



Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi

Abdurrahman Ekinci ¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmek ve geliştirilen bu ölçeğe dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Bu amaçla, ölçek taslağı öncelikle literatüre dayalı olarak oluşturulmuş ve görüşlerini almak amacıyla uzmanlara sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütlere dayalı olarak taslaktan dokuz madde çıkarılmıştır. Oluşturulan 39 maddelik taslak ölçek ilköğretim okullarında çalışan toplam 363 öğretmene uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucu beş boyutlu (özgeci davranışlar, empati, adalet, dürüstlük, alçakgönüllülük) 36 maddelik bir yapı ortaya çıkmıştır. Geliştirilen ölçeğin uygulanmasından elde edilen 262 öğretmen görüşü ise betimsel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği”nin geçerli ve güvenilir bir ölçme yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetine, mevcut müdürle çalışma süresine, okul müdürünün herhangi bir sendikaya üye olma durumuna ve okul müdürü ile aynı sendikaya üye olup olmamalarına göre anlamlı fark göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Liderlik
Lider davranışları
Hizmetkâr liderlik
Hizmetkâr liderlik ölçeği

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 15.06.2012
Kabul Tarihi: 04.03.2015
Elektronik Yayın Tarihi: 20.05.2015

DOI: 10.15390/EB.2015.2152

Giriş

Yönetim bilimine ilişkin literatürde liderlik davranışlarına dayalı çalışmalar önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmı liderliği, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilere dayalı olarak incelemektedir (Argyris, 1976; Gronn, 2002; Luthans, 2002; Starratt, 2001). Hizmetkâr liderlik kavramı da bu ilişkiye dair geliştirilen yaklaşıma dayalı olarak şekillenmiştir. Liderlik alanındaki son çalışmaların önemli bir kısmı “hizmetkâr liderlik” kavramına odaklanmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları kavramsal ve ilişkisel bir yaklaşım geliştirirken; bir kısmı hizmetkâr liderlik davranışlarına ve bu davranışları ölçmeye yönelik araçların geliştirilmesine odaklanmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dennis ve Bocarnea, 2005; Laub, 1999; Sendjaya ve Cooper, 2011).

¹ Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, aekinci74@yahoo.com

Yaşamının önemli bir bölümünü yönetim alanında araştırma, geliştirme ve eğitim çalışmalarıyla geçirmiş olan Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak 1970’de yayımladığı

“The Servant as Leader” adlı çalışmasında ortaya koymuştur (Spears, 2002). Yarım asırlık yöneticilik ve araştırmacılık yaşamında elde ettiği birikime ilaveten söz konusu kavramın şekillenmesi Greenleaf’in, Herman Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” adlı kısa romanına dayanmaktadır. Bu kitabı okumasından sonra ulaştığı sonuç, gerçek liderin öncelikle başkalarına hizmet etmesi ile kabul görebileceği yönündedir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik teorisini ortaya atan Greenleaf, çalışmalarını uygulamaya dökmek amacıyla 1964’te “Center for Applied Ethics” adlı bir merkez kurmuştur. Bu merkez kendisinden sonra günümüzde hizmetkâr liderlik alanında önemli çalışmalar ve yayınlar yapan, kendi adıyla kurulmuş olan “Robert K. Greenleaf Center” adlı kuruluştur (Spears, 2002).

Greenleaf tarafından geliştirilmiş olan hizmetkâr liderlik yaklaşımı son on yılda örgüt ve liderlik literatüründe geniş bir ilgi uyandırmış ve birçok araştırmancının konusu olmuştur (Buchen, 1998; Collins, 2001; Dennis ve Winston, 2003; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell, 2001; Russell ve Stone, 2002; Spears, 1998). Greenleaf’e (1977) göre hizmetkâr liderlik sürecinde hizmet etmek içsel bir durum olarak kendini gösterir ve daha sonra bilinçli bir liderlik davranışı olarak anlam kazanır. Dolayısıyla yapay bir hizmet anlayışı bu çerçevede anlam bulmayacaktır.

Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin takipçilerine yönelik olarak yapacakları hizmetler vasıtasıyla liderlik niteliği kazanacaklarını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlerin hizmet etmeye ilişkin tutum ve davranışları, planlı ve amaca yönelik olmaktan ziyade içten gelen ve bu hizmetler vesilesiyle zevk almayı sağlayan bir uğraş olarak görülmelidir. Aksi takdirde, göstermelik, takdir kazanmaya ve onay görmeye yönelik davranışlar muhatapları tarafından kolayca ayırt edilebilen davranışlar olacaktır.

Greenleaf’e göre, hizmetkâr liderler hizmet yoluyla liderlik ederler. Bu yolla hizmetkâr liderler kurumsal işleyişte otoritenin hâkim olmasından ziyade daha özerk bireylerin içsel olarak benimseyebilecekleri bir liderlik tarzı oluştururlar. Bu bakış açısına göre hizmetkâr liderin ilgi alanı takipçileridir. Onların ilgi, ihtiyaç ve beklentileri lider için önem taşır. Bu bakımdan lider ile takipçileri arasındaki ilişki hizmetkâr liderliğin odak noktasını oluşturur. Patterson (2003) da hizmetkâr liderleri takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanan ve onları merkezde; örgütü onlar için bir yaşam alanı olarak gören kişiler olarak tanımlar. Hizmetkâr liderlerin özelliklerini, erdem ve yüksek ahlaki meziyetlere sahip, dürüstlüğe ve iyiliğe dair çaba harcayan bir kişilik olarak sıralamaktadır. Spears (2002) de hizmetkâr liderliğin en önemli kaynaklarından biri olarak kişiliği görür. Mütevazı, uyumlu ve insanların sorunlarını çözmeye odaklı bir çaba içerisinde bulunan bireylerin bu davranışlarına bağlı olarak muhataplarında uyandırdıkları etki ve kabul hizmetkâr liderliğin en önemli kaynağıdır.

Covey (2002) hizmetkâr lideri tevazu sahibi, hürmetkâr, açık fikirli, öğrenmeye hevesli, saygılı, yardımsever ve kararlı bir kişilik ve bu kişilik çerçevesinde tutum ve davranış sergileyen biri olarak tanımlar. Covey’e göre, belirtilen özelliklerin davranışa dönüşme düzeyi, içten olması ve sürekliliği, hizmetkâr liderliğin düzeyini belirleyici bir ölçüttür.

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ele alınan lider nitelikleri genel olarak pozitif tutuma, kişiliğe ve davranışlara dayalı olarak şekillenmiştir. Bu kapsamda literatürde genel olarak kabul gören hizmetkâr liderlik boyutları, empati (Spears, 1998), güven, vizyon, fedakarlık, tevazu, güçlendirme, destekleme ve diğerkamlık (Dierendonck ve Nuijten, 2010; Farling, Stone ve Winston, 1999; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Russel, 2001) olarak sıralanabilir.

Hizmetkâr liderlik davranışlarının bu denli farklı boyutlarda ele alınmasındaki en önemli nedenlerden birini, hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin kabul edilmiş ortak bir yaklaşımın henüz oluşmamış olması olarak ifade etmek mümkündür. Alana ilişkin literatür incelendiğinde farklı boyutlarda ele alınan hizmetkâr liderlik davranışları üzerinde özellikle farklı yazarlar tarafından kabul gören ve liderin takipçilerine odaklı davranışlarına yönelik boyutlar esas alınarak bir ölçek geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu düşünülmüştür.

Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderlik davranışları farklı boyutlarda ele alınmıştır. Örneğin, Bennis (2002) hizmetkâr liderlik modelinde “güven” kavramı üzerinde durarak, güvenin hizmetkâr liderliğin odak noktasını oluşturduğunu ifade ederken, Covey (2002) değer, vizyon ve uyumu öncelemektedir.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğe yönelik çalışmalar genel olarak literatürde çok boyutlu ele alınmıştır. Bu eğilimin temel nedenlerinden biri davranış, ilişki ve duygusal altyapısı olan karmaşık bir karaktere sahip hizmetkâr liderliğin tek boyutlu ölçülmesinin güçlüğüne olan inançtır (Sendjaya ve Cooper, 2011). Bu bakımdan yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı boyutlarda ele alınmakla birlikte hizmetkâr liderliğe ilişkin boyutlandırmaların kavramsal olarak birbirine yakın ve ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, Dennis ve Bocarnea (2005) hizmetkâr liderliği, takipçilerini güçlendirme, mütevazı tutum ve davranışlarda bulunma, güvenilir olma ve takipçilerine karşı sevgi ve güven duyma ile paylaşılan bir vizyon oluşturma boyutlarında ele almaktadır.

