



Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi¹

An Investigation of Relationship Between the Servant Leadership and School Culture in Primary Schools

Hakkı Kahveci², Ahmet Aypay³

ÖZET

Bu çalışma öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ve okul kültürü düzeyini belirlemek; bu düzeylerin öğretmenlerin cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılaşmasını bulmak; hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Eskişehir il merkezinde 400 öğretmenin görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Laub'un (1999) "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde Bağımsız Örneklem t- testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon Analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularında öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalama puanı "3.79" ve okul kültürüne ilişkin görüşlerinin ortalama puanı "3.74" düzeyinde çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algularında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken, branş değişkeninde bir farklılık bulunmamıştır. Okul kültürüne ilişkin öğretmen algularında cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunurken branş değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında "yüksek düzey"de pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, bu ilişkide hizmetkâr liderliğin okul kültürünün bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Okul Kültürü, Örgüt, Yönetici

ABSTRACT

The purpose of the study is to determine the servant leadership behaviour of the primary school principals and school culture based on teacher views. The study sought to find out, whether the teacher views differ on a set of variables such as gender and subject. The study also examined the relationship between servant leadership and school culture. The study included 400 teachers in primary schools in Eskişehir. "Organizational Leadership Assessment Scale" was used in the study. Independent Sample t-test, One Way ANOVA, Pearson Correlation and Simple Linear Regression Analysis were used to analyse the data. The results of the study revealed that the mean of servant leadership behaviours of primary school principals was "3.79" and School Culture Perception of teachers was "3.74". While there was a significant difference based on gender regarding servant leadership behaviour based on teacher perceptions, no significant difference was found based on subject. Concerning school culture perceptions of teachers, a significant difference was found based on gender while no significant difference was found on subject variable. Finally, a significant positive relationship was found between the servant leadership and school culture. Servant leadership was found to be the predictor of school culture.

Keywords: Leadership, Servant Leadership, School Culture, Organization, Principal

¹ Bu çalışma, 2012 yılında, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde, Ahmet Aypay danışmanlığında Hakkı Kahveci tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bil. Ens., hakkikahveci@gmail.com

³ Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aypaya@yahoo.com

Doğası gereği sosyal bir varlık olan insan örgütler kurmuş ve çeşitli örgütlenmelerin içinde yer almıştır. Her örgütlenme amacına uygun iş ve işlemleri zamanında ve tam anlamıyla gerçekleştirebilmek için liderlere ihtiyaç duyar. Liderlerin örgüt içindeki pozisyonu, yönetme stilleri örgüt içindeki ilişki ve gelişmeleri doğrudan etkilemektedir. Liderlerin kritik konumu liderlik üzerine yapılan çalışmalarının yoğunlaşmasına yol açmıştır.

Lider, örgüt üyelerine şevk ve heyecan veren, onları yönlendiren ve etkileyen kişidir. Liderlik, örgütün geleceğine ilişkin doğru kararlar vermeyi, inandırıcı bir vizyon belirlemeyi ve örgütteki bireyleri bu vizyonu gerçekleştirmek için seferber etmeyi içerir (Şişman ve Turan, 2001). Liderlik Cole'a (2004) göre dinamik bir süreçtir ve tek bir yolla ifade edilmesi mümkün değildir. Örgüt üyelerinin ihtiyaçları ile örgütün hedefleri arasında dengeyi kurma meselesidir. Luiser ve Achua (2010) liderlik ve örgüt arasındaki etkileme ilişkisinin çift yönlü olduğunu savunur. Örgüt sadece liderden etkilenmez, aynı zamanda lider de örgütten etkilenir. Etkili bir örgüt ve lider etkileşimlerini çevreye de yansıtır.

Liderlikle ilgili tek bir tanım ve yaklaşımda uzlaşmak mümkün değildir. Ancak yapılan liderlik tanımları çoğunlukla kişisel özellikler, lider davranışları, etkileşim, ilişkiler, takipçilerin algıları ve etkilenmesi, hedefler ve örgüt kültürünün etkilenmesi etrafında şekillenmektedir (Yukl, 1989). Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalar öncelikle liderlerin kişisel özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikler yaklaşımı kişiliğin kesin olarak tanımlanabileceği ve ölçülebileceği varsayımı üzerinden geliştirilmiş ve 1930'lerden itibaren popüler olmaya başlamıştır. Özellik yaklaşımını savunan araştırmacılar, liderliğin fiziksel ve karakter özelliklerine bağlı olduğuna inanmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında yaş, boy, kilo, cinsiyet, etnik köken gibi demografik değişkenleri de göz önüne almışlardır. Demografik özelliklerin yanı sıra kişilik özellikleri de bu araştırmalarda yer almıştır (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2008). Stogdill (1948) yaptığı çalışmalarda bir liderde bulunması gereken özellikleri tespit ederek özellikler yaklaşımına katkı sağlamıştır (Akt. Yukl, 2010).

