

Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algılarının İncelenmesi

Enes AKBAYRAK^a

Fatih ECE^b

Emre KAHVECİ^c

Geliş Tarihi: 06 Ekim 2023 Kabul Tarihi: 20 Mart 2024 Yayın Tarihi: 30 Haziran 2024

Özet

Bu araştırma, öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Sakarya ilinde görev yapan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 15.489 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evrenden basit seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Çalışma grubu 302 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul liderlerinin hizmetkar liderliğine yönelik algılarının yüksek olduğu, kadın öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenlere kıyasla kadın öğretmenler lehine farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır; öğretmenlerin algılarının yaş, mezuniyet düzeyi ve branşlarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları kapsamında kadın öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısının yükseltilebilmesi için karar mekanizmalarında daha fazla yer alması önerilmiştir. Ayrıca uygulayıcılara yönelik benzer bir araştırmanın özel okullarda çalışan öğretmenler üzerinde yapılması ve okul müdürlerinin görüşlerinin de yer aldığı daha kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Liderlik, Okul Müdürü

Examination of Teachers' Perceptions of Servant Leadership in Terms of Various Variables

Abstract

This study was conducted to examine teachers' perceptions of servant leadership in terms of various variables. Survey model was used in the research. The population of the research consists of 15,489 teachers working in primary, secondary and high schools in Sakarya province. The sample of the study was selected from the population by simple random sampling method. The sample consists of 302 teachers. The data were analyzed using t-test and one-way analysis of variance (ANOVA). As a result of the research, it was found that teachers' perceptions of school leaders' servant leadership were high, the perceptions of female teachers differed in favor of female teachers compared to male teachers, while teachers' perceptions did not differ statistically according to age, graduation level and branch. Within the scope of the research findings, it was suggested that female teachers should be more involved in decision-making mechanisms in order to increase their perception of servant leadership. In addition, it is also suggested that studies for practitioners should be conducted on teachers working in private schools and studies should be conducted including the opinions of school principals.

Key Words: Charitable Leadership, Leadership, School Principal

^a Öğretmen, MEB, akbayrak_enes@hotmail.com ve ORCID: 0009-0002-4616-2817(Sorumlu Yazar);

^b Öğretmen, MEB, fatih-ece-54@hotmail.com ve ORCID: 0000-0003-1393-098X;

^c Öğretmen, MEB, emrekahveci5428@gmail.com ve ORCID: 0009-0000-7990-0922

Giriş

Liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmalar yönetim bilimi literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmı liderliği lider ve takipçi ilişkisi üzerinden incelemektedir. (Argyris, 1976; Gronn, 2002; Luthans, 2002; Starratt, 2001). 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). Hayatının önemli bir kısmını araştırma, geliştirme ve eğitim çalışmaları ile 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 hayatında elde ettiği tecrübeye ek olarak söz konusu kavramın şekillenmesi Greenleaf’in, Herman Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” adlı çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmasından sonra elde ettiği sonuç gerçek liderin ilk olarak diğer kişilere hizmet etme ile kabul edilebileceği yönündedir. Bu yönde hizmetkar liderlik teorisini ortaya koyan Greenleaf, çalışmalarını uygulamaya dökmek amacıyla 1964’te “Center for Applied Ethics” isimli bir çalışma alanı oluşturmuştur. Bu alan o zamandan şimdiye kadar hizmetkâr liderlik alanında önemli çalışmalar ve yayınlar yapan, ismiyle oluşturulmuş olan “Robert K. Greenleaf Center” isimli kuruluştur (Spears, 2002). Greenleaf tarafından geliştirilmiş olan hizmetkâr liderlik yaklaşımı son on yılda örgüt ve liderlik literatüründe büyük bir etki oluşturmuş ve fazlasıyla araştırmaya mevzu 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 husus olarak kendini gösterir ve sonrasında bilinçli bir liderlik davranışı olarak değer kazanır. Yani doğal olmayan hizmet düşüncesi çok fazla anlam bulamayacaktır.