Spears (1998), hizmetkâr liderliğin on bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Bunlar: empati, etkin dinleme, iyileştirme, farkındalık, ikna becerisi, kavramsallaştırma, sağduyu, iş görme, işbirliği ruhu oluşturma ve bireyler arası bağlılığı artırmadır. Patterson (2003), çalışmasında hizmetkâr liderliğin yedi bileşeninden söz eder. Bunlar: tevazu, içten sevgi, hizmet, vizyon, özgecil davranışlar ve güvendir. Page ve Wong (2000) ise hizmetkâr liderliğin boyutlarını, takipçilerini güçlendirme ve geliştirme, mütevazılık, takipçilerine hizmet etme, içten ve katılımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyonerlik ve dürüstlük olarak görmektedir.

Laub (1999), hizmetkâr liderliği diğer liderlik stillerinin ötesinde görmektedir. Ona göre hizmetkâr liderlik bir liderlik tarzından daha karmaşıktır. Bu karmaşıklığın içerisinde lider ve takipçileri arasında kurulan derin bağlar ve lidere ilişkin daha içsel, duygusal ve kişilik unsurları mevcuttur. Bu kapsamda geliştirdiği hizmetkâr liderlik boyutlarıyla Laub, hizmetkâr liderliğe ilişkin ölçeklerin geliştirilmesinde önemli bir referans kaynağı olmuştur. Laub, hizmetkâr liderliğin boyutları olarak liderin takipçilerine değer ve destek vermesi, topluluk oluşturma, takipçilerini geliştirme ve güçlendirmeye yönelik imkân sağlama ve kaynaklık etme, samimiyet, sorumluluğu ve liderliği paylaşma gibi unsurlar üzerinde durmaktadır.

Farling, Stone ve Winston (1999) ise hizmetkâr liderliği davranışsal ve ilişkisel alanlara dayalı inceleyerek vizyon, hizmet, etki ve güven boyutları üzerinde durmuşlardır. Barbuto ve Wheeler (2006) geliştirdikleri “hizmetkâr liderlik ölçeği” çerçevesinde hizmetkâr liderlik davranışlarını beş boyutlu olmak üzere liderin fedakarlık göstermesi, karşılıksız iyilik yapma, ikna becerisi, hikmet ve organizasyonel yönetim becerileri kapsamında değerlendirmişlerdir. Yapılan birçok çalışmada araştırmacılardan kendi geliştirdikleri ölçekleri kullananlar olmakla birlikte alanda en fazla kullanılan ölçekler Laub’un (1999) geliştirdiği örgütsel liderlik ölçeği ile Barbuto ve Wheeler’in (2006) geliştirmiş oldukları hizmetkâr liderlik ölçeğidir.

Çalışmalarında hizmetkâr liderliğin boyutlarını ele alan yazarların genel olarak, liderin kişilik ve duygusal yönleri ile bu çerçevedeki davranış ve özelliklerine odaklandıkları görülmektedir. Daha çok kişilik özellikleri ve davranışsal yansımalara dayalı ve takipçileri üzerindeki hizmete dayalı etkiye bağlı olarak şekillenen hizmetkâr liderliğin, özellikle insan ilişkilerine dayalı bir işleyişin hâkim olduğu okullar açısından önemli işlevler göreceği düşünülmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçeğin geliştirilmesinin alana katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Ölçek geliştirme çalışmaları teknik boyutun ağırlıkta olduğu bir araştırma sürecini içermekle birlikte, aslında araştırmacının belli bir kavramsal çerçeveye dayalı olarak belli bir sosyal olguyu açıklama iddiasını yansıtmaktadır. Bu bakımdan kavramsal çerçeve ölçeğin mantıksal geçerliliği açısından da önemlidir (Şencan, 2005). Bu ilkedен yola çıkılarak bu çalışmada, literatürde kabul gören boyutlar arasından özellikle liderin takipçilerine yönelik tutum ve davranışlarını temsil edecek beş boyut belirlenmiştir. Boyutlar okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik davranışlarını esas alacak

çerçevede belirlenmiştir. Bunlar empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük ve adalet boyutlarıdır.

Empati: Spears'ın (1998) hizmetkâr liderliğin bir boyutu olarak ifade ettiği empati, iletişim, etkin dinleme ve sosyal etkileşim gibi önemli unsurları kapsamaktadır. DeGraaff ve ark. (2001) örgütün sosyal boyutunda enerjinin yaklaşık olarak %45'inin yanlış ve eksik anlamalar ile iletişim problemlerinden dolayı boşa harcandığını ifade etmektedir. Özellikle empatik iletişime dayalı bir anlayışın iletişim problemleri ve çatışmalarını önemli ölçüde azaltacağı söylenebilir. DeGraaff ve ark. (2001) empatiden yoksun bir örgütsel işleyişte bireyler diğerlerinin beklentilerinin ne olduğu ve kurumun kendilerinden beklentilerine ilişkin bir fikir sahibi olmalarının güç olduğunu ifade etmektedirler. Hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutu olarak empatinin işlevsel bir nitelik kazanmasında liderin etkin dinleme becerisi ve karşısındakini anladığını ona hissettirmesi oldukça önem taşımaktadır. Çünkü, Kuzgun'a (2006) göre empatik beceri, bireyin kendisini iletişim içerisinde bulunduğu bireyin yerine koyarak, onun gibi hissedebilmesi ve anlaması ile onu anladığını kişiye yansıtması ve iletmesi anlamına gelir. Gander ve Gaardiner (1993)'a göre ise empati, paylaşma, yardım etme ve diğer özgecil davranışlar için önemli bir ön koşuldur. Hizmetkâr liderlikte de önemli davranışsal özellikler olan paylaşma, yardım etme ve özgecil davranışların sağlam temellere oturmasında empatinin kilit bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında empati diğerlerinin kişiliği ve insani özelliklerini geliştirme ve koruma işlevi görür. Lider her bireyi değerli ve eşsiz bir varlık olarak kabul eder ve duygusal gereksinimlerine eğilerek bu kapsamdaki ihtiyaçlarına yönelik bir yaklaşım geliştirir (Spears, 2004). Taylor (2002) etkili bir hizmetkâr liderlik davranışının öncelikle liderin etkili bir dinleyici olmasına ve gerçek anlamda muhataplarına onları anladığı ve onlarla ilgilendiği yönünde ileti vermesine bağlıdır demektedir.

Bu çerçevede öğretmenlerin, okul müdürünün kendisini anladığını, sorun ve ihtiyaçlarına, beklentilerini dikkate alacak bir yaklaşım geliştirdiğini anlaması önem taşımaktadır. Bu durumda öğretmenlerin, okul yöneticisini bir lider olarak görüp içsel bir bağ kuracağını ve gösterdiği hedefe daha içten ve samimi bir şekilde yönelebileceğini söylemek mümkündür.

