olduğu çalışmalar (Herman, 2008; Fridell, Belcher ve Messner, 2009; Zhang, Lin ve Foo, 2012; Chiniara ve Bentein, 2016; Yang, Liu, ve Gu, 2017; von Fischer ve De Jong, 2017) bulunmaktadır. Elde edilen bu araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin görece çok yüksek olduğu söylenebilir. Öyle ki okul yöneticileri okulun yapı, süreç ve işlevlerine ilişkin görevleri yerine getirirken bu durumu öğretmenlere hissettirmiş olabilirler. Öğretmenlerin yetkilerinin artırılmasından tutun da, öğretmenlerin güven içerisinde hareket edeceği bir okul atmosferi oluşturmuş olabilirler. Doğal olarak bu durum da öğretmenlerin algılarına olumlu şekilde yansımış olabilir. Nitekim güven ortamının hâkim olduğu bir hizmet anlayışı okuldaki tüm faaliyetlere ve okul iklimine olumlu şekilde yansıyabilir. Hoy ve Tarter'a göre böyle bir ortamda yöneticiler ve öğretmenler birlikte iyi çalışırlar, birbirine güvenirlir ve eğitim öğretim konusunda en iyisine ulaşmak için çaba sarf ederler (1997). Kırıl ve Başaran'a göre (2018) okul paydaşları arasındaki güvenin yüksek olması okul iklimini ve eğitim öğretimin niteliğini olumlu şekilde etkilemektedir. Greenleaf'e göre takipçileri güven içinde tutmak daha geniş gruplar oluşturmak liderin sorumluluğundadır (1977). Kırıl'a göre okul yöneticilerinin öğretmenleri yetkilendirmesi, karara katması, onlarla etkili iletişim kurması, takım çalışmasına yönlendirmesi ve yaptığı çalışmaları desteklemesi gibi güçlendirme çalışmaları öğretmenlerin gerek iş gerekse sosyal yaşamlarına olumlu bir biçimde yansımaktadır (2016). Bununla birlikte tüm boyutlar ve genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerinin yüksek çıkması okul iklimine, öğretmenlerin iş doyumlarına ve öğrencilerin okul başarısına olumlu şekilde katkı sağlayabilir (Lambert, 2004; Miears, 2004; Black, 2010; Chiniara ve Bentein, 2016; Al-Mahdy, Al-Harhi ve Salah El-Din, 2016; Afaq, Sajid ve Arshad, 2017; Von Fischer ve De Jong, 2017). Nitekim hizmetkâr liderliğinin yüksek düzeyde uygulandığı okulların başarı performansları düşük düzeyde uygulandığı okulların başarı performanslarından yüksek bulunmuştur (Herbst, 2003). Okul gibi örgütlerde hizmetkâr lider olan okul müdürleri, ortak bir vizyon oluşturarak ve öğretmenleri güçlendirerek önceliklerini ve hedeflerini içten dışı doğru en iyi şekilde gerçekleştirebilirler. Nitekim Crippen ve Willows'e göre okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik, öğretmen liderlik programlarını geliştirebilecek ve dolayısıyla eğitim sistemlerinde öğretmen liderliğinin rolünü güçlendirebilecek kapsayıcı bir felsefeye yol açabilir

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

(2019). İşbirliğine dayanan hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile öğretmen katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanabilir (Fridell, Belcher ve Messner, 2009).

Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına ve eğitim durumuna göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin görev durumuna, çalıştıkları okul türüne ve buldukları okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Etkili iletişim, etik davranma, alçak gönüllülük boyutları ve genelde okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin erkek öğretmenlerin algıları, kadın öğretmenlerden yüksektir. Ortaya çıkan bu sonuca benzer şekilde sonuçları olan araştırmalar (Ekinci, 2015; İçinak, 2018) yanında farklı sonuçları olan araştırmalar da (Fridell, Belcher ve Messner, 2009; Barbuto ve Gifford, 2010; Yang, Liu ve Gu, 2017) bulunmaktadır. Bu çalışmada erkek öğretmenler; etkili iletişim, etik davranma, alçak gönüllülük ve genelde kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha fazla hizmetkâr lider olarak görmekteydiler. Nitekim erkek öğretmenler okul yöneticileri ile daha fazla zaman geçiriyor olabilir. Okullarda yöneticilerin büyük bir kısmı erkek ve erkek yöneticiler, erkek öğretmenlerle daha iyi iletişim kuruyor olabilir. Erkeklerin birbirleri ile iletişime girerken kullandıkları sözler, yaptıkları davranışlar etik olarak algılanırken kadınlar tarafından etik dışı algılanabilir. Bununla birlikte Lehrke ve Sowden'a göre (2017) hizmetkâr liderliğin, tipik olarak liderlerden beklenen erkeksi özelliklerin önemini azaltarak kadın liderlerin algılarını artırabilecek cinsiyetten bağımsız bir liderlik tarzı olduğu da ifade edilebilir. Yine bazı kadınların hizmet yoluyla liderlik rollerini elde ederek kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımlayabilecekleri söylenebilir. Özellikle hizmetkâr liderlik, kadın liderlerin toplumsal cinsiyet ve liderin sosyal rollerini otantik yollarla hayata geçirmesine izin verebilir. Hizmetkâr liderlik, kadın liderlerin hem lider hem de toplumsal cinsiyet rollerini özgün bir şekilde yaşamalarını sağlayarak, kadınsı bir tarzı korurken, kadınların etkili bir şekilde liderlik etmeleri için liderlik fırsatlarını ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir.

Vizyon boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin bekar öğretmenlerin algıları, evli öğretmenlerden yüksektir. Ortaya çıkan sonuçlara benzer şekilde sonuçları olan araştırmalar (Türkmen, 2016; Göçen ve Kaya, 2019) yanında farklı sonuçları olan araştırmalar da (Marakçı, 2020; Yavuz, 2020) bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre bekar öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderliğine ilişkin algılarının evli öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Öyle ki evli öğretmenler günlük aile yaşantısının sorumluluklarına odaklanıyor olabilirler. Bekar öğretmenler ders bitimi okulda kalarak okulun vizyonuna ilişkin daha fazla katkıda bulunmak için okul yöneticileri ile daha fazla vakit geçiriyor olabilirler. Vizyon için birlikte çalışan insanlar birbirini daha iyi anlayıp, yapılacak işlerde daha fazla sorumluluk alabilirler.

Alçak gönüllülük boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin yaşı büyük olan öğretmenlerin algıları yaşı düşük olanlardan yüksektir. Ortaya çıkan bu sonuca benzer şekilde sonuçları olan araştırmalar (Çiçek, 2015; Yavuz, 2020) yanında farklı sonuçları olan araştırmalar da (Göçen ve Kaya, 2019; Marakçı, 2020) bulunmaktadır. Bu çalışmada yaşı büyük olan öğretmenlerin yöneticileri yaşı küçük olanlara göre daha alçak gönüllü olarak algıladıkları söylenebilir. Okul yöneticileri kültürel olarak yaşı küçük olanlardan daha fazla saygı görme, onaylanma arayışı içerisinde olabilir. Bu durumu yaşı küçük olanlara direkt yansıtılabirirken, yaşı büyük olanlara yansıtmak istemeyebilir. Bu durumda yaşı küçük olanlarda olumsuz etki bırakabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin alçak gönüllü bir yönetim sergilemediklerini düşünebilirler.

Etkili iletişim boyutunda okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin lisansüstü eğitimi olan öğretmenlerin algıları lisans eğitimi olanlardan yüksektir. Ortaya çıkan bu sonuca benzer şekilde sonuçları olan araştırmalar (Marakçı, 2020; Yavuz, 2020) yanında farklı sonuçları olan araştırmalar da (Türkmen, 2016; Tuan, 2017; Yang, Liu ve Gu, 2017) bulunmaktadır. Eğitim durumu yüksek olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkili iletişim sergilediğine ilişkin algılarının lisans eğitimi olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Lisansüstü eğitimi alanlar okul yöneticilerinin etkili iletişimin unsurları olan durumları ve iletişim detaylarını lisans eğitimi olanlardan daha net bir biçimde görebilirler.

Araştırmada ortaya konan hizmetkâr liderlik ölçeğini destekleyici çalışmalara ihtiyaç vardır. Öğretmenler genel olarak okul yöneticilerini hizmetkâr lider olarak algılamaktadırlar. Bu durumun korunması için bilgilendirme yapılabilir. Erkek öğretmenlerin, etkili iletişim, etik davranma, alçak gönüllülük boyutları ve genelde okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarının kadın öğretmenlerden yüksek olmasının nedenleri nitel bir araştırma ile ortaya konabilir. Evli öğretmenlerin okulun vizyonuna ilişkin çalışmalara daha fazla katılması sağlanabilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin hepsinin katılımın sağlandığı hizmetkâr liderlik eğitimine ilişkin çalışma atölyeleri

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

oluşturulabilir. Etkili iletişim becerilerine ilişkin okulda seminerler düzenlenebilir.