Greenleaf (1977), hizmetkar liderlerin takipçilerine sunduğu hizmetler aracılığıyla liderlik niteliği kazanacağını söylemektedir. Hizmetkar liderin hizmete yönelik tutum ve eylemleri, planlı ve amaçlı olmaktan ziyade, hizmetten keyif alan, içten gelen bir çaba olarak görülmelidir. Aksi halde göstermelik, takdir edilme ve kabul görmeye dair tavırlar muhatapları tarafından çok çabuk fark edilebilen tavırlar olacaktır. Greenleaf’e göre, hizmetkâr liderler hizmet yoluyla liderlik ederler. Bu sayede hizmetkar liderler, örgütsel işlevlerde otoriteyi kontrol etmekten ziyade daha özerk olan bireylerin içsel olarak benimseyebilecekleri bir liderlik tarzı yaratırlar. Bu bakış tarzına göre hizmetkar liderlerin odaklandıkları alan yine kendisini takip edenlerdir. Takipçilerinin beklentileri liderleri için fazlasıyla önemlidir. Bu nedenden dolayı lider ile takip edenler arasındaki ilişki hizmetkar liderliğin merkezini oluşturur. Patterson (2003) da hizmetkâr liderleri takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanan ve onları merkezde; örgütü kendilerine bir alan oluşturan insanlar olarak açıklarlar. Hizmetkar liderlerin özellikleri, erdemleri ve yüksek ahlaki değerleri erdem sahibi, dürüstlük ve iyilik için çabalayan bir kişi olarak listelenir. Spears (2002) da karakterin hizmetkar liderliğin en önemli kaynaklarından biri olduğuna inanmaktadır. Hizmetkar liderliğin en önemli kaynağı, başkalarının sorunlarını çözme konusunda tutkulu olan

alçakgönüllü ve uyumlu insanların, eylemlerine cevap olarak muhataplarında yarattığı etki ve anlayıştır. 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, bir özelliği davranış haline getirme düzeyi içten olması ve sürekliliğidir. Hizmetkâr liderlik üstünde yapılan araştırmalarda ele alınan lider özellikleri 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 Liderliğin Boyutları

Yapılan araştırmalarda hizmetkar 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). Alanda ortaya konulan çalışmalar incelendiğinde farklı boyutlarda ele alınmakla birlikte hizmetkâr liderliğe ilişkin boyutlandırmaların kavramsal olarak birbirine yakın ve ilişkili olduğunu söylemek gerekir. Örneğin 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. Page ve Wong (2000) ise hizmetkâr liderliğin boyutlarını, destekçilerini güçlendirme ve geliştirme, mütevazılık, takipçilerine hizmet etme, içten ve katılımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyonerlik ve dürüstlük olarak kabul etmektedir. Alanda yapılan araştırmalarda araştırmacıların kendilerinin geliştirdiği ölçekleri kullananlar olmakla beraber araştırmalarda sıkça 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 araştırmacıların sıklıkla liderin kişilik ve duygusal yönleri ile bu çerçevedeki davranış ve özelliklerini merkeze aldıkları görülmektedir. Daha fazla kişilik özellikleri ve davranışsal yansımalara dayalı ve takipçileri üzerindeki hizmete dayalı etkiye bağlı olarak şekillenen hizmetkâr liderliğin, okullar özelinde daha fazla işlevi olacağı düşünülmektedir. Bu nedenden ötürü okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçeğin geliştirilmesinin literatüre katkı sağlayacağını düşünmek olağandır. Kavramsal çerçeve ölçeğin mantıksal geçerliliği açısından da önemlidir (Şencan, 2005). Bu prensipten yola çıkılarak literatürde kabul edilen boyutlar özellikle liderin takipçilerine yönelik tutum ve davranışlarını temsil edecek beş boyut seçilmiştir. 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 konuları kapsamaktadır. DeGraaff ve vd. (2001) örgütün sosyal boyutunda enerjinin tahmini %45'inin istediğini anlatamamak gibi iletişim problemlerinden ötürü ortaya çıktığını söylemiştir. Empatik iletişimin bu sorununun büyük bir kısmını çözeceği düşünülmektedir. DeGraaff ve vd. (2001) empatinin olmadığı örgütlerde insanların birbirlerini anlamalarının zor olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutu olarak empatinin işlevsel olmasında liderin empatisinin karşısındaki anladığını hissettirmesinde oldukça önemlidir. Gander ve Gaardiner (1993)'a göre ise empati, paylaşma, yardım etme ve diğer özgecil davranışlar için önemli bir ön koşuldur.