Liderliğin özellikleriyle değil örgüt içindeki davranışlarıyla belirlenebileceğini savunan davranışçı yaklaşımlar ile özellik yaklaşımı üzerine çalışmalar bu yöne kaymıştır. Davranışçı liderlik yaklaşımını savunanlara göre liderin davranışları gözlenebilirse, gözlenen bu davranışlar ölçülebilir ve sistemleştirilebilir. Böylece bu davranışlardan doğru ve etkili olanlar liderlik eğitimlerinde öğretilerek gelecekteki liderlerin gelişimine yardımcı olunur (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2007). Davranışçı liderlikle ilgili olarak Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan liderlik gözeneği yaklaşımı, McGregor'un X ve Y Kuramı, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmaları öne çıkan liderlik yaklaşımlarıdır.

Liderliğin sadece özellik ve davranışlarla sınırlı olmadığını, var olan duruma göre de değişebileceğini savunan araştırmacılar durumsallık teorilerini geliştirmişlerdir. Fiedler, liderlik stiline kişilik özelliklerine ve davranışlarına bağlı olduğuna inanarak liderin stilini değiştiremeyeceğini ifade eder. Ancak stilini değiştiremeyen lider mevcut durumu değiştirebilir (Lussier ve Achua, 2010). Bir başka durumsal yaklaşımlardan biri olan Yol – Amaç Teorisi House (1971) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre üyelerin kendi

amaçlarına ulaşabilmesi ve grubun amaçlarıyla uyum sağlayabilmesi için liderin üyeleri desteklemesi, engelleri kaldırması ve onlara yardım etmesi gerekir (Hoy ve Miskel, 2010).

Geleneksel olan bu yaklaşımların ardından modern yaklaşımlar literatürde yer almıştır. Weber'in "karizma" kavramından hareketle karizmatik liderlik teorisi geliştirilmiştir. Karizma, liderin metafiziksel etkisine dikkat çeker. Liderin öngörülü, güvenilir ve mucizevi işleri başarmaya yatkın olmasıyla karizmatikleşir. Örgüt üyelerine ilham veren, statükodan farklı yolları takip edebilen, risk alan ve özgüveni yüksek olan liderlerin karizmasının yüksek olduğu ifade edilir (Yukl, 2010). Karizmatik liderlik dışında Burns'ün (1978) ortaya attığı ve dönüşümcü Liderlik teorisi dikkat çeken bir başka teoridir. Dönüşümcü lider, takipçilerine örgütün ve işlerin değerini aktarmasına odaklanır. Lider kişisel çıkarları örgütün amaçlarının gerisine atmaya ikna ederek takipçilerini dönüştürür (Yukl, 1989). Dönüşümcü lider örgütün stresini azaltma yollarını araştırır. Onları gerilimlerden uzak tutar (Bass ve Riggio, 2006). Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin dışında etik liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi modern liderlik teorileri de mevcuttur. Bu teorilerin arasında, liderin örgütü yönetmekten ziyade kendisini örgütün hizmetine adanması temeline dayanan hizmetkâr liderlik dikkat çekici bir özelliğe sahiptir.

Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1973) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlikte temel sav liderin bir amir konumundan öte bütün örgüte hizmet eden ve onların üstü olmayan bir konumda olmasıdır. Bir örgüt içinde hizmet bekleyen ve işlerin yürümesini isteyen lider öncelikle kendisini örgütün hizmetine adanmalıdır. Lider örgüt içinde otoriter olmak yerine üyelere özerklik sağlayarak onların gelişimine yardımcı olur. Örgütün ihtiyaçlarını gidermek ve örgütte yaşanan sorunları çözebilmek için liderin çok iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin lidere kendini anlatabilmesi de üyelerin lider karşısında rahat ve kendini güvende hissetmesine bağlıdır.

Hizmetkâr lider, örgütteki üyelerin gelişimini sağlamak ve güven tesis etmek için zaman harcayan kişidir. Bunun yanında tutum ve davranışlarıyla sorumluluk sahibidir ve üyelerine güvenilirlik modeli oluşturur. Makam ve gücü ile ilişki kurmak yerine üyelere hizmet ederek ve onların ihtiyaçlarını gidererek ilişki kurar. Örgüt üyelerinin işini tamamlayabilmesi için onları harekete geçirir ve cesaretlendirir. Üyelerin doğal yeteneklerini ortaya çıkartarak gelişmesine yardımcı olur. Lao Tzu öğretisindeki "*Bir adama bir balık verirsen onu bir gün beslemiş olursun, ona balık tutmayı öğretirsen ömür boyu beslemiş olursun.*" sözü hizmetkâr liderliğin temelini teşkil eder (Taylor, 2008).

Hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlik teorisinin uzantısı olduğuna dair görüşler (Aslan ve Özata, 2011) iddia edilse de, hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlikle arasında bazı farklar bulunur. Dönüşümcü lider, diğer birçok teoride olduğu gibi merkezde yer alırken, hizmetkâr lider hizmet etme rolüyle örgütün içinde yer alır. Dönüşümcü lider öncelikle örgüt hedeflerinin gerçekleşmesiyle ilgilenirken, hizmetkâr lider ise örgütün hedeflerinin ötesinde üyelerle ilgilenir (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004; Akt. McDougale, 2009).

Hizmetkâr lider üyelerin başarılı olabilmeleri için ihtiyaçlarını gidermek için çalışır. Üyeleri keyiflendirmek yerine onların hayatında değişim yaratabilmeyi ve örgütte olumlu bir değişim oluşturmayı hedefler. Bireylerin gelişimi ve başarıya ulaşabilmeleri için onları yeteneklere göre işlerle eşleştirmeye çalışır. Liderin hizmetkâr bir rol alabilmesi için öncelikle bencillikten uzak durması gerekir (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderlikle ilgili on temel özellik belirlenmiştir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Omoh,2007; McDougale, 2009; Beck, 2010):

1-İleri Görüşlülük: Geçmişten ders çıkararak güncel gerçeklerin farkında olmak.

2-Dinlemek: Örgütün veya kişilerin ihtiyaçlarını gidermek için onlarla iletişim kurmak, üyeleri içtenlikle ve saygıyla dinlemek.

3-İnsanların gelişiminde sorumluluk almak: Üyelerin her yönden gelişiminde sorumluluk almak. Karar süreçlerinde gücünü ve yetkisini üyelerle paylaşmak

4-Kavramsallaştırmak: Problemleri bütün ayrıntılarıyla ele alarak kavramsallaştırmak

5-İkna etme gücü: Örgütteki değişimler hakkında her bireyi ikna yolunu seçmek.

6-Farkındalık: Örgütün eksik yönlerinin farkında olmak ve örgütü bu bağlamda değerlendirmek.

7-Yönetim: Kaynakları örgüt üyelerinin ihtiyaçları için elde tutmak.

8-İyileştirme: Örgüt içinde kırgınlıkları, üzüntüleri gidermek ve huzuru sağlamak.

9-Topluluklar inşa etme: Örgüt içinde kişisel gelişim ve üyelerin kendini daha iyi hissetmesini sağlayacak gruplar oluşturmak ve etkinlikler düzenlemek.

10-Kabullenme ve empati: Örgüt üyelerinin şartlarını ve hislerini anlamak.

Laub (1999) da yaptığı ölçek geliştirme çalışmasında hizmetkâr liderin örgütünde sahip olduğu özellikleri belirlemiştir. Bu özellikleri şu şekilde ifade etmiştir: aile benzeri takımlar kurmak, gücünü ve yetkisini paylaşmak, üyelerin gelişimlerini sağlamak, güvenilir ve dürüst olmak, üyelerin ihtiyaçlarını gidermek ve üyelere insani olarak değer vermek.

Bir örgüt şemasında alışık olduğumuz şekliyle liderin örgüt üzerindeki dikey konumu hizmetkâr liderlikle bağdaşmamaktadır. Hizmetkâr lider konum itibariyle yatay olarak örgüt içinde yer alır. Hiyerarşik bir bağ kurulmaz. Bir okul müdürünün hizmetkâr lider özellikleri gösterebilmesi için de makamının verdiği güçle değil, öğretmenlerle kurduğu güçlü iletişim, onların sorunlarına çözüm odaklı yaklaşım ve okulla ilgili kararlarda onların görüşlerini alması gerekmektedir. Okulla ilgili sorunların çözümünde önce kendisi işe koyulmalıdır. Okulu bir aile olarak tasarlayacak adımlar atmalı ve öğretmenlerin okulda huzurlu bir şekilde çalışmasını sağlamalıdır. Gerek kişisel, gerekse okul içinde eğitim araç gereci olarak ihtiyaçların giderilmesi için çaba sarf etmelidir. Makam odasında oturmak yerine okulun her

yerinde olan ve iletişim bağlarını koparmayan bir yönetim anlayışı benimsemesi faydalı olacaktır.

Okul Kültürü

Öğrenci, öğretmen, yardımcı hizmetliler, yöneticiler, veliler okulun bir örgüt olmasını sağlayan yapı taşlarıdır. Her örgüt gibi okul da kendine göre oluşturduğu kültür içerisinde varlığını sürdürür. Bu bağlamda bir örgüt olan okul da diğer örgütler gibi örgüt kültürüne sahiptir.

Literatürde yapılan tanımlamalara göre örgüt kültürü, örgüt içinde yapılan her şeyin yapılış tarzıdır. Örgütteki üyelerin paylaştığı değerler, normlar, davranış kuralları, örüntüler, temel inançlar, varsayımlar, semboller, anlamlar, duygular, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlar ile üyelerin bilişsel yapıları ve algı dayanağı örgüt kültürünü oluşturur (Şişman, 2002a).