Özgecil Davranışlar (Altruistic): Özgecil davranışlar, liderin kendisinden ziyade takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklı bir yaklaşımı ifade eder. Greenleaf (1977) liderliğin en önemli özelliklerinden birinin içsel kaynaklı ve bilinçli olarak başkalarına hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, Avolio ve Locke (2002) da özgecil tutum ve davranışların örgütsel işleyiş ve çalışanlar üzerinde bağlılık, aidiyet ve adanmışlık gibi pozitif etkiler oluşturduğunu ifade etmektedir. Purkey ve Siegel (2002) ise Greenleaf'in hizmetkâr liderlik yaklaşımına dair iki önemli özellik üzerinde durmaktadır. Birincisi, hizmet unsuru olmadan liderliğin gurup merkezli, özgecil ve empatik olmaktan ziyade etki gücü düşük, ben merkezli ve bencil bir karakter taşıyacağıdır. İkincisi, liderlik öğretim ve rehberliği gerektirdiği kadar öncelikle model olarak başkalarını da hizmet etmeye teşvik etme işlevi de görmelidir. Başkalarının psikolojik ve sosyal beklenti ve ihtiyaçlarını öncelikli gören liderler, takipçileri için de bir model olma işlevi göreceklerdir. Bu yönüyle özgecil davranışlar bir karşılıklılık işlevi de göreceği için örgütsel sosyalleşme, iletişim, işbirliği, aidiyet, bağlılık, vatandaşlık ve doyum gibi işlevler de görecektir. Özgecil davranışlar ihtiras ve bencil tavır ve tutumlardan ziyade takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanmayı, onların sorunlarını çözmeyi önceler (Sendjaya ve Cooper, 2011). Bu yönleriyle hizmete dayalı bir yaklaşımın en önemli önkoşullarından biri kendisinden çok başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına odaklı tutum ve davranışlardır.

Alçakgönüllülük (Humility): Mütevazılık, hizmetkâr liderin önemli niteliklerinden bir diğeridir. Bu özellik liderin zayıf ve güçlü yanlarına ilişkin farkındalığını da beraberinde getirir. Bu yolla hizmetkâr lider kendi sınırlarını kabul etmeyi ve bu sınırları aşmak için diğerlerinin desteğini almayı ihmal etmez (Dierendonck ve Nuijten, 2010). Mütevazılık, sosyal ilişkilerde içtenlik ve saygı uyandırarak liderin etrafında kenetlenmeyi sağlar (Patterson, 2003). Aksi takdirde kibirli, bencil tutum ve davranışlar takipçilerin içsel bir kabul ve bağlanmaya dair duygu geliştirmeleri önünde engel teşkil eder. Hizmetkâr liderliğin içsel bir bağlanmaya dayalı olarak güç kazandığı düşünüldüğünde, mütevazı tutum ve davranışların daha fazla önem kazandığını söylemek mümkündür.

Dürüstlük (Integrity): Dürüstlük söz, tutum ve davranışlarında tutarlılık ve sosyal ilişki içerisinde bulunduğu kişilerin içsel olarak emin olmaları ve güven duymalarına dayalı bir durumu ifade eder (Harter, 2002). Bu durum, lidere ve örgüte de güveni artırıcı bir sonuç doğurmaktadır. Greenleaf (1977), moral değerleri hizmetkâr liderliğin merkezinde görür. Dürüstlüğünden kuşku duyulan birine karşı ortaya çıkacak güven sorunu içsel bağlanma ve kabulün önünde en önemli engeldir. Bu bakımdan hizmetkâr liderliğin en önemli bileşenlerinden biri güven inşa edici dürüstlük olarak görülmektedir (Cassel ve Holt, 2008). Ayrıca, Joseph ve Winston (2005) yaptıkları çalışmada yöneticiye ilişkin hizmetkâr liderlik algısının lidere ve örgüte güvenle pozitif bir ilişki içerisinde olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Adalet (Justice): Sosyal ilişkilerde adalet, hakkın gözetilmesi ve her bireyin hak ettiğini almasını öngören bir anlayışı ifade eder (Cevizci, 2010). Hizmetkâr lider, tutum ve davranışlarında, örgütsel süreçlerde, görev ve kaynakların paylaşımında ve çalışanların değerlendirilmesinde adil bir tutum sergiler. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin adil tutum ve davranışlarda bulunmaları takipçilerinin içsel kabul ve fedakârlık, bağlılık ve adanmışlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etki yaptığı tespit edilmiştir (Konovsky ve Pugh, 1994; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ, 1990). Bu bakımdan, adil tutum ve davranışlar, içsel bir kabul olarak anlam bulan hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada beş temel boyutta ele alınan hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel süreçlerde çalışanlar üzerinde pozitif etkiler oluşturduğuna dair birçok bulguya rastlanmıştır (Block, 1993; Spears, 2004; Ehrhart, 2004; Sturm, 2009; Taylor ve ark., 2007; Walubwa ve ark. 2010). Barbuto ve Wheeler (2006) hizmetkâr liderliğin ana bileşeninin takipçilere hizmet etmek olduğunu ifade etmektedir. Bu bakımdan “hizmet etme” hizmetkâr liderliğin öncelikli ve tanımlayıcı anahtar kavramıdır. Takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanmak öncelikli alan olmakta ve ayrıca, liderin örgütsel süreçlerde işbirliğini, bağlılığı, takım çalışmasını ve sosyal sermayeyi inşa etmesi konusunda çalışanlara esin kaynağı olarak işlev görmektedir. Bu çerçevedeki çıktılar ile hizmetkâr liderliğin eğitim örgütleri açısından kritik bir değere sahip olduğu söylenebilir.

Crippen'e göre (2005), etkili bir eğitimsel liderlik ve yönetim modeli olarak hizmetkâr liderlik, okullarda işlevsel bir rol oynayacaktır. DuFour (2001: 2), ise rollerini hizmetkâr lider olarak benimseyen okul müdürlerinin paylaşılan vizyon ve işbirliği içerisinde çalışacak bir okulu kurmaya yönelik çaba göstereceğini ifade etmektedir.

Sergiovanni (2006), hizmetkâr liderliğin okul yöneticilerinin rolleri ile önemli ölçüde örtüştüğünü vurgulamaktadır. Okul müdürünün temel rolü, okulda üretilen hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamaya dönüktür. Bu süreçte okul müdürü, kurumsal işleyişin nitelikli hizmeti sağlayabilmesinde çalışanların ve okul toplumunun ihtiyaçlarını ve beklentilerini öngörerek bunları sağlayabilme çabası gösterir. Bu çaba hizmetkâr liderlik bağlamında sayılan unsurların önemli bir kısmına doğrudan tekabül etmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğini geliştirmek ve geliştirilen bu ölçeğe dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Bu temel amaca ilaveten araştırma, okul yöneticileri için hizmetkâr liderlik davranışlarının hangi boyutlardan oluştuğunu tespit etmek ve okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye ve değerlendirmeye yönelik çalışmaları cesaretlendirerek, hizmetkâr liderliğin okul liderliği türlerinden hangi bakımdan farklılaştığına yönelik çalışmalara katkı sağlamaktır. Literatürde hizmetkâr liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik bir takım ölçekler mevcut olmakla birlikte, özellikle “hizmetkâr okul liderliği” davranışlarını belirlemeye yönelik çok boyutlu yapıya sahip, geçerli ve güvenilir bir ölçeğin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Ayrıca, yapılan incelemelerde Türkiye’de hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş bir ölçeğe rastlanmamıştır. Buna ilaveten okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının da yeterince incelenmediği tespit edilmiştir.

Bu nedenle, çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesine yönelik kullanışlı ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesi önemli görülmüştür.

Yöntem

Araştırma, tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilmiş olan betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın birinci aşamasında temel amaç, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. İkinci aşamada ise amaç, geliştirilen ölçeğin uygulanması yoluyla okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını çeşitli değişkenler açısından öğretmen görüşlerine göre belirlemek ve değerlendirmektir. Her iki aşama aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

I. Aşama

Ölçme Aracına İlişkin İşlemler

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği'nin (OMHLDÖ) oluşturulması sürecinde öncelikle ilgili literatür taranmış ve hizmetkâr liderliğe ilişkin ölçekler (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dierendonck ve Nuijten, 2010; Laub, 1999; Sendjaya ve Cooper, 2011) incelenmiştir. Literatür incelemeleri sonucunda hizmetkâr liderliği en iyi şekilde ölçebilecek boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı boyutlarda ele alınan hizmetkâr liderlik kavramına dair yapılan çalışmalarda kabul görmüş beş boyut belirlenmiş ve her bir boyutu ölçeceği düşünülen maddeler, öncelikle kuramsal temele dayalı (Tezbaşaran, 1997) olarak oluşturulmuştur. Bu süreçte, literatür taramasına ilaveten öğretmenler, okul yöneticileri ve il eğitim denetmenlerinin de görüşleri alınarak toplam 48 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçme aracının kapsam geçerliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır (Balci, 2001). Bu amaçla eğitim bilimleri alanında çalışan öğretim üyelerinin (5 kişi) görüşlerine başvurulmuştur. Görüşler doğrultusunda taslakta gerekli düzeltmeler yapılmış, anlam ve ifade olarak uygun görülmeyen ve farklı şekilde anlamlandırılabilir dokuz madde çıkarılmıştır. Son şekli verilen taslak ölçekte yer alan beş boyut, özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük olmak üzere toplam 39 maddeden oluşmuş ve 5'li likert tipine göre puanlanmıştır. Uygulamada, taslak ölçek üzerinde herhangi bir boyutlandırma yapılmadan maddeler doğrudan sıralanmıştır. Taslak ölçeğe, çalışmanın amacı ve katılımcılardan beklenen cevaplama esaslarını açıklayan bir yönerge ile katılımcılara ilişkin kişisel bilgileri sağlamaya yönelik 8 madde eklenmiştir.

Yapılan düzenleme sonucu, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla hazırlanan form, araştırmacı tarafından ilköğretim okullarında görev yapan toplam 470 öğretmene uygulanmıştır. Uygulamada verilerin sağlıklı şekilde toplanabilmesi amacıyla ilgili makamlardan gerekli yazılı izinler alınmış ve okullarda öğretmenlere dağıtılan ölçekler aynı gün içerisinde araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Katılımcılardan her bir maddede ifade edilen davranışın görev yaptığı okul müdürü tarafından gerçekleştirilme sıklığını göz önünde bulundurarak "Her Zaman", "Çoğu Zaman", "Bazen", "Nadiren" ve "Hiçbir Zaman" seviyelerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Ölçekte tüm maddeler olumlu olarak düzenlendiği için 5, 4, 3, 2, 1 biçiminde puanlanmıştır. Bu durumda yüksek puan hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin 36 maddelik son halinden alınabilecek maksimum hizmetkâr liderlik puanı 180 iken, minimum puan 36'dır.

Çalışma Grubu

Çalışmada örneklem büyüklüğü belirlenirken, ölçek geliştirme çalışmaları için öngörülen madde sayısının birkaç katı büyük olması esası (Balci, 2001) dikkate alınarak çalışma grubu belirlenmiştir. Çalışma gurubunu oluşturmak amacıyla 2011-2012 öğretim yılı bahar döneminde Batman ilinden random örnekleme yöntemi ile 17 kamu ilköğretim okulu belirlenmiştir. Bu okullara araştırmacı tarafından dağıtılan toplam 470 veri toplama aracından 406'sı geri dönmüştür. Bunlardan eksik veya yanlış doldurulan 43 adedi çıkartılmış ve geriye kalan 363 ölçek üzerinden veriler analiz edilmiştir. Comfrey ve Lee (1992) faktör oluşturmada 300 ve üzeri bir katılımcı sayısını iyi düzeyde

değerlendirmektedir. Bu bakımdan ulaşılan örneklem sayısı yeterli kabul edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %60.1'inin erkek, %39.9'unun kadın olduğu, % 57'sinin sınıf öğretmeni, %43'ünün ise branş öğretmeni olarak görev yaptığı belirlenmiştir.

Veri Analizi

Toplanan verilere araştırmanın amacına uygun olarak betimsel istatistiklerden, korelasyon, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Literatüre dayalı olarak oluşturulan boyutların gücünü ve hangi maddelerin hangi faktör altında toplandığını belirlemek amacıyla AFA yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değeri ,971 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=11848,5$; $p<.01$). Verilerin faktör analizine uygunluğu için KMO katsayısının .60'tan yüksek ve Bartlett testinin anlamlı çıkması esas alınır (Büyüköztürk, 2002; Şencan, 2005). İstatistiksel olarak anlamlı bulunan bu değer (.971), verilere faktör analizi yapılabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Birbiriyle ilişkili maddelerin bir araya gelerek faktör oluşturması ve faktörlerin daha kolay yorumlanabilmesinden dolayı Varimax eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları için Cronbach Alfa ve madde-toplam korelasyonlarına bakılmış, ayrıca, test yarılama yöntemi Sperman Brown düzeltilmesi ile hesaplanmış ve ölçeğin güvenilirliği tekrar incelenmiştir.

II. Aşama

Araştırmanın ikinci aşaması ise geliştirilen ölçeğin çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak analizini amaçlamaktadır. Geçerli ve güvenilir bir yapı gösteren OMHLDÖ örnekleme alınan okullarda uygulanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek tartışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Batman il merkezinde uygun örnekleme yoluyla belirlenen 14 ortaokulda görev yapan 663 öğretmen oluşturmaktadır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlere ulaşılmasında uygun örnekleme (convenience sample) yöntemi kullanılmıştır (Fraenkel and Wallen, 1990). Okullara araştırmacı tarafından dağıtılan veri toplama aracı, araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlere dağıtılmış ve aynı gün toplanmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerden toplanan ve geçerli olarak kabul edilen 262 veri toplama aracına dayalı olarak analizler yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, OMHLDÖ kullanılmıştır. Ölçeğe dair geçerlik ve güvenilirlik işlemlerine ilişkin bilgiler yukarıda sunulmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine göre belirlemek temel amaç olarak benimsenmiştir. Bu amaçla 36 madde ve 5 boyuta sahip mevcut ölçeğe ilave olarak öğretmen ve okul müdürlerine dair kişisel verileri toplamak amacıyla ölçeğe yedi soru ilave edilmiştir. Bu sorular öğretmenlerin cinsiyeti, mevcut müdürleri ile çalışma süresi, herhangi bir sendikaya üyelik durumu, okul müdürlerinin üyelik durumu ve eğer üye iseler, okul müdürü ile aynı sendikaya üye olup olmadıkları gibi verileri elde etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın ikinci aşamasında, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine göre çeşitli değişkenler açısından değerlendirmek amacıyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde öğretmen görüşleri arasında "okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeği"nin puanlarında öğretmen görüşleri bakımından bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış, sonucun anlamlı çıktığı durumlarda farkın kaynağını tespit etmek amacıyla Tukey HSD Testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir.

Bulgular ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesine dayalı bulgular iki aşamada sunulmuştur. İlk aşamada OMHLDÖ'nin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin elde edilen bulgular sunulmuş ve tartışılmıştır. İkinci aşamada ise, örnekleme oluşturan öğretmenlerden elde edilen kişisel verilere dayalı olarak "okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeği"ne ilişkin görüşlerin puan ortalamalarına dair farklılaşma olup olmadığı değerlendirilmiştir.

I. Aşamada Elde Edilen Bulgular ve Tartışma

OMHLDÖ'nin Geçerliliği

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği'nin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla ilköğretim okullarında çalışan 363 öğretmenden toplanan veriler ile açımlayıcı faktör analizi yapılarak, ölçeğin kuramsal temele dayalı olarak belirlenen beş faktörüne ilişkin değerler ve mevcut maddelerin ne şekilde dağıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analizine başlanmadan önce verilerin faktör analizi için uygunluğu ve yeterliği test edilmiştir. OMHLDÖ'ne ait KMO değeri 0.971; Barlett'in testi sonucu ($\chi^2=11848,5$; $p<.01$) anlamlı bulunmuştur. Bu işlem sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde ölçeği oluşturan maddelerin 5 farklı faktör altında toplandıkları görülmektedir. Ayrıca, ölçme aracında yer alan maddelerden hiçbirinin dışarıda kalmadığı ve faktörlerle ilişkisi bakımından en düşük yük değerinin .40 düzeyinin üzerinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Maddelerin yük değerlerinin .40 üzerinde olması faktörle ilişkileri bakımından iyi düzeyde olduklarını göstermektedir (Büyüköztürk, 2002). Ancak iki faktördeki yük değerleri arasındaki fark .10 değerinden az olan üç madde atılmış (Tavşancıl, 2002) ve geriye 36 madde kalmıştır.