Özgecil Davranışlar (Altruistic): Özgecil davranışlar, liderin şahsından ziyade takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklı bir yaklaşımı ifade eder. Greenleaf (1977) liderliğin en önemli niteliklerinden birinin içsel kaynaklı ve bilinçli olarak örgütteki diğer kişilere hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır. Purkey ve Siegel (2002), Greenleaf'in hizmetkar liderlik yaklaşımının iki önemli özelliğini vurgulamaktadır. Birincisi, hizmet bileşeni olmadan liderliğin grup merkezli, fedakar ve empatik olmak yerine daha az etkili, benmerkezci ve bencil hale gelmesidir. İkincisi, liderlik öğretim ve örnek olmayı gerektirdiği kadar ilk olarak örnek olup başkalarını da hizmet etmeye teşvik etme işlevi de görmelidir. Başkalarının psikolojik ve sosyal beklenti ve ihtiyaçlarını öncelikli gören liderler, takipçilere örnek olarak görüneceklerdir. Bu yönüyle özgecil davranışlar bir karşılıklılık işlevi de göreceği için örgütsel sosyalleşme, iletişim, işbirliği, aidiyet, bağlılık, vatandaşlık ve doyum gibi işlevler de görecektir.

Alçakgönüllülük (Humility): Hizmetkar liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de alçakgönüllü olmaktır. Bu nitelik liderin zayıf olduğu ve güçlü olduğu yanlarının farkında olmasını da sağlar. Mütevazılık, sosyal ilişkilerde içtenlik ve saygı uyandırarak liderin etrafında kenetlenmeyi sağlar (Patterson, 2003).

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 karşı itimatı arttırmaktadır. Ayrıca, Joseph ve Winston (2005) araştırmalarında yöneticiye ilişkin hizmetkâr liderlik algısının lidere ve örgüte artı bir değer kattığını bulmuşlardır.

Adalet (Justice): Sosyal ilişkilerde adalet, hakkın gözetilmesi ve her bireyin hak ettiğini almasını öngören bir anlayışı ifade eder (Cevizci, 2010). Hizmetkar liderler tutum ve eylemlerinde, örgütsel süreçlerde, görev ve kaynakların bölünmesinde ve çalışanların değerlendirilmesinde adaletli davranırlar. Yapılan araştırmalarda liderlerin adil tutum ve

davranışlarda bulunmaları takipçilerine birçok alanda olumlu yönde katkı sağladığını göstermektedir. (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 çalışmanın amacı, Sakarya ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarını çeşitli değişkenler kullanarak ortaya koymaktır. Araştırmanın alt problem cümleleri şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algıları yaşa göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algıları branşa göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algıları mesleki kıdeme göre anlamlı fark göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algıları eğitim düzeyine göre anlamlı fark göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul liderlerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama, birçok öğeyi içeren evrenin genel bir değerlendirmesini yapmak için evrenin bir örneği veya bir bütün olarak evren üzerinde gerçekleştirilen bir dizi taramadır (Karasar, 2017).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde devlet okullarında görevli toplam 15.489 öğretmenden oluşmaktadır (MEM, 2022). Araştırmanın örnekleme ise evrenden basit seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme; Oluşturulan evren listesinden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak çekilmesidir (Büyüköztürk, 2012). Örneklem 302 öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik		n	%
Cinsiyet	Kadın	157	51.99
	Erkek	145	48.01
Mezuniyet Düzeyi	Lisans	257	85.09
	Lisansüstü	45	14.91
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	138	45.70
	11-20 yıl	114	37.75
	21 yıl ve üstü	50	16.55
Yaş	22-32 yaş	138	45.70
	33-43 yaş	114	37.75
	44-54 yaş	38	12.58
	55 yaş ve üstü	12	3.97
Branş	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	31.46
	Fen-Matematik Bilimleri	62	20.53
	Sosyal Bilimler	134	44.37
	Güzel San. ve Spor	11	3.64
	Toplam:	302	100