Okul bir örgüt olmasına karşın işletmeler veya askeri örgütlerle aynı özellikleri taşımaz. Okullar, diğer örgütlerden daha farklı olarak özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran esnek yapıli örgütler olup ahlaki bir yöne de sahiptir. Okulların etkili ve başarılı olması, etkili ve güçlü bir okul kültürüne bağlıdır. İşlevsel veya güçlü bir kültüre sahip olan okulların başarı ve performans düzeyleri, zayıf kültürlere sahip olan okullara oranla daha yüksektir (Şişman, 2002a).

Bir örgüt olan okuldaki değerler, inançlar, törenler, sayılıtlar, ideolojiler, normlar ve simgelerin okul örgütünün üyelerince benimsenmesiyle oluşan örgütsel anlamlar ve semboller sistemi okul kültürünü oluşturur. (Ayık ve Ada, 2009). Okulun sahip olduğu değerler, gelenekler ve okulun kendi tarihi boyunca yaşadığı deneyimler okul kültürünü şekillendiren unsurlardandır. Okul kültürünün güçlü olması aynı zamanda okulun etkisini de belirler (Çelik, 2002). Etkili kültüre sahip olan bir okulda disiplin sorunları azdır. Öğrencilerin devamlılığı, başarısı; öğretmenlerin motivasyonu ve birbiriyle uyumu yüksek düzeydedir. Güçlü bir kültüre sahip okul kolay benimsenir ve bu okulda bireyler arası güven düzeyi yüksektir. Okulda yapılan her türlü etkinlik okul çevresi ve veliler tarafından desteklenir. Okulun misyonunu herkes bilir (Şişman, 2002b).

Okul ve örgüt kültürü çalışmalarında *iklim* de üzerinde durulan bir kavramdır. İklim kültüre göre daha yüzeysel bir anlam içerir. Bireylerin bir takım durumlar karşısında gösterdikleri tepkiler ile bireylerin davranışı üzerinde etkili olan koşullar *iklim* olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan iklim, üyelerin örgüte ait nesnel ortam, uygulama ve koşullarına karşı öznel yargılarını yansıtır (Şişman, 2002a). Okul iklimi de örgüt iklimi kavramıyla çok yakın bir ilişkiye sahiptir. Katz ve Kahn'a (1966) göre örgüt kültürünü ve iklimini örgütün kendisi oluşturur. Bunu yaparken yasaklar, kurallar ve davranışlar etkili olur. Bir örgütün iklimi veya kültürü hem örgütün biçimsel değer ve davranışlarını, hem de bunların örgütteki yorumlarını yansıtır (Akt. Türk, 2007).

Okulun iklimi denince okuldaki çalışma koşulları ile bu koşulların çalışanlara olan etkisi anlaşılır. Bir okuldaki çalışma iklimi, insanların motivasyonlarını, okulla bütünleşmesini, moralini ve performansını çok etkiler. Okuldaki kişiler arası ilişkiler, bürokratik kurallardan çok değerler etrafında şekillenir (Şişman, 2011). Okul ikliminin açık olması okulun kültürünün güçlü olmasında önem taşır (Hoy ve Miskel, 2010).

Okulun iklimi ve kültürün güçlü olmasında, kültürün değişimi ve yönetilmesinde okul yöneticilerinin rolü büyük önem taşır (Çelikten, 2006). Çünkü okul kültürü oluşturulan bir plana göre değiştirilebilir ve yönetilebilir bir özelliğe sahiptir (Çelik, 2002; Şişman, 2002a). Okul kültürünün bu özelliği okul müdürünün gerçekleştireceği liderlik davranışlarının ve okul yöneticilerinin değişiminin ne kadar derin bir etkiye sahip olabileceğinin bilinmesi bakımından önemlidir.

Araştırmanın Amacı

İlköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir? Bu düzey öğretmenlerin cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- 2- Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri ne düzeydedir? Bu düzey öğretmenlerin cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3- Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri ile okul kültürü arasında bir ilişki var mıdır?
- 4- Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, okul kültürünü yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Bu çalışma betimsel nitelikte ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. İlişkisel modelde korelasyon katsayısı kullanılarak iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi belirlenir (Neuman, 2007).

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini 2011-2012 Öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki İlköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. 135 İlköğretim okulunda 3515 sınıf, okul öncesi ve branş öğretmeni olan evrenden 25 ilköğretim okulunda görevli 410 öğretmene anket formu verilmiş, 400 öğretmenden geri dönüt sağlanmıştır. Örneklem, rastgele yöntemle seçilmiştir. Örneklem sayısı evrenin tamamının % 11,3'üne tekabül etmektedir. Saunders,

Lewis ve Thornhill'in (2009) belirttiği tabloya göre örneklem büyüklüğünün evreni temsil etmek için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1.