Faktör analizinde Varimax döndürme sonucunda elde edilen beş faktör altında toplanan maddeler incelenmiş ve 1. faktör altında (özgecil davranışlar) 9 madde; 2. faktör altında (empati) 9 madde; 3. faktör altında (adalet) 8 madde; 4. faktör altında (dürüstlük) 7 madde ve 5. faktörü (alçakgönüllülük) altında 3 maddenin yer aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, teorik olarak literatüre ve uzman görüşlerine dayalı olarak beş temel boyutta değerlendirilen ve bu çerçevede maddelerden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin faktör analizi sonucunda taslak hali ile oldukça yakın bir dağılım halinde olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca, ölçeği oluşturan maddelerin toplam ölçek puanı ile ilişkisine bakılmıştır (Tablo 1). İlişki katsayıları incelendiğinde $r= .428$ ile $.824$ arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgular her bir maddenin toplam ölçek puanı ile yüksek düzeyde bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı ve Her Bir Maddenin Toplam Puanla Korelasyonları *

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	r*
14	,731					,774
10	,675					,715
13	,644					,808
12	,624					,798
15	,589					,755
16	,586					,746
9	,552					,751
11	,540					,754
20	,459					,778
7		,755				,600
4		,702				,715
5		,646				,787
2		,639				,765
8		,591				,742
6		,586				,802
3		,570				,723
21		,558				,741
1		,526				,758
39			,704			,782
34			,646			,699
37			,637			,685
33			,629			,658
32			,619			,722
36			,607			,635
38			,574			,506
35			,545			,588
23				,724		,527
28				,681		,727
27				,612		,761
29				,520		,732
25				,518		,702
26				,444		,820
30				,443		,721
19					,743	,428
18					,716	,577
17					,519	,712

* Tüm r değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

OMHLDO alt faktörlerinin her birine ilişkin özdeğer, güvenilirlik ve Cronbach Alfa Katsayıları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Faktörlerinin Özdeğer, Güvenirlik ve Cronbach Alfa Katsayıları

Faktörler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Özdeğer	21,019	1,883	1,301	1,062	1,004
Açıklanan Varyans	53,895	4,828	3,337	2,724	2,574
Cronbach Alfa	,941	,935	,901	,909	,748

* (p<0.05)

Tablo 2 incelendiğinde, açıklanan varyans açısından birinci faktörün diğerlerine kıyasla daha güçlü olduğu görülmektedir. Toplamda açıklanan %67.35'lik varyansın %53.89'u birinci faktör tarafından açıklanırken, geriye kalan varyansın %13.46'sı sırasıyla %4.82 ile ikinci, %3.33 ile üçüncü, %2.72 ile dördüncü ve %2.57 ile beşinci faktör tarafından açıklanmaktadır. Herhangi bir faktör analizinde açıklanan varyansın toplam varyansa oranının 2/3 olması gerektiği ifade edilmektedir (Kline, 2011), Ayrıca, sosyal bilimlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edildiği (Şencan, 2005; Tavşancıl ve Keser, 2001) düşünüldüğünde ulaşılan %67.35 değerinin oldukça iyi bir oranı yansıtmakta olduğu ve ölçeğin yapı geçerliliğinin kabul edilebilir düzeyde gerçekleştiği söylenebilir.

Faktör analizinde, öz değeri 1 ve/veya 1'den büyük olan faktörler önemli görüldüğünden (Büyüköztürk, 2002), Tablo 2'de faktör sayısının analize alınan 36 maddenin, öz değeri birden büyük olan beş faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, ölçeğin beş faktörlü bir yapı gösterdiği söylenebilir. Ancak açıkladığı varyans ve özdeğerler bakımından birinci faktörden beşinci faktöre doğru sahip oldukları öz değerde bir düşüş görülmektedir. Diğer bir deyişle, birinci faktörden sonraki faktörlerin varyansa olan katkılarının azaldığı görülmektedir. Bu durum, ilk faktörün diğer faktörlere oranla daha güçlü olduğu ve ölçeğin aynı zamanda tek faktörlü olarak da kullanılabilmesi şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Alt Boyutları arasındaki korelasyon Katsayıları (N=363)

Faktörler	Toplam	Özgecil Davranışlar	Empati	Adalet	Dürüstlük	Alçakgönüllülük
Toplam	1	,952**	,927**	,914**	,915**	,723**
Özgecil Davranışlar		1	,883**	,805**	,834**	,648**
Empati			1	,778**	,785**	,587**
Adalet				1	,824**	,632**
Dürüstlük					1	,657**
Alçakgönüllülük						1

** p<0.01

Ölçeğe ilişkin faktörlerin birbirleri ile ve toplam ölçekle korelasyonları hesaplanmış, sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur. Tablodan faktörlerin birbirleri ile ve toplam ölçekle yüksek düzeyde anlamlı korelasyonlar gösterdiği anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısının .80 ve üzeri çıkması aynı yapıyı ölçmeye yönelik bir veri sunmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004). Tablo 2 ve Tablo 3'teki sonuçlar birlikte incelendiğinde ölçeğin hem tek faktörlü, hem de çok faktörlü olarak kullanılabilmesini söylemek mümkündür (Kline, 2011).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

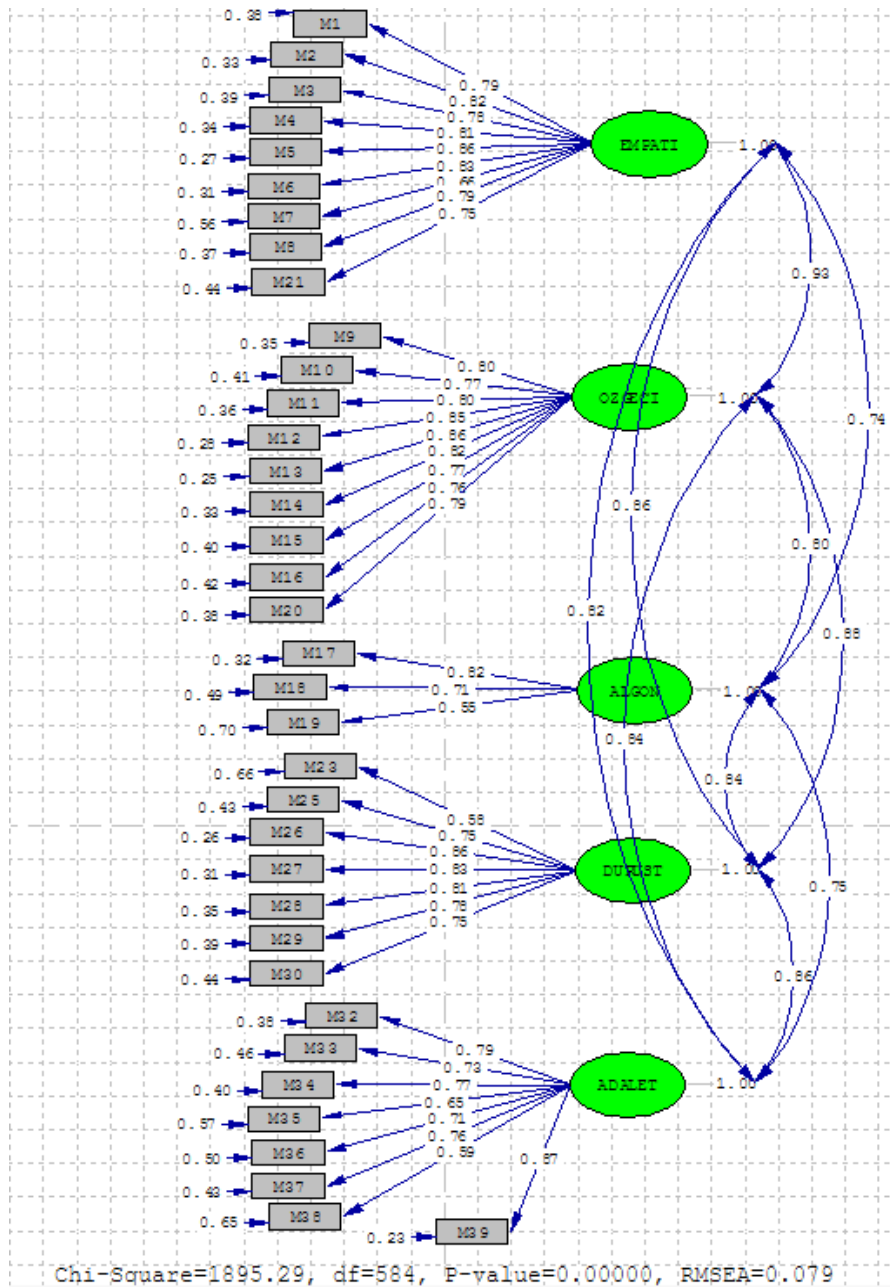
AFA ile belirlenen ölçeğin beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla ölçeğin yapı geçerliği çalışması yapılmıştır. Bu amaçla LISREL programı ile DFA (Confirmatory Factor Analysis - CFA) gerçekleştirilmiş ve analize ilişkin değerler Şekil 1'de sunulmuştur. Şekilde görüldüğü gibi mevcut 36 maddenin, 5 ana faktöre ayrıldığı görülmektedir. Tablo 4'te de DFA'ne ilişkin uyum indeksleri ve istatistiki manidarlık düzeyleri verilmiştir. Model veri uyumuna ilişkin hesaplanan Ki-Kare değeri ($X^2= 1895.29$, $df=584$, $p<.01$) anlamlıdır. Tüm modele ilişkin değerlerin iyi uyum değerleri ortaya çıkardığı ve bu değerlerin kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007; Yılmaz ve Çelik, 2009).

Tablo 4. Ölçeğin DFA Modeline ilişkin Uyum İndeksleri

Uyum Parametresi	Katsayı
GFI	0.77
AGFI	0.74
RMSEA	0.079
CFI	0.89
df	584
χ^2	1895.29
χ^2/df	3.24

DFA ile elde edilen modele dair path diyagramı Şekil 1’de gösterilmiştir. Şekil 1 incelendiğinde, DFA’den elde edilen ve faktörlerin maddelerle olan ilişkisini gösteren standardize edilmiş katsayıların 0.55 ile 0.87 arasında dağıldığı görülmektedir.

Standardize Solution



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil-1’de açımlayıcı faktör analizi ile ulaşılan 5 faktörlü yapı için DFA sonuçları görülmektedir. Modele ilişkin standardize edilmiş katsayılar bir maddenin kendi boyutu için görece önemini göstermektedir (Şimşek, 2007). Boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin “empati” ile “özgecil davranışlar” (0.93); en düşük ilişkinin ise “empati” ile “alçak gönüllülük” boyutları arasında (0.74) gerçekleştiği görülmektedir. Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde hizmetkâr liderlik davranışlarına, en yüksek katkıyı empati boyutunda 5. maddenin, özgecil davranışlar boyutunda 13. maddenin, alçakgönüllülük boyutunda 17. maddenin, dürüstlük boyutunda 26. maddenin ve adalet boyutunda 39. maddenin yaptığı söylenebilir.

OMHLDÖ’nin Güvenirliliği

OMHLDÖ’nin güvenirliliği Cronbach Alfa içtutarlılık katsayısı ve test yarılama güvenirlilik katsayısı yöntemleriyle ölçülmüştür. Çalışma grubuna ikinci defa ulaşılma güçlüğü nedeniyle test tekrar test yöntemiyle güvenirliliğe bakılamamıştır. Bu durum çalışma için bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin özgecil davranışlar, empati, adil tutum ve davranışlar, dürüstlük ve alçakgönüllülük boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırayla .941, .935, .901, .909, .748 olarak bulunmuştur (Tablo 2). Test puanlarının güvenirliliğinin bir alt kestiricisi olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısının .70 ve daha yüksek olması genel olarak güvenirlilik için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2002; Büyüköztürk ve ark. 2008). Ölçeğin test yarılama güvenirlilik katsayısı Sperman Brown düzeltmesi ile .931 bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, ölçeğin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçebilecek güvenirlilikte olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan literatür taramasında hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin yapılan ölçek çalışmalarının çok faktörlü bir yapı gösterdiği tespit edilmiştir (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dierendonck ve Nuijten, 2010). Bu çalışmada da beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen faktörlerin, özellikle okullarda yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemede işlevsel olacağı düşünülmektedir. Hizmetkâr liderliğe ilişkin yapılan ölçek geliştirme çalışmalarında genel olarak faktör sayısının üç (Dennis ve Winston, 2003) ile oniki (Spears, 1998) arasında değiştiği gözlemlenmiştir. İlgili literatür incelendiğinde, hizmetkâr liderliğe ilişkin geliştirilen ölçekleme çalışmalarının oldukça genel ve farklı örgütsel yapılara uyarlanabilecek nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmalarda, faktör ve madde sayısının fazla olması ve lider odaklı bir yapı göstermesi tespit edilen sınırlılıklardır (Dierendonck ve Nuijten, 2010). Bu çalışmada özellikle okulların kendine özgü örgütsel iklim ve kültürü de dikkate alınarak, okul müdürleri ve öğretmenler arasında, hizmetkâr liderlik bağlamında ele alınabilecek ilişkilerin, öğretmenlerin bakış açısı ile ortaya konulmasına yönelik bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir.

II. Aşamada Elde Edilen Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın ikinci aşamasında temel amaç OMHLD öğretmen görüşlerine göre çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesidir. Bu amaçla geliştirilen ölçeğin farklı bir öğretmen grubuna uygulanmasından elde edilen veriler çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Tablo 5. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	p
Erkek	158	3.91	.69	2.80	0.00
Kadın	104	3.61	.93		

* (p<0.05)

OMHLD’na ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin cinsiyet değişkenine göre elde edilen t testi sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<0,01). Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde

değerlendirmişlerdir. Elde edilen bu bulgunun önemli sebeplerinden birinin, erkek okul müdürü sayısının daha fazla olması ve erkek okul müdürlerinin hemcinslerine yönelik hizmet odaklı davranışları daha rahat gösterebilmesi olarak yorumlamak mümkündür.

Ancak literatürde bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanmamıştır. Cerit (2005); Salameh (2011); Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) ve Han'ın (2014) yaptığı araştırmalarda ise okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Barbuto ve Gifford (2010) ise yaptıkları araştırmada hizmetkâr lider olarak erkek ve kadınların yeterli düzeylerini araştırmıştır. Elde ettiği sonuçlar kadın ve erkeklerin hizmetkâr liderlik bağlamında yeterlikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı yönünde gerçekleşmiştir. Bu bulgular, hizmetkâr liderlik bağlamında "cinsiyet" değişkeninin farklı yöntemlerle yapılacak araştırmalarla daha detaylı olarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mevcut okul müdürleri ile çalışma sürelerine göre Anova Sonuçları

Mevcut müdür ile çalışma süresi	n	\bar{X}	s	p	Farkın Kaynağı
1 yıldan az ^a	65	3.56	.80		
1-3 yıl ^{ab}	183	3.85	.81	4.86 (p>0.05)	b>a
4-6 yıl ^b	14	4.18	.49		
Toplam	262	3.79	.80		

* (p<0.05)

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süresine göre görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süresi arttıkça, müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının pozitif yönde arttığı görülmektedir. Han'ın (2014) yaptığı araştırmada da mevcut yöneticileri ile çalışma süresi artan çalışanların, yöneticiye ilişkin hizmetkâr lider algısı pozitif yönde artmaktadır. Beck'de (2010) liderin kurumda çalışma süresi arttıkça hizmetkâr liderlik bağlamındaki davranışlarının arttığını tespit etmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden birini hizmetkâr liderlik davranışlarının önemli ölçüde, iletişim, ilişkiler ve sosyal etkileşimin etkisi altında gelişmesine bağlamak mümkündür. Bu çerçevede sergilenen lider davranışlarının anlam kazanması kuşkusuz zamana dayalı olacaktır. Yavuz da (2010) öğretmenlerin, müdürleriyle çalışma süresi arttıkça müdürlerinin kendilerini dinleme düzeyinin arttığını tespit etmiştir. Bu bakımdan öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süresi arttıkça hizmetkâr liderlik bağlamındaki davranışlarını daha iyi anlamlandırdıkları ve okul müdürlerinin de bu bağlamda anlamlı davranış bütünlüğü gösterdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca Clercq ve ark. (2014) çalışanların yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olmasının iş yerine karşı da olumlu bir algı oluşturduğunu, bunun da aynı iş yerinde çalışma süresini artırdığını ifade etmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri

Sendika üyeliği	n	\bar{X}	s	t	p
Üyeyim	164	3.83	.74		
Üye değilim	97	3.72	.90	1.07	0.28

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üyelik durumu ile okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına dair algıları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. Buna karşın sendika üyesi olduğunu ifade eden öğretmenler (\bar{X} =3,83) üye olmayan öğretmenlere kıyasla (\bar{X} =3,72) okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kısmen daha yüksek bulmaktadırlar. Meriç ve Erdem'in (2013) yaptığı araştırmada da öğretmenlerin herhangi bir meslek

örgütüne üye olup olmamasının okul müdürlerinin kayırmacılık davranışına dair görüşlerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 8. Okul müdürlerinin herhangi bir sendikaya üye olup olmaması durumuna göre hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi

Müdür sendikalı mı?	n	\bar{X}	s	t	p
Üye	180	3.71	.87	1.65	0.09*
Üye değil	62	3.87	.58		

* (p<0.05)

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, sendikaya üye olmayan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını anlamlı şekilde daha yüksek algılamaktadırlar (p<0,10). Bunun nedenlerinden birinin okul müdürünün herhangi bir sendikaya bağlı olmamasının öğretmenler tarafından daha tarafsız algılanmaları ve hizmetkâr liderlik bağlamındaki davranışlarına dair algılarını pozitif yönde etkilediği şeklinde ifade edilebilir. Zira, öğretmenler sendikaları politik bir yapılanma olarak görmektedirler (Kayıkcı ve İnceoğlu, 2010). Bu nedenle söz konusu politik yapıya dahil olmayan okul müdürlerine dair daha olumlu bir algı geliştirebilmektedirler. Nitekim Yasan (2012) yaptığı araştırmada sendika üyesi olan ve olmayan öğretmenler arasında sendikaların işlevine ilişkin görüş farklılığı olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla sendikalılık bir algı farklılığına yol açabilmektedir. Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013) da yaptıkları araştırmada okullardaki örgütsel güvenin sendikaya üye olma değişkeni açısından “çalışanlara duyarlılık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Bu bulgular ışığında müdür ile aynı sendikaya üye olmanın bu algıyı değiştirip değiştirmediğine ilişkin bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin okul müdürleri ile aynı sendikaya üye olma durumuna göre hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri

Eğer üye iseniz	n	\bar{X}	s	t	p
Müdür ile aynı sendikaya üyeyim	46	3.97	.68	2.38	0.01*
Müdür ile aynı sendikaya üye değilim	184	3.65	.83		

* (p<0.05)

Tablo 9’da öğretmenlerin okul müdürleri ile aynı veya farklı sendikaya üyelik durumuna göre müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarına dair bulgular sunulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürleri ile aynı sendikaya üye olan öğretmenler ile farklı sendikaya üye olan öğretmen görüşleri arasında anlamlı düzeyde görüş farklılığı tespit edilmiştir. Okul müdürü ile aynı sendikaya üye olan öğretmenler, aynı sendikaya üye olmayanlara göre müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Bunun önemli sebeplerinden birini, Türkiye’de öğretmen sendikalarının daha çok politik bir duruş sergilemesi, siyasi yapılara angaje bir anlayışla değerlendirilmesi (Yıldırım, 2007; Kayıkcı, 2013) ve öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik hizmetkâr lider algısının da bu duruşa göre değişebildiği şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Yasan (2012) da yaptığı araştırmada öğretmenlerin, eğitim sendikalarını belirli siyasal fikirlere göre kategorize ettikleri konusunda görüş birliği içerisinde olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca, yapılan araştırmalarda da öğretmenler okul müdürlerinin üye oldukları sendikaya üye olan öğretmenlere yönelik pozitif ayrımcılık yaptıklarını ifade etmektedirler (Yıldırım, 2008). Bu yöndeki algının okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algısını da farklılaştırabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra uzman görüşlerine dayalı olarak gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçek uygulanmıştır.

OMHLDÖ'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin elde edilen sonuçlar, ölçeğin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılabileceğini göstermektedir. Ölçekte, tümü olumlu ifadelerden oluşan toplam 36 madde bulunmaktadır. Ölçek Likert tipi beşli derecelendirme ile kullanılmış (her zaman=5, çoğu zaman=4, bazen=3, nadiren=2 ve hiçbir zaman=1) olup öğretmenler okul müdürlerinin ifade edilen davranışı ne sıklıkta gerçekleştirdiklerini işaretleyerek görüşlerini belirtmektedirler. OMHLDÖ'den alınabilecek puan 36 ile 180 arasında değişmektedir. Yüksek puan, okul müdürünün hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksekliği anlamına gelmektedir.

Faktör analizi sonucunda ölçeğin, öz değeri 1'den büyük olan beş faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu beş faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %67.35 olarak gerçekleşmiştir. Beş faktöre ait maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .75 arasında değişmektedir.

OMHLDÖ'nin AFA ile tespit edilen beş faktörlü yapısı Lisrel programı ile DFA'ne tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler neticesinde model veri uyumuna ilişkin hesaplanan Ki-Kare değeri ($X^2=1895.29$, $df=584$, $p<.01$) anlamlı bulunmuştur. DFA'den elde edilen ve faktörlerin maddelerle olan ilişkisini gösteren standardize edilmiş katsayıların 0.55 ile 0.87 arasında dağıldığı tespit edilmiştir. OMHLDÖ'nin belirlenen beş faktörlü yapısının geçerliğini sınamak için uygulanan ve DFA ile hesaplanan χ^2/df oranı 3.25'tir. Bu değer modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten modele ilişkin uyum indeksleri de (GFI=0.77, AGFI=0.74, RMSEA=0.079, CFI=0.89) model veri uyumunun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ölçeğin beş faktörlü yapısının kullanılabilir ve geçerli bir model olduğunu söylemek mümkündür.

OMHLDÖ'nin güvenilirliği Cronbach Alfa ve test yarılama katsayısı ile ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar ölçeğin boyutlar bazında ve bir bütün olarak güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Geçerli ve güvenilirliği belirlenen ölçek uygulanarak elde edilen bulgular öğretmen görüşlerine göre yorumlanmış ve tartışılmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, okul müdürü ile çalışma süresi, okul müdürünün herhangi bir sendikaya üye olup olmaması ile öğretmen ve okul müdürünün üye olduğu sendikanın aynı olup olmamasına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, okul müdürlerinin sendikal aidiyetlerinin öğretmen algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Taş (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin üyesi oldukları sendikalara göre iş değerleri ve işyerinde adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Okul yöneticileri bunun farkında olarak adil ve tarafsız bir yönetim anlayışı sergileme hususunda titiz davranmalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerinin çalışanlara yönelik kuşatıcı ve hizmet odaklı bir liderlik yaklaşımı sergilemesi önerilebilir. Greenleaf'in (1977) vurguladığı gibi çalışanların kalbine hitap eden ve hizmeti esas alan bir yaklaşımın bu çerçevede önemli bir işlev göreceğini söylemek mümkündür.