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin 157'si (%51.99) kadın 145'i (%48.01) erkektir. Katılımcı öğretmenlerin 257'si (%85.09) lisans 45'i (%14.91) lisansüstüdür. Katılımcı öğretmenlerin 138'i (%45.70) 1-10 yıl arası 114'ü (37.75) 11-20 yıl arası 50'si (%16.55) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcı öğretmenlerin 138'i (45.70) 22-32 yaş aralığına, 144'ü (37.75) 33-43 yaş aralığına, 38'i (%12.58) 44-54 yaş aralığına, 12'si (3.97) 55 yaş ve üstü yaş aralığına dahildir. Katılımcı öğretmenlerin 95'i (%31.45) Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği branşlarına 62'si (%20.53) Fen-Matematik Bilimleri branşına 134'ü (%44.37) Sosyal Bilimler branşına 11'i (%3.64) Güzel San. ve Spor branşına sahiptir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri Konan vd., (2015) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Ölçek beş boyutlu olarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak geliştirilirken araştırmacılar tarafından güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları .888 olarak bulunmuştur. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından 2022-2023 eğitim-öğretim yılında çalışma grubunda yer alan öğretmenlere bilgi verilerek online olarak uygulanmıştır. Ölçekte 5 alt boyut ve 20 madde bulunmaktadır. Beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Veriler, hangi veri analizi tekniğinin kullanılacağını belirlemek için varyansın homojenliği açısından test edilmiş ve varyansların homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak cinsiyet ve medeni durum için t testi yapılmıştır. Mesleki kıdem değişkenleri için ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 2.

Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Ait Normallik Testi Sonuçları

Demografik Değişkenler	Hizmetkar Liderlik Ölçeği				
	Çarpıklık Değerleri	Basıklık Değerleri	N	\bar{X}	Ss
Cinsiyet	.080	-.560	302	1.48	.50
Yaş	.926	-.734	302	1.75	.83
Mezuniyet Düzeyi	.981	-.938	302	1.15	.36
Branş	.139	-.369	302	2.20	.93

Tablo 2’de cinsiyet değişkeni incelendiğinde standart sapmasının 0.50, ortalamasının 1.48, çarpıklık değerinin 0.080 ve basıklık değerinin -0.560 olduğu görüldü. Yaş değişkenini incelendiğinde standart sapmasının 0.83, ortalamasının 1.75, çarpıklık değerinin 0.926 ve basıklık değerinin -0.734 olduğu görüldü. Mezuniyet düzeyi değişkeni incelendiğinde standart sapmasının 0.36, ortalamasının 1.15, çarpıklık değerinin 0.981 ve basıklık değerinin -0.938 olduğu görüldü. Branş değişkeni incelendiğinde standart sapması 0.93, ortalaması 2.20, çarpıklık değeri 0.139 ve basıklık değeri -0.369 olduğu görüldü.

Bulgular

Bu bölümde yapılan çalışma kapsamında problem durumu ve alt problemlere ilişkin bulgulara ve tablolara yer verilmiştir. Araştırma ile okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem, mezuniyet düzeyi ve branş) göre değişip değişmediği incelenmiştir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarına dair bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Boyut	N	\bar{X}	Ss
Kişiler Arası Destek	302	3.70	.875
Topluluk Oluşturma	302	3.94	.879
Fedakârlık	302	3.67	.985
Eşit Olma	302	3.48	1.050
Ahlaksal Bütünlük	302	3.85	.995
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	302	3.75	.880

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının kişiler arası destek boyutu için \bar{X} = 3,70; topluluk oluşturma boyutu için \bar{X} = 3,94; fedakârlık boyutu için \bar{X} = 3,67 eşit olma boyutu için \bar{X} = 3,48 ahlaksal bütünlük boyutu için \bar{X} = 3,85; tüm ölçek için ise \bar{X} = 3,75 olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Kişiler Arası Destek	Kadın	157	3.53	.859	-3.44	300	.00*
	Erkek	145	3.87	.862			
Topluluk Oluşturma	Kadın	157	3.83	.822	-2.15	300	.03*
	Erkek	145	4.05	.927			
Fedakârlık	Kadın	157	3.49	.989	-3.33	300	.00*
	Erkek	145	3.86	.947			
Eşit Olma	Kadın	157	3.29	1.031	-3.31	300	.00*
	Erkek	145	3.69	1,034			
Ahlaksal Bütünlük	Kadın	157	3.72	.967	-2.25	300	.03*
	Erkek	145	3.98	1,011			
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Kadın	157	3.60	.845	-3.05	300	.00*
	Erkek	145	3.91	.892			

*p<.05

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre hizmetkar liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden t-testi gerçekleştirilmiş olup Tablo 4’de de görülebileceği üzere öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının alt boyut ve ölçeklerdeki öğrenci algıları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklıdır. [$t_{(300)} = -3,05$; $p < ,05$] sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla erkek öğretmenlerin tüm alt boyutlarda ve tüm ölçeklerde hizmetkar liderlik algısı kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin yaşlarına göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İncelenmesi

Boyut	Yaş	N	\bar{X}	Ss	Sh	Var.K.	Anova Sonuçları			
							K.T.	Sd	F	p
Kişiler Arası Destek	22-32 arası	138	3.59	0.87	0.07	G.Arası	4.664	3	2.048	1.07
	33-43 arası	114	3.75	0,87	0.08					
	44-54 arası	38	3.81	0.96	0.16	G.İçi	226.276	298		
	55 ve üstü	12	4.13	0.59	0.17	Toplam	230.940	301		
	Toplam	302	3.70	0.88	0.05					
Topluluk Oluşturma	22-32 arası	138	3.88	0.92	0.08	G.Arası	2.734	3	1.180	.318
	33-43 arası	114	3.96	0.84	0.08					
	44-54 arası	38	4.00	0.96	0.16	G.İçi	230.176	298		
	55 ve üstü	12	4.35	0.44	0.13	Toplam	232.911	301		
	Toplam	302	3.94	0.88	0.05					
Fedakârlık	22-32 arası	138	3.58	1.02	0.09	G.Arası	3.412	3	1.173	.320
	33-43 arası	114	3.74	0.92	0.09					
	44-54 arası	38	3.71	1.11	0.18	G.İçi	289.009	298		
	55 ve üstü	12	4.06	0.71	0.20	Toplam	292.421	301		
	Toplam	302	3.68	0.99	0.06					
Eşit Olma	22-32 arası	138	3.37	1.06	0.09	G.Arası	6.364	3	1.941	.123
	33-43 arası	114	3.53	1.04	0.10					
	44-54 arası	38	3.60	1.09	0.18	G.İçi	325.750	298		
	55 ve üstü	12	4.06	0.71	0.20	Toplam	332.114	301		
	Toplam	302	3.49	1.05	0.06					
Ahlaksal Bütünlük	22-32 arası	138	3.74	1.03	0.09	G.Arası	7.675	3	2.624	.06
	33-43 arası	114	3.88	0.98	0.09					
	44-54 arası	38	3.99	0.96	0.16	G.İçi	290.495	298		
	55 ve üstü	12	4,50	0.46	0.13	Toplam	298.170	301		
	Toplam	302	3.85	1.00	0.06					
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	22-32 arası	138	3.66	0.89	0.08	G.Arası	4.589	3	1.991	.115
	33-43 arası	114	3.79	0.86	0.08					
	44-54 arası	38	3.84	0.96	0.16	G.İçi	228.927	298		
	55 ve üstü	12	4.24	0.47	0.14	Toplam	233.516	301		
	Toplam	302	3.75	0.88	0.05					