Örnekleme alınan ilköğretim okullarının merkez ilçelere göre dağılımı

İlçe	n
Odunpazarı	13
Tepebaşı	12
Toplam	25

Eskişehir ili merkezindeki Odunpazarı ilçesinden 13 ve Tepebaşı ilçesinden 12 ilköğretim okulu örnekleme dahil edilmiştir.

Tablo 2.

Örneklemin branş değişkeniyle ilgili bulgular

Branş	n	%
Sınıf - Okul Öncesi Öğretmeni	210	52,5
Branş Öğretmeni	190	47,5
Toplam	400	100

Örneklem grubunda 190 kişi (% 47,5) branş öğretmeni iken 210 kişi (%52.5) okul öncesi ve sınıf öğretmenidir.

Tablo 3.

Örneklemin cinsiyet değişkeniyle ilgili bulgular

Cinsiyet	n	%
Erkek	138	34,5
Kadın	262	64,5
Toplam	400	100

Bu araştırmaya katılanların 138'i (%34,5) erkek, 262'si (%64,5) kadındır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla kişisel bilgi formu ile Laub (1999) tarafından geliştirilen; Kahveci ve Aypay (2012) tarafından Türk kültürüne uyarlanmış olan "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği" 5'li Likert tipinde olup "hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlik ile okul kültürü olmak üzere 2 boyut ve 54 maddeden oluşan ölçek, veri grubunun farklı olması nedeniyle yeniden açılımlayıcı faktör

analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda 2 boyut aynı kalmış, 3 madde ise iki farklı boyutlarda birbirine çok yakın değer almış olduğundan ölçekten çıkarılmış ve ölçek, 51 madde üzerinden değerlendirilmiştir. Verilerin analiz sonuçları değerlendirilirken 1-1.80 “çok düşük”, 1.81- 2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta”, 3.41-4.20 ” yüksek”, 4.21- 5.00 puan aralığı “çok yüksek” olarak belirlenmiştir.

Eldeki verilere göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hizmetkâr liderlik boyutunda .98, okul kültürü boyutunda .96 ve ölçeğin tamamında .98 olarak bulunmuştur. Ölçeğin varyansı açıklama oranı hizmetkâr liderlik boyutu için 58.13, okul kültürü boyutu için 8.17 ve ölçeğin tamamı için 66.86 olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin Analizi

Toplanan veriler için SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerle ilgili betimsel istatistiksel belirlenmiştir. Sayısal değişkenler ortalama ve artı eksi (\pm) olarak verilmiştir. Verilerin alt boyutlarının yeniden belirlenmesi ve varsa farklılıkların ortaya çıkarılması amacıyla faktör analizi yapılmış ve boyutlar analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Değişkenler arası farklılıkların belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma testleri olarak Tukey ve Tamhane testleri yapılmıştır. Elde edilen puan ortalamalarına göre ölçeğin 2 alt boyutu arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arası ilişki belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninin okul kültürü bağımlı değişkenini yordama gücünü test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde ilköğretim okulu öğretmenlerinden elde edilen verilerin analiz bulguları yer almaktadır. Bulgular tablo halinde ve yazılı şekliyle verilmiştir.

Tablo 4.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeyi

	<i>n</i>	$\bar{x} \pm SS$
Hizmetkâr Liderlik	400	3.79 \pm .74

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri öğretmenlerin görüşlerine göre ($\bar{x} = 3.79$, $SS = .74$) olarak belirlenmiştir. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalama puanı “3.79” düzeyindedir.

Tablo 5.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre oluşan t- testi sonuçları

Grup	n	$\bar{x} \pm SS$	Sd	t	p
Erkek	138	3.97 ± .76	398	3.56	<.001*
Kadın	262	3.69 ± .72			

* p<.05

Tablo 5’te öğretmen görüşlerine okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($t_{(398)} = 3.56$, $p < .05$).

Tablo 6.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılığını gösteren t- testi sonuçları

Grup	n	\bar{x}	SS	Sd	t	p
Sınıf – O. Öncesi Öğrt	210	3.81	.78	398	.63	.529
Branş Öğrt.	190	3.77	.70			

p>.05

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için t- testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre branş değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(398)} = .63$, $p > .05$).

Tablo 7.

Okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri

	n	$\bar{x} \pm SS$
Okul Kültürü	400	3.74 ± .63

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerine ait ortalama puanı ($\bar{x} = 3.74$, $SS = .63$) olarak gerçekleşmiştir. Bu bulguya göre öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin ortalama puanının “3.74” seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 8.

Okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t- testi sonuçları

Grup	n	$\bar{x} \pm SS$	Sd	t	p
Erkek	138	3.90 ± .67	398	3.67	<.001*
Kadın	262	3.66 ± .59			

*p<.05

Yapılan t-testi sonucunda okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerine ait ortalama puanlar erkekler için ($\bar{x} = 3.90$, $SS = .67$), kadınlar için ($\bar{x} = 3.66$, $SS = .59$) olarak gerçekleşmiştir. Bu fark istatistiksel olarak erkekler lehine anlamlı bulunmuştur ($t_{(398)} = 3.67$, $p < .05$). Bu bulgu okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine işaret etmektedir.