Hizmetkâr liderlik bütünsel düşünme, takipçilere odaklı, moral değerlere dayalı, hizmet merkezli bir liderlik yaklaşımına sahiptir (Stone, Russel, ve Patterson, 2004; Sendjaya ve Cooper, 2011). Diğer liderlik yaklaşımlarından en büyük farkı takipçilerine daha fazla odaklı ve takipçilerine hizmet esasına dayalı bir anlayış sunmasıdır. Bu bakımdan hizmetkâr liderliği ölçecek bir aracın takipçilere yönelik yaklaşıma dayalı faktörlerden oluşması gerekmektedir. Bu araştırmada elde edilen beş faktörün bu kapsamda bir işlev gördüğünü söylemek mümkündür. Elde edilen faktörler toplam puanla ve her bir faktörle de yüksek düzeyde bir ilişki içerisindedir (Tablo 3). Bu sonuçlar, ölçeğin tek faktörlü olarak da kullanılabilmesi yönünde yorumlanabilir. Geliştirilen ölçeğin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve hizmetkâr liderlik düzeyleri ile farklı alanlara ilişkin tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılması önerilebilir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. New York: Wiley.
- Avolio, B. J. ve Locke, E. E. (2002). Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4(Özel sayı 1), 229-249.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barbuto, J. E. ve 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), 4-22.
- Beck, C. D. (2010). *Antecedents of servant leadership: A mixed methods study*. Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 12. 13.09. 2014 tarihinde indirildi. <http://digitalcommons.unl.edu/agledcdis/12>
- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* içinde (s. 101-109). Wiley, NY.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishing.
- Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Büyüköztürk, Ş (2002). *Sosyal bilimler için veri analiz el kitabı*. Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cassel, J. ve Holt, T. (2008). The Servant Leader-mature and thoughtful board members work for the common good-not for individual gain. *American School Board Journal*, 195, 34-35.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- Cevizci, A. (2010). *Felsefeye Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Choi, D. J. (2008). Mediating effect of organizational trust on the relationship between servant leadership and organizational commitment. *The Journal of The Korea Contents Association*, 8(12), 334-346.
- Clercq, D. D., Bouckennooghe, D., Raja, U. ve Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. New York: Harper Collins.
- Comfrey, A. L. ve Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covey, S. (2002). Servant-Leadership and Community Leadership in The Twenty-First Century (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century* içinde (s. 27-34). Wiley, New York.
- Crippen, C. (2005). Servant leadership as an effective model for educational leadership and management: First to serve, then to lead. *Management in Education*, 18(5), 11-16.

- Degraaf, D. G., Tilley, C. ve Neal, L. L. (2001). *Servant-Leadership Characteristics In Organizational Life*. Voices of Servant-Leadership Series, Booklet (6). Indianapolis: Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Dennis, R. S. ve Winston, B. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument: from items to factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8) 600-615.
- Dierendonck, D. V. ve Nuijten, I. (2010). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- DuFour, R. (2001) In the right context. *Journal of Staff Development*, 22(1), 14-17.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1) 61-94.
- Farling, M., Stone, A., ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (1990). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Publishing.
- Gander, J. M. ve Gardiner, H. W. (1993). *Çocuk ve ergen gelişimi*. (Çev: Ali Dönmez ve Diğerleri). Ankara: İmge Kitabevi.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Han, R. (2014). *Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment*. Unpublished, Graduate Theses and Dissertations. Iowa State University. 23 Aralık 2014 tarihinde <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4960&context=etd> adresinden erişildi.
- Harter, S. (2002). Authenticity (Ed: C. R. Snyder ve S. J. Lopez). *Handbook of positive psychology* içinde (s. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Joseph, E. E. ve Bruce, E. W. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye'de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Kayıkçı, K. ve İnceoğlu, E. (2010). İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin sendikaların işleyişine ilişkin algıları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 35(372), 22-29.
- Kline, P. (2011). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge Inc.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kuzgun, Y. (2006). *İlköğretimde rehberlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) Instrument*. Dissertation Abstracts International, 60(02), 308a. (UMI No. 9921922)
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.

- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Page, D. ve Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. (Ed: S. Adjibolosoo), *The Human Factor in Shaping The Course of History and Development* içinde (s. 1-28). Oxford: University Press of America.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. *Servant Leadership Roundtable*. Regent University School of Leadership Studies. Virginia Beach, VA.
- Purkey, W. ve Seigel, B. (2002). *Becoming an individual leader*. Atlanta: Humanics Trade Group.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A Review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salameh, K. M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-145.
- Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: a hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Spears, L. C. (1998). Introduction: tracing the growing impact of servant leadership. (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence), *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership* içinde (s. 1-12). New York: Wiley and Sons.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence), *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century* içinde (s. 1-19). New York, Ny: John Wiley and Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to leader journal*, 34, 7-11.
- Starrat, R. J. (2001). Democratic leadership theory in late modernity: An oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 333-352.
- Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(3/4), 349.
- Sturm, B. A. (2009). Principles of servant-leadership in community health nursing: Management issues and behaviors discovered in ethnographic research. *Home Health Care Management & Practice*, 21(2), 82-89.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. ve Keser, H. (2001). İnternete yönelik likert tipi bir tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergi*, 34(1-2), 45-60.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *Dissertation abstracts international*, 63(05), 1661. (Umi No. 3052221).
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. ve Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.

- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Türk Psikologlar Derneđi: Ankara.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. ve Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Yasan, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin sendikalara ilişkin görüşlerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi: Malatya il merkezi örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 271-293.
- Yavuz, M. (2010). An analysis of school principals' listening skills according to teacher feedback. *H. U. Journal of Education*, 38, 292-306.
- Yıldırım, İ. S. (2007). *Türkiye'de sendikalaşma sürecinde öğretmen sendikaları ve siyasetle ilişkisi: Adapazarı örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56, 663-690.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, I*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Ek 1. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği

Boyutlara Göre Madde No	Okul Müdürüm:	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
14	Kendisinden önce, çalışanlarını düşünür.	1	2	3	4	5
10	Çalışma koşullarını iyileştirmek için çaba harcar.	1	2	3	4	5
13	Herhangi bir karşılık beklemeden bana destek olur.	1	2	3	4	5
12	Yararıma olanı düşünerek özveride bulunur.	1	2	3	4	5
15	Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanır.	1	2	3	4	5
16	Kişiliğime saygı gösterir.	1	2	3	4	5
9	Kötü günlerimde yanımda olur.	1	2	3	4	5
11	Bana inisiyatif vererek önümü açar.	1	2	3	4	5
20	Bana değer verir.	1	2	3	4	5
7	Hakkımda ne düşündüğünü bana hissettirir.	1	2	3	4	5
4	Duygu ve düşüncelerimi doğru olarak anladığını bana hissettirir.	1	2	3	4	5
5	Duygu ve tepkilerime karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
2	Duygularımı doğrudan ifade etmesem de beni çok iyi anlar.	1	2	3	4	5
8	Mesleğimde başarılı olmam için beni sürekli destekler.	1	2	3	4	5
6	İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluşturur.	1	2	3	4	5
3	Bakış açımı durumlarla ve olaylara bakabilir.	1	2	3	4	5
21	Günün her vakti ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
1	Sorunlarımı etkin olarak dinler.	1	2	3	4	5
39	Vereceği kararlarda ölçülü olmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
34	Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
37	Yapılan bir yanlışa gösterdiği tepkide ölçülüdür.	1	2	3	4	5
33	Başarıyı takdir eder.	1	2	3	4	5
32	Çalışanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlarının hatalarını bağışlar.	1	2	3	4	5
38	Çalışanlarına karşı kin beslemez.	1	2	3	4	5
35	İmtiyazlı kişi veya gurupların oluşmasına müsaade etmez.	1	2	3	4	5
23	Okulda güvenilir biri olarak kabul görür.	1	2	3	4	5
28	İçi dışı birdir.	1	2	3	4	5
27	Kurumda açık ve şeffaf bir tutum ve davranış sergiler.	1	2	3	4	5
29	Sözleri ve zihnindeki hedefleri farklı değildir.	1	2	3	4	5
25	Hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
26	Özeleştiri yapmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
30	Kişisel amaç ve kazanımlarından çok, değer ve ilkeleri önceler.	1	2	3	4	5
19	Kendisine yönelik övgü sözlerinden hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
18	Kendisinden söz etmekten hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
17	Kibirli davranışlardan uzak durur.	1	2	3	4	5