Öğretmenlerin yaşlarına göre hizmetkar liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiş olup Tablo 5’te görülebileceği üzere öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte yaşlarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği [$F(3;298) = ,115; p>,05$] sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre İncelenmesi

Boyut	Mezuniyet Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Kişiler Arası Destek	Lisans	257	3.68	.87	-.53	300	.59
	Lisansüstü	45	3.76	.90			
Topluluk Oluşturma	Lisans	257	3.95	.85	.79	300	.42
	Lisansüstü	45	3.84	1.00			
Fedakârlık	Lisans	257	3.67	.98	.01	300	.99
	Lisansüstü	45	3.67	1.02			
Eşit Olma	Lisans	257	3.49	1.03	.34	300	.73
	Lisansüstü	45	3.43	1.16			
Ahlaksal Bütünlük	Lisans	257	3.88	.97	1.51	300	.13
	Lisansüstü	45	3.64	1.11			
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Lisans	257	3.76	.86	.47	300	.63
	Lisansüstü	45	3.69	.96			

Öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden *t*-testi gerçekleştirilmiş olup Tablo 6'da görülebileceği üzere öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte [$t_{(302)} = .47$; $p > .05$] istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin branşlarına göre değerlendirilmesine dair bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algılarının Öğretmenlerin Branşlarına Göre İncelenmesi

						Anova Sonuçları				
Boyut	Branş	N	\bar{X}	Ss	Sh	Var.K.	K.T.	Sd	F	p
Kişiler Arası Destek	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	3.76	0.93	0.09	G.Arası	1.781	3	.772	.511
	Fen-Matematik Bilimleri	62	3.57	0.81	0.10	G.İçi	229.159	298		
	Sosyal Bilimler	134	3.70	0.86	0.07					
	Güzel San. ve Spor	11	3.91	1.01	0.31					
	Toplam	302	3.70	0.88	0.05					
Topluluk Oluşturma	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	4.02	0.90	0.09	G.Arası	1.598	3	.686	.561
	Fen-Matematik Bilimleri	62	3.82	0.86	0.11	G.İçi	231.313	298		
	Sosyal Bilimler	134	3.93	0.88	0.08					
	Güzel San. ve Spor	11	4.02	0.95	0.29					
	Toplam	302	3.94	0.88	0.05					
Fedakârlık	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	3.74	1.03	0.11	G.Arası	1.789	3	.611	.608
	Fen-Matematik Bilimleri	62	3.56	0.94	0.12	G.İçi	290.632	298		
	Sosyal Bilimler	134	3.66	0.99	0.09					
	Güzel San. ve Spor	11	3.91	0.82	0.25					
	Toplam	302	3.68	0.99	0.06					
Eşit Olma	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	3.55	1.10	0.11	G.Arası	1.976	3	.595	.619
	Fen-Matematik Bilimleri	62	3.33	1.00	0.13	G.İçi	330.137	298		
	Sosyal Bilimler	134	3.50	1.04	0.09					
	Güzel San. ve Spor	11	3.55	0.96	0.29					
	Toplam	302	3.49	1.05	0.06					
Ahlaksal Bütünlük	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	3.95	1.02	0.10	G.Arası	1.989	3	.667	.573
	Fen-Matematik Bilimleri	62	3.73	0.90	0.11	G.İçi	296.181	298		
	Sosyal Bilimler	134	3.83	1.02	0.09					
	Güzel San. ve Spor	11	3.98	0.96	0.29					
	Toplam	302	3.85	1.00	0.06					
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Okul öncesi/Sınıf Öğretmenliği/Özel Eğitim Öğretmenliği	95	3.83	0.92	0.09	G.Arası	1.705	3	.731	.534
	Fen-Matematik Bilimleri	62	3.63	0.81	0.10	G.İçi	231.810	298		
	Sosyal Bilimler	134	3.75	0.88	0.08					
	Güzel San. ve Spor	11	3.90	0.92	0.28					
	Toplam	302	3.75	0.88	0.05					