KAYNAKÇA

- Afaq, A., Sajid, M. A., & Arshad, A. (2017). Examining the impact of servant leadership on teacher's job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 18 (4), 1031-1047.
- Alazmi A.A., & Al-Mahdy Y.F.H.(2020). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*. 41(5), 640–657.
- Al-Mahdy, Y. F., Al-Harhi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15 (4), 543-566.
- Barbuto, J. E., & Gifford, G. T. (2010). Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the servant leadership questionnaire. *Journal of Leadership Education*, 9 (2), 4-21.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31 (3), 300–326.
- Başaran, R., & Kırıl, E. (2020). The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7 (2), 351-363.
- Beck, C.T., & Gable, R.K. (2001). Ensuring content validity: An illustration of the process. *Journal of Nursing Measurement*, 9, 201–215.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13 (4), 437–466.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Can, A. (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (Sekizinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- 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 (1), 124-141.
- Crippen, C., & Willows, J. (2019). Connecting teacher leadership and servant leadership: A synergistic partnership, *Journal of Leadership Education*, 18 (2), 171-180.
- Çiçek, O. (2015). *Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğe yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dambe, M. & Moorad, F. (2008). From power to empowerment: a paradigm shift in leadership. *South African Journal of Higher Education*, 22 (3), 575-87.
- Davis, L.L. (1992). Instrument review: Getting the most from your panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5, **www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

194–197.

- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L., & Bocarnea, M. (2010). Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. In D. Van Dierendonck & K. A. Patterson (Eds.), *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 169–179). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57 (1), 61-94.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40 (179), 341-360.
- Fridell, M., Newcom Belcher, R., & Messner, P. E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (8), 722-736.
- Göçen, A. ve Kaya, A. (2019). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. 6. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresinde sözlü olarak sunulmuştur. Şanlıurfa.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Greenleaf Center for Servant Leadership (2021) *The institution as servant*.
- Hammond, H. G. (2018). Teacher empowerment and teacher perceptions of the principal's servant leadership. *Lutheran Educational Journal*, Spring, 24-33 Retrieved from https://lej.cuchicago.edu/files/2018/05/LEJ_Spring_2018_Final_Draft_W-Cover.pdf#page=24
- Herbst, J. D. (2003). *Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness*. Doctoral dissertation. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses database.
- Herman R (2008). *Servant leadership: A model for organizations desiring a workplace spirituality culture*. Ph.D. dissertation, Capella University, Minnesota, USA.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- İçinak, A. (2018). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL VIII manual*. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara:Tekişik Yayınları.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi. Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kıral, B. (2016). *Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.

- Kiral, E. (2020). Excellent leadership theory in education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4 (1),1-30.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Laguda E. (2021) Toxic Leadership: Managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. In: Dhiman S.K. (eds) *The palgrave handbook of workplace well-being*. Palgrave Macmillan, Cham
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study*. Dissertations Abstracts International: 66 (02), 430.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization; Development of the organizational leadership assessment (OLA) model*. Dissertation abstracts international, 60 (02): 308A
- Lehrke A. S. & Sowden K. (2017) *Servant Leadership and Gender*. In: Davis C. (eds) *Servant leadership and followership*. Palgrave studies in leadership and followership. Palgrave Macmillan, Cham.
- 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.
- Marakçı, D. (2020). *İlkokullarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Marcoulides, G., & Schumacher, R. (2001). *New developments and techniques in structural equation modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Miears, L. D. (2004). *Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools*. Dissertation abstracts international, 65 (09), 3237.
- Page, D., & Wong, P. T. P. 2000. A conceptual framework for measuring servant leadership. In 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*. Doctoral dissertation, Regent University.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29, 489–497.
- Reinke, S. J. 2004. Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3, 30-57.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 76 – 84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2017). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*.

- Spears, L. C. 1995. *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Toytok, E. H., & Kapusuzoğlu, Ş. (2016). Influence of school managers ethical leadership behaviors on organizational culture teachers perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66 (21), 373–388.
- Tuan, L.T. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior, *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361-373.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.
- Von Fischer, P., & De Jong, D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 4 (2), 53-84.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (5), 610–629.
- Yavuz, H. (2020). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Zhang, Y., Lin, T., & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore , *Chinese Management Studies*, 6 (2), 369-383.