Tablo 9.

Okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre oluşan ortalama puanları ve t- testi sonuçları

Grup	n	$\bar{x} \pm SS$	Sd	t	p
Sınıf – O. Öncesi Öğrt.	210	3.79 ± .64	398	1.55	.122
Branş Öğrt.	190	3.69 ± .62			

$p > .05$

Okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri branş değişkenine göre incelendiğinde sınıf /okul öncesi öğretmenleri grubuna ait puan ortalamaları ($\bar{x} = 3.79$, $SS = .64$) ile branş öğretmenlerine ait puan ortalamaları ($\bar{x} = 3.69$, $SS = .62$) şeklinde bulunmuştur. Branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{(398)} = 1.55$, $p > .05$). Bu bulguya göre okul kültürüne ait öğretmen görüşleri branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 10.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri ve okul kültürü düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi sonucu

Değişkenler	1.	2.
1. Hizmetkâr Liderlik		.70**
2. Okul Kültürü	.70**	

** $p < .01$

Tablo 10’da gösterildiği gibi yapılan Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda hizmetkâr liderlik değişkeni ile okul kültürü değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = .70$, $p < .01$) belirlenmiştir.

Tablo 11.

Hizmetkâr liderliğin okul kültürünü yordama gücünü gösteren regresyon analizi sonucu

Değişkenler	β	Standartlaştırılmış β	t	p
1. Sabit	1.503		12.804	<.001*
2. Hizmetkâr Liderlik	.591	.70	19.460	<.001*

R = .70 ; R² = .488 Model F = 378.702 * $p < .001$
Okul Kültürü = 1.503 + 0.591 x Hizmetkâr Liderlik

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Hizmetkâr liderlik değişkeninin okul kültürü değişkeninin bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R = .70, R² = .488, F =

378.702, $p < .001$). Bu bulguya göre hizmetkâr liderliğin, okul kültürüne ait toplam varyansın yaklaşık %49 ‘unu açıkladığı görülmektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Elde edilen sonuçlara göre öğretmenler, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerini “yüksek” düzeyde gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Bu sonuç Cerit’in (2008) yaptığı çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Zahn (2011), yaptığı çalışmada müdürlerin öğretmen görüşlerine göre puan ortalamaları hizmetkâr liderliğin duygusal iyileştirme ve ikna edicilik alt boyutlarında orta düzeydedir. Özgecilik, örgütsel yöneticilik ve takım olarak öğrenme alt boyutlarında ise yüksek düzeydedir. Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz’ın (2014) yaptığı çalışmada ise okul müdürlerinin hizmetkâr liderliği gerçekleştirme düzeyleri öğretmen görüşlerine göre orta düzeydedir. Cerit (2010) tarafından yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderliğe dönük alt boyutların tamamında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ait ortalama puanları araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında okul yöneticilerinin okullarda öğretmenlerle iyi ve samimi düzeyde ilişki kurdukları, sorunlar karşısında çözüm odaklı yaklaşımları benimsedikleri, okulda olumlu ilişkileri geliştirmeye çabaladıkları, öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarsız kalmadıkları söylenebilir. Okul müdürlerinin kişisel çıkarlarını okulun çıkarlarının önüne koymayarak okulun faydasına yönelik işlere kendilerini adadıkları ifade edilebilir. Okulların insani boyutu en yüksek örgütlerden biri olduğu düşünüldüğünde bu sonuçların okul performansını artırmada katkı sağlayacağını ve okul yönetimi anlayışında ast- üst ilişkileri kadar işbirliği ve insani ilişkilerin de yer aldığını ifade edebiliriz. Okul yöneticilerinin aldıkları puanlara göre müdürlerin diyalog yolunu daha çok tercih ettikleri sonucunu da söylemek mümkündür. Türkiye’nin gelecek nesillerinin şekillendiği eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin kurumun ihtiyaçlarına öncelik vererek hizmet yönelimli olmaları, olumlu bir durum olarak kabul edilebilir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinin öğretmen cinsiyetine göre erkeklerin lehine farklılaştığı görülmektedir. Salameh (2011) hizmetkâr liderlik ile ilgili yaptığı çalışmada; Sabancı (2007) da vizyoner liderlikle ilgili yaptığı çalışmada okul müdürlerinin liderlik rolleriyle ilgili olarak öğretmen görüşlerinin cinsiyet yönünden farklılaşmadığını bulmuşlardır. Cinsiyet yönünden farklı bulguların olması araştırmanın yapıldığı örgüte ve farklı bölgelerin kültürel özelliklerine göre değişebilmektedir. Araştırmamızdaki bu bulgu, kadınların okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını erkek öğretmenler kadar hizmetkâr bulmadıkları, okul yöneticileriyle ilişkilerinde erkek öğretmenler kadar işbirliği içinde olmadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticiliği pozisyonlarında erkeklerin çoğunlukta olması bu farkın çıkmasının nedenlerinden olabilir. Kadın öğretmenlerle erkek yöneticilerin iletişim kurmada hemcinsleriyle iletişim kurdukları kadar başarılı olmadıkları da bir başka etken olarak ifade edilebilir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yılmaz (2010), Bilir (2007) ve Çiçek (2010) de yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç araştırmamızın sonucuyla paralellik göstermektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin öğretmenlerle ilişkilerinde, branş farkı gözetmeksizin adaletli bir yönetim anlayışı gösterdikleri söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri yüksek düzeydedir. Okul kültürüne ilişkin bu bulguya göre okullarda var olan kültüre öğretmenlerin uyum sağladığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu bulgu Tezcan (2007), Çakır (2007), Ayık ve Ada (2009) ile Arslan, Satıcı ve Kuru'nun (2005) okul kültürüne yönelik çalışmalarının bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırma bulgusunun “iyi” düzeyde çıkmış olması okullarda kültür oluşturma konusunda sorun yaşanmadığının bir göstergesi olabilir. Okul kültürü görüşlerinin olumlu bir düzeyde olması okul içi uyumsuzluklar varsa da sorun oluşturacak kadar önemli olmadığı, öğretmenlerin birbirleriyle güven ve işbirliği içinde ilişki kurdukları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucun okuldaki akademik başarıya da olumlu etki yapması beklenir. Çünkü bir okulda egemen olan kültür o okulda bulunanların üzerinde etkili olur. Okul kültürünün işbirlikçi ya da olumlu olması öğrencilerin de okulun amaçlarına bağlanmasında etkili olurken, akademik başarılarının da yükselmesini sağlar (Demirtaş, 2010).

Okul kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre erkekler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Oğuz ve Yılmaz'ın (2006) bulguları cinsiyete dönük bir farklılık olmadığı şeklindeyken, Zeytin'in (2008) okul kültürüne ilişkin çalışmasında kadınlar lehine anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarında cinsiyete dönük bulguların birbirinden farklı oluşunun araştırmanın yapıldığı yer ve zaman farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu çalışmada erkekler lehine çıkan sonuç, erkek öğretmenlerin okul içinde karşılaştıkları sorunları daha az önemsemiş oldukları ve okul yöneticileriyle daha rahat iletişim kurabiliyor oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul kültürüne dönük öğretmen görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Şirin (2011) branş değişkenine göre okul kültürünün üç alt boyutunda branş öğretmenlerinin lehine anlamlı bir fark bulurken; Oğuz ve Yılmaz (2006), Sönmez (2006) ile Şahin'in (2010) araştırma sonuçları ise araştırmamızla paralellik göstermektedir. Branş değişkenine göre okul kültürü algısının farklılaşmamasıyla ilgili olarak sınıf ve diğer branş öğretmenleri arasında herhangi bir çatışmanın söz konusu olmadığı söylemek mümkündür. Öğretmenlerin branş ayırt etmeksizin okulun değer ve normlarına, tören ve uygulamalarına aynı bakış açısıyla yaklaştıklarını söylemek mümkündür. Bunun yanında öğretmenlerin birbirleriyle işbirliğine önem verdikleri ve uyum içerisinde çalıştıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rolleri ile okul kültürü arasındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aradaki ilişki ise “iyi düzey” de bir ilişkidir. Black (2010), hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği

çalışmasında okul iklimi ile hizmetkâr liderlik arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Del ve Akbarpour (2011) hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında aradaki ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Herndon (2007) hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında hizmetkâr liderliğin bütün alt boyutlarıyla okul kültürü arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Hill (2007), hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü ve öğrenci performansı arasındaki ilişkiyi incelediği bir çalışmada hizmetkâr liderliğin her iki değişkenle anlamlı ilişkisini tespit etmiştir. Bütün bu çalışmalar hizmetkâr liderlikle okul kültürü ilişkisini pozitif bulmuş olup araştırmamızla paralellik göstermektedir. Bu durumda okul kültürünün oluşmasında ve benimsenmesinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirmeleriyle ilişkili olması araştırmamızda beklenen bir sonuçtur.

Hizmetkâr liderlik örgütün doğasını etkilemektedir. Araştırma, açık iletişimin örgütsel güvenin tesisinde, bilgi alışverişinde, örgüte ve lidere sadakatin oluşmasında etkili olmaktadır. Hizmetkâr liderlik anlayışının benimsenmesiyle karar alma süreci, üretkenlik ve iş görenlerin duyguları olumlu yönde etkilenirken çalışanların örgütten ayrılmasında ise olumsuz etki meydana getirmektedir (Savage-Austin ve Honeycutt, 2001). Örgüt kültürünü örgütte paylaşılan duygu, norm, etkileşim, beklenti, varsayım, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu bir sistem olarak ifade eden Schein (1992), örgüt kültürünün oluşumunda liderin öneminin büyüklüğüne dikkat çeker. Örgüt kültürünü liderden ayrı düşünmek imkânsızdır. Örgütte var olan kültürde liderlerin önemi reddedilemez bir gerçektir. Yapılan regresyon analizinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerinin okul kültürü varyansını açıklama oranı yaklaşık % 49 olarak bulunmuştur. Bu bulgu istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu açıklama oranı Schein başta olmak üzere birçok araştırmacının bulgusuyla desteklenmektedir. Bu bulgu çerçevesinde okulda kültürün oluşturulmasında, var olan kültürün değişiminde ve okul çalışanlarının bu kültürü benimsemesinde müdür ve diğer yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir.

Okul yöneticilerinin hizmet yönelimli bir anlayışını benimseyerek bu yönde liderlik davranışları sergilemesi güçlü ve verimli bir kültürün gelişmesini sağlamaktadır. Bu sonuçtan hareketle liderlerin örgütün kaderini etkilemede, örgüt için ilişkilerin ve performansın yönünü belirlemede büyük bir güce sahip olduğu söylenebilir. Okullarımızın da bir örgüt olarak etkin ve güçlü bir kültüre sahip olması, aile benzeri bir takım ruhuyla çalışma yapabilmesi, okul yöneticilerinin ne kadar hizmet odaklı davrandıklarıyla yakından ilişkilidir. Okul kültürünün gücü ve etkinliği öğrenci başarısına da olumlu yansıtacağı için okul yöneticilerinin tutum ve davranışları kilit öneme sahip olmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticiliğinin sıradan bir görev olmadığı anlaşılmaktadır. İnsani ilişkilerini olumlu yönde kurabilen, çalışanlarını teşvik eden, onların görüşlerini ciddiyle dinleyen, çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermek için çalışan, onların kişisel özellik ve şartlarını göz önünde bulunduran liderler örgütle güçlü ve başarılı bir iletişim kurabilir. Gücünü makamından değil, kendi saygınlığı ve kuruma hizmetlerinden alan kişilerin yöneticilik görevinde ve ilişkilerinde çok daha başarılı olabileceği anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-492.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 139-154.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beck, D. (2010). *Antecents of servant leadership : A mixed methods study*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of Nebraska, Lincoln.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant eadership and school climate. *Catholic Education. A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 301-317.
- Clegg, S., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2007). *Managing & Organizations an Introduction to theory & practice*. London: Sage Publications.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(140), 56-61.

- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Del, M. R. ve Akbarpour, M. (2011). The relationship between servant leadership of managers and employees trust. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 525-537.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(58), 3-13.
- Greenleaf, R. (1973). *The servant as leader*. Cambridge: Centre for Applied Studies.
- Herndon, B. C. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture and student achievement*. Yayınlanmamış doktora tezi, The Faculty of the Graduate School. Vancouver: UMI Number: 3327701.
- Hill, J. R. (2007). *Servant leadership characteristics of high school principals, organizational culture and student performance: a correlational study*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of North Dakota. Grand Forks: UMI Number: 3294612.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayın.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2011). Hizmetkar örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Laub, J. A. (1999). *Assesing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment instrument*. Yayınlanmamış doktora tezi, Florida Atlantic University, Boca Raton.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2010). *Leadership theory, application and skill development*. Mason: Cengage Learning.
- McDougle, L. R. (2009). *Servant leadership in higher education : an analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practises at varying types of institutions*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of Texas, San Antonio.
- Neuman, W. L. (2007). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar*. (S. Özge, Çev.) İstanbul: Yayınodası.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 31(142), 89-98.

- Omoh, D. A. (2007). *Analysis of servant leadership characteristics : A case study of a community college president*. Yayınlanmamış doktora tezi, Capella University, Minnesota.
- Özdamar, K. (1997). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Sabancı, A. (2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 174, 333-343.
- 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.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson.
- Savage-Austin, A. R. ve Honeycutt, A. (2001). Servant leadership: a phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 9(1), 49-54.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. California: Josey Bass Inc.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Şahin, S. (2010). Okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(2), 561-575.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okulundaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, M. (2002a). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2002b). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taylor, T. (2008). *The servant leadership of John Wooden*. Yayınlanmamış doktora tezi, Pepperdine University, Malibu.
- Tezcan, F. (2007). *Öğretmen görüşlerine ilköğretim okulu müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 456-468.

Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 2(15), 251-289.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 2(10), 285-306.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Zahn, B. (2011). *Elementary teacher assesments of principal servant leadership, their experience with team learning and student academic achievement*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dowling College. Vancouver: UMI Number: 3455589.

Zeytin, N. (2008). *İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.