Öğretmenlerin branşlarına göre hizmetkar liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz ile varyansların homojen olduğu tespit edildiğinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiş olup Tablo 7'de görülebileceği üzere öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte branşlarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği [$F_{(3,298)} = ,731; p>,05$] sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının tüm ölçekte ve tüm alt boyutlarda çoğu zaman olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu ile öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirdiği ve hizmetkar liderlik davranışlarını yönetim süreçlerinde okul müdürlerinin uyguladıkları şeklinde ifade edilebilir. Bu bulgunun aksine Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz (2014). da yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Bazı araştırmalar bu değer araştırma sonuçlarından saptığını bulmuştur. Cerit (2008) ve Kahveci (2012) okul liderlerinin iyi bir liderlik sergiledikleri sonucuna varmışlardır.

Öğretmenlerin okul liderlerinde liderlik niteliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, öğretmenlerin liderlik niteliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Erkek öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları tüm alt boyut ve ölçeklerde kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Böyle bir sonucun çıkmasının nedeninin erkek öğretmenlerin okul yönetim süreçlerinde daha fazla aktif rol almalarından kaynaklı olarak bu davranışları gözlemleyebilmelerinden kaynaklandığı şeklinde ifade edilebilir. Bu çalışmaya paralel olarak Kahveci (2012) çalışmasında kadın liderlerin kendi organizasyonları içindeki farklılıkları daha iyi yönetebildikleri sonucuna varmıştır. Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz (2014) araştırmalarının aksine, katılımcıların algılarına göre devlet çalışanlarının liderlik yeteneklerinin cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bulmuşlardır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin yaşına göre değerlendirilmesine dair bulgularda öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte yaşına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Beşiroğlu (2013), okul müdürlerinin lider olarak tanınmalarının yaş arttıkça azaldığı sonucuna varmaktadır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin mezuniyet değişkenine göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte istatistiksel olarak farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çiçek (2010), Yılmaz (2013) ve Kahveci (2012) de yaptıkları

araştırmalarda öğretmenlerin okul liderlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının eğitim başarılarını önemli ölçüde etkilemediğini bulmuşlardır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin branş değişkenine göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte branşlarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çok (2014) da, yine diğer çalışmalarla aynı yönde sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin branşları ile hizmetkar liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sağlam(2017) yılında, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları üzerine araştırma yapmıştır (Sağlam, 2017). Araştırma sonucunda öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ile branşları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Son olarak Usta ve Ünsal (2018) da aynı alanda çalışma yapmıştır. Onların yapmış oldukları çalışmada da sonuç yine; branşlar ile hizmetkar liderlik algısı arasında anlamlı farklılık olmadığı yönündedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin kıdemlerine göre değerlendirilmesine dair bulgularda öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının tüm alt boyutlarda ve tüm ölçekte kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle; öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin farklılığı, okul müdürlerine yönelik hizmetkar liderlik algılarını değiştirmemiştir. Aynı değişken üzerinde daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde; İş ve Balcı (2017), yapmış oldukları çalışmada aynı sonuçlara ulaşmışlardır. Bayram da (2020), yapmış olduğu çalışma ile öğretmenlerin meslekteki çalışma süreleri ile öğretmenlerin yöneticiler hakkındaki hizmetkar liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kahveci (2012), yapmış olduğu tez çalışmasına ilköğretim okullarındaki hizmetkar liderlik algılarını araştırmıştır. Kahveci, araştırmalarının sonucunda, çalışmamızla aynı yönde sonuca, yani mesleki kıdem ile hizmetkar liderlik algı düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Tokmak (2018) de, yapmış olduğu çalışmada meslekte geçirilen yılların, çalışanların yöneticilerine yönelik hizmetkar liderlik algısını değiştirmede sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızın sonuçlarından farklı yönde sonuçlar da yapılan bazı araştırmalar sonucu elde edilmiştir. Örneğin, Türkmen (2016) yapmış olduğu çalışmada, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların, yöneticilerine yönelik hizmetkar liderlik algılarının diğer kıdemlere göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yavuz (2020) ise, yapmış olduğu çalışma ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin yöneticilerini, diğer kıdem aralıklarına göre daha fazla hizmetkar lider olarak gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Türkmen (2016) ve Yavuz'un (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda mesleki kıdem ile hizmetkar liderlik algısı arasında anlamlı farklılıklar bulmalarının nedeni; örneklemelerin farklı olması ve öğretmen gruplarının çalıştıkları okul türlerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin hizmetkar liderlik algılarında yüksek düzeyde farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Bunun nedeni de, öğretmenlerin yöneticileri ile arasındaki

ilişkilerinin mesleki kıdemlere bağlı olmayışından olabilir. Bu çalışmada da, liderin sergilediği hizmetkar davranışları algılayıp algılamamak, öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle ilgili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısının yükseltilebilmesi için karar mekanizmalarında daha fazla yer alması önerilebilir. Bu araştırma Sakarya ilindeki devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır benzer bir araştırma da özel okullarda çalışan öğretmenler üzerinde yapılabilir ve karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilir. Bu araştırma diğer illerimizde de yapıp daha kapsayıcı bir çalışma olarak ortaya konulabilir. Araştırma sadece öğretmen görüşleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup okul müdürlerinin görüşlerinin de yer aldığı daha kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilebilir.

Araştırma Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Sakarya Üniversitesi Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etiği Kurulu

Etik kurul kararının tarihi: 13/04/2023

Etik kurul belgesinin sayı numarası: E-61923333-050.99-238086

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yorumlanması aşamasında herhangi bir çıkar çatışması yaşanmadığını yazarlar taahhüt etmiştir.

Kaynakça

Argyris, C. (1985). Interventions for improving leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 4(5), 30-50.

Balay, R., Kaya, A., & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.

Baltacı, A., & Balcı, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 30-58.

Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.

Beşiroğlu, A. (2013). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.

Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.

Cevizci, A. (2010). Felsefeye giriş. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, 27-33.

DeGraaf, D. G., Tilley, C., & Neal, L. L. (2001). Servant-leadership characteristics in organizational life. Greenleaf Center for Servant-Leadership.

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.

Gander, M. J., & Gardiner, H. W. (1993). Çocuk ve ergen gelişimi. (çev. Ali Dönmez, Bekir Onur ve H. Nermin Çelen) İstanbul: İmge Kitabevi.

Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13(4), 423-451.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Kahveci, H. (2012). İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Karasar, N. (2017). Bilimsel Araştırma teknikleri: Kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Konan, N., Demir, H., & Karakuş, M. (2015). Yönetici hizmetkar liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlama çalışması. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 135-155.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization. Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Florida Atlantic University.

Lemay, R. Collins, & Jim, C. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Lea and Others Don't. New York: Harper Business.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Niehoff, B. P., & 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(1), 43-72.

Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: a theoretical model—servant leadership research roundtable proceedings*. Virginia Beach, VA: Regent University.

Purkey, W. (2003). *Becoming an invitational leader: A new approach to professional and personal success*. Humanix Books.

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 & organization development journal*, 23(3), 145-157.

Sağlam, H. İ., & Kanbur, N. İ. (2017). Sınıf öğretmenlerinin mülteci öğrencilere yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 310-323.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Sendjaya, S., & 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.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford university press.

Spears, L. C. (1998). Introduction: tracing the growing impact of servant leadership. In Spears L. C. (Ed.), *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 1-12). New York: Wiley & Sons

Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*, 1-16.

Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.

Spears, L. C., & Wagner-Marsh, F. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*.

Spears, L. C., & Wagner-Marsh, F. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*.

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.

Usta, M. E., & Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.

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.