

Servant Leadership and School Culture: A Structural Equation Modeling¹

Mikail YALÇIN

Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Education

Engin KARADAĞ

Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Education

Abstract

Within the scope of the structural equation model, the purpose of this study was to test the theoretical framework that the servant leadership attitudes of primary school principals influence the process of establishing the school culture. With the thought that there is a reason-result relationship between these two basic variables, the study was designed on a causal basis. In the study, the servant leadership attitudes constituted the independent variable, and the school culture was taken as the dependent variable. The research universe included a total of 846 primary school teachers from 28 primary schools in a city center found in the Middle Black Sea Region in the academic year of 2011-2012. The research sample was made up of 282 primary school teachers from 12 primary schools determined with the triple stratified sampling method (upper-middle-lower) based on the socioeconomic structure of the region. The research data were collected with the Servant Leadership Scale (Barbuto and Wheeler, 2006) and with the School Culture Scale (Gruenert, 2000). In the study, while testing the theoretically-formed structural equation model, the Path analysis method was favored to search for the appropriate models and to combine the measurement error in both latent and observed variables. The findings obtained demonstrated that there were significant relationships between servant leadership and school culture but servant leadership did not have direct effects on school culture.

Keywords: *Servant leadership, school culture, structural equation model*

SUMMARY

As the symbols of the basic values and beliefs that constitute the sub-structure of school culture, school principals are supposed to choose the most effective leadership theory for their organizations and to take the philosophical basis of this theory into consideration (Karadağ, 2009). Servant leadership is one of such theories. Servant leadership starts with a person's innate feeling of providing service or of becoming the first person to provide that service, and then a conscious choice increases that person's willing to take the lead (Greenleaf, 1977). The servant leadership philosophy, which focuses on increasing workers' levels of motivation, total quality, encouraging team work, participatory management and civil service ethics (Page and Wong, 2000),

¹This paper was presented at the "7th National Educational Administration Congress" held by İnönü University on 24-26 May 2012.

emphasizes that the principle and primary purpose of leadership is ‘to serve others rather than first leading them’ (Sendjaya and Sarros, 2002). For a servant leader, others’ needs are of primary importance (Russell and Stone, 2002), and servant leader focuses on service, development, individuals’ needs and their benefits regarding leader-follower relationships (Graham, 1995). The servant leadership theory provides quite a new understanding of leadership by defining the heart of leadership focusing on the welfare of followers and believing that development is the result of a life-long learning process. The servant leadership concept, which constitutes the theoretical structure of the present study, was defined by Barbuto and Wheeler (2006) as a structure made up of 11 characteristics: (i) calling, (ii) listening, (iii) empathy, (iv) healing, (v) awareness, (vi) persuasion, (vii) conceptualization, (viii) foresight, (ix) stewardship, (x) growth and (xi) community building.

School culture is a social structure which is formed by all the sharers of the school and which has a close relationship with leadership. Deal and Peterson (1999) defined it as a network of rituals and traditions and as norms and values developed by teachers, principals, students and parents together to solve the problems and to celebrate the achievements. Servant leadership depends on mutual respect so that a warm atmosphere for learning can be established (Fridell, Belcher and Messner, 2009), and positive school culture is one of the structures that can establish and maintain this warm atmosphere for learning. The servant leadership model, which provides a different approach in contrast to well-accepted leadership styles for the relationships between the inner dynamics of a school and its environment, is an alternative leadership approach for school principals. The present study, taking the structural equation model into consideration, aimed at investigating the theoretical model that servant leadership attitudes of primary school principals influence the process of forming the school culture.

Purpose of the Study

The purpose of this study was not only to investigate the relationships between school culture and the servant leadership attitudes of school principals but also to determine the effects of their servant leadership attitudes on school culture.

METHOD

In the study, servant leadership attitudes were taken as the independent variable, and school culture was taken as the dependent variable. With the thought that there is a reason-result relationship between the variables, the causal model was used. The research sample included 282 primary school teachers selected with the stratified sampling method. In order to determine the school principals’ levels of servant leadership attitudes, the Servant Leadership Scale developed by Barbuto and Wheeler (2006) was used, and the School Culture Scale developed by Gruenert (1998) was applied to determine the perceptions regarding school culture. The theoretical model developed in the study was tested in three phases. In the first phase, Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationship between servant leadership and school culture; in the second phase, multiple regression analysis was run to determine the extent to which servant leadership could predict school culture; and in the last phase,

Path analysis was applied to examine the influence of servant leadership on school culture.

FINDINGS

There were significantly positive relationships between school culture and the sub-dimension of altruistic calling of the school principals' servant leadership attitudes [$r=.49$]; between school culture and the sub-dimension of emotional healing [$r=.49$]; between school culture and the sub-dimension of wisdom [$r=.53$]; between school culture and persuasive mapping [$r=.48$]; and between school culture and organizational stewardship [$r=.49$]. It was found out that the independent variable of servant leadership significantly positively predicted school culture and that these independent variables explained 34% of the change in school culture [$R=.583$, $R^2=.340$, $F=28.415$, $p<.01$]. The sub-dimension of organizational stewardship of servant leadership was a significant predictor of the variable of school culture, while the other sub-dimensions did not significantly predict school culture. As a result of Path analysis conducted for the theoretical model thought to demonstrate the relationship between school culture and the primary school principals' servant leadership attitudes perceived by the teachers, the GFI value was calculated as 0.78; the AGFI value as 0.64; the RMSEA value as 0.196; and the χ^2/df ratio as 11.74. The goodness of fit values obtained revealed that the theoretical model was not appropriate to the data collected.

DISCUSSION & CONCLUSION

The present study carried out based on the teachers' perceptions revealed a significantly positive relationship between school culture and the school principals' servant leadership attitudes. A number of studies demonstrated that servant leadership attitudes are in relationship with school culture (Boyer, 2012; Zamperlin, 2012; Herndon, 2007; Hill, 2007). The findings obtained revealed that the independent variable of servant leadership was a significantly positive predictor of school culture. The significance level of the regression coefficient demonstrated that only the variable of organizational stewardship was a significant predictor of the variable of school culture. It was also found out that organizational stewardship, found to have a strong relationship with worker satisfaction and leader efficacy, was the best predictor of workers' willingness to demonstrate additional performance in their jobs (Barbuto and Wheeler, 2006). The goodness of fit indices obtained as a result of the Path analysis revealed that it was not possible to develop the model of the interaction of organizational culture and servant leadership. This situation is quite likely to have resulted from the cultural difference in the concept of service. Several studies on servant leadership demonstrated that different meanings could be attributed to similar concepts in different cultures (Mittal and Dorfman, 2012; Pekerti and Sendjaya, 2010). This result requires defining a larger number of new variables related to the perception of school culture and servant leadership with the structural equation model to be developed in future studies. In addition, due to the chance factors in the structural equation model, cross-validation should be used in future studies appropriate to the structural equation model. Finally, researchers should always take it consideration that the results of

structural equation model are restricted to the variables and factors determined within the content of the model.

Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi ¹

Mikail YALÇIN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Engin KARADAĞ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, okul kültürü oluşturma sürecini etkilediği şeklinde oluşturulan teorik çerçevenin yapısal eşitlik modeli kapsamında test edilmesidir. Bu iki temel değişken arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunduğu düşüncesinden hareketle çalışma nedensel bir desende tasarlanmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışları bağımsız değişken, okul kültürü ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın evreni, 2011-2012 öğretim yılında orta Karadeniz bölgesi içerisinde bulunan bir ilin merkez sınırları içinde olan 28 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 846 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini, bölgenin sosyo-ekonomik yapısı göre (üst-orta-alt) üçlü tabakalı örnekleme kullanılarak belirlenen on iki ilköğretim okulunda görev yapan 282 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmada veriler Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Barbuto ve Wheeler, 2006) ve Okul Kültürü Ölçeği (Gruenert, 2000) ile toplanmıştır. Çalışmada teorik olarak oluşturulan yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde, uygun modeller araştırmak ve hem gizil hem de gözlenen değişkenlerdeki ölçüm hatasını birleştirmeyi sağlamak amacıyla Path analizi tercih edilmiştir. Bulgular hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında anlamlı ilişkiler olduğunu; ancak hizmetkâr liderliğin okul kültürü üzerine doğrudan etkisinin olmadığını göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkâr liderlik, okul kültürü, yapısal eşitlik modeli

Okul kültürünü oluşturan faktörlerin belirlenmesi çalışmaları özellikle günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi de okulların liderleri yani okul yöneticileridir. Temel değer ve inançlar okul kültürünün alt yapısını oluştururken; liderler de değer ve inançların sembolleri veya kendi kişiliklerinde değer ve inançları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bu bağlamda liderlik konusunda yapılan araştırmalarda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Sosyal bilimlerin diğer alanlarında da olduğu gibi, liderlikle ilgili yaklaşım ve görüşlerin nesnellığı, liderleri farklı yaklaşımlar arasında örgütleri için en etkili olan liderlik teorisini seçmek ve bu teorini arkasındaki felsefî temeli dikkate almak durumunda bırakmaktadır (Karadağ, 2009). Son yıllarda liderlik araştırmalarının da temel dinamiği olan bu farklı liderlik yaklaşımlarından biri *hizmetkâr liderlik* yaklaşımıdır.

¹ Bu çalışma 24-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında İnönü Üniversitesi tarafından düzenlenen “7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi”nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr lider kavramları ilk olarak Robert Greenleaf (1970) tarafından kullanılmış ve bu kavramlar Greenleaf'ın çalışmalarıyla (1970, 1977) geliştirilmiştir. Greenleaf'a (1977) göre hizmetkâr liderlik, kişinin hizmet etmek ya da ilk hizmet eden olmak istemesi gibi doğal bir hisle başlar, sonrasında ise bilinçli bir seçim kişiyi liderlik etmeye istekli hale getirir. Hizmetkâr lider kavramının temelini oluşturan 'lider' ve 'hizmetkâr' kavramları arasındaki temel fark, hizmetkâr tarafından gösterilen özende kendini belli eder. Bu farklılığın felsefesi şudur: *ilk olarak diğer insanların en önemli önceliklerini yerine getirdiğinden emin ol.*

Hizmetkâr lider, takipçilerinin ihtiyaç önceliklerine dayalı hipotezini, ilk kez lider olan ve daha sonra vicdanının telkinlerinin dışında ya da normatif beklentilerle uyum içerisinde hizmet eden kişiye ısrarla sürdürür ve belirginleştirir. Hizmetkâr liderlik felsefesi; (i) çalışanların motive edilmesi, (ii) toplam kalite, (iii) ekip oluşturma, (iv) katılımcı yönetim ve (v) hizmet ahlakı idealleri üzerine odaklanır (Page ve Wong, 2000) ve 'hizmetkâr lider kimdir' ve 'hizmetkâr lider ne iş yapar' soruları üzerine kurulmuştur (Sendjaya ve Sarros, 2002). Hizmetkâr liderliğin bu temel soruları liderlik eylemlerinde önemli bir paradigma değişimini temsil eder. Hizmetkâr liderliğin asli ve ilk amacı 'diğerlerine liderlik etmekten önce diğerlerine hizmet etmektir'. Bu anlamda bir hizmetkâr liderin benlik algısı, lider ya da malikten ziyade hizmetkâr olmaktır (Sendjaya ve Sarros, 2002). Hizmetkâr liderlik lider-takipçi ilişkilerinde *hizmete ve gelişmeye* odaklanır. Hizmetkâr liderlerin örgütlerinde tüm bireylerin ihtiyaçlarına ve çıkarlarına hizmet etmek örgütün normal işleyişinin ve amaçların bir parçası olup politikalar ve uygulamalarla ilgili tartışmalara geniş katılım olanakları sağlar (Graham, 1995). Russell ve Stone (2002), hizmetkâr bir lider için diğerlerinin ihtiyaçlarının ilk sırada geldiğini ve liderin kendi çıkarlarını ise diğerlerine hizmet etmede temel motivasyon aracı olarak ikinci sırada tuttuğunu ifade eder.

Hizmetkâr lider, diğerlerinin daha mantıklı, daha sağlıklı, daha özgür, daha özerk kişiler olarak gelişmelerini sağlayan ve hizmetkâr lider olabilmeye ihtimallerini arttıran, birbirine bağlı hedefler koyar. Hizmetkâr liderlik anlayışının gücü ve takipçilerin öğrenmesini, gelişimini ve özerkliğini destekleyen birçok özelliği, öğrenen örgüt liderliğinde geleceğinde önemli bir rol oynar (Bass, 2000). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı; takipçilerin refahı üzerine odaklanan, gelişimin bir hayat boyu öğrenme süreci olduğu inancı tarafından nitelendirilen (Barbuto ve Wheeler, 2002) liderliğin kalbini tanımlayarak, liderlikle ilgili yepyeni bir anlayış sunar (Patterson, 2003). Bir hizmetkâr liderin ilk sorumluluğu insanlarla ilişkilerdir ve bu ilişkilerin örgütsel görevlerin ve ürünlerin üzerinde önceliği vardır (Lubin, 2001). Hizmetkâr lider takipçileriyle ilgilenerek onların sağlıklı bir yaşam sürmeleri, bilgece davranışlar sergilemeleri ve sorumluluklarını kabullenmeleri için daha istekli olmalarına yardımcı olmalıdır. Takipçilerini dinlemeli, ihtiyaçlarını ve isteklerini öğrenmeli, acı ve hayal kırıklıklarına ortak olmak için istekli olmalıdırlar. Güç kullanmadan takipçilerini güçlendirmeli, örgütün mali çıkarlarının tersine olsa bile iyi ve doğru olanı savunmalıdır (Yukl, 2010).

Greenleaf'ın (1970) ortaya koyduğu kavramsal modeli desteklemek amacıyla hizmetkâr liderlikle ilgili pek çok model ortaya konmuştur (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dennis ve Bocernea, 2006; Farling, Stone ve Winston, 1999; Graham, 1991; Patterson, 2003; Polleys, 2002; Sendjaya ve Sarros, 2002; Spears, 1995). Greenleaf'ın (1970, 1977) hizmetkar liderlik düşüncesini geliştiren ve kavramsallaştıran Spears (1998),

hizmetkar liderliğin geliştirilmesi için kritik öneme sahip 10 özellik tanımlamıştır: (i) dinleme, (ii) empati, (iii) zihinsel iyileşme, (iv) farkındalık, (v) ikna, (vi) kavramsallaştırma, (vii) öngörü, (viii) kahyalık, (ix) insanların gelişimine katkı ve (x) toplumu inşa etme. Bu araştırmanın teorik yapısını oluşturan Barbuto ve Wheeler (2006) ise, daha çok Greenleaf ve Spears'ın çalışmalarına dayandırdıkları hizmetkâr liderlik kavramlarını 11 özelliğe sahip bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bu yapılar; (i) *tutku*, (ii) *dinleme*, (iii) *empati*, (iv) *iyileştirme*, (v) *farkındalık*, (vi) *ikna*, (vii) *kavramsallaştırma*, (viii) *öngörü*, (ix) *kahyalık*, (x) *büyüme* ve (xi) *toplumu inşa etme*dir. Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından *tutku*, hizmet etme arzusu, başkalarının yararı için kendi çıkarlarını feda etme; *dinleme*, diğerlerinin fikirlerini dinleme ve değer verme yeteneği; *empati*, başkalarının karşılaştıkları durumları anlayabilme yeteneği; *iyileştirme*, iyileşme sürecinin ne zaman ve nasıl teşvik edileceğini bilme becerisi; *farkındalık*, çevredeki ipuçlarını toplayarak olup bitenlerin bilincinde olma yeteneği; *ikna*, resmi bir otorite dışında/yasal yollara başvurmadan diğerlerini etkileyebilme yeteneği; *kavramsallaştırma*, zihinsel modeller kullanılan bir ortamı/çevreyi teşvik etme, derin/yaratıcı düşünmeyi cesaretlendirme yeteneği; *öngörü*, geleceği ve onun sonuçlarını önceden bilebilme/tahmin edebilme yeteneği; *kahyalık*, örgütlerin topluma amaçlı bir şekilde katkı sağlaması gerektiğine inanma; *büyüme*, diğerlerinin ihtiyaçlarını belirleme ve gelişim olanakları sağlama yeteneği ve *toplumu inşa etme*, bir örgütte topluluk ruhu oluşturma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Toplumsal hizmet üreten kurumlar olarak okullar çoğu zaman bir işletme gibi yönetilmeye müsait değildir. Bu gerçeği göz ardı etmek, okulların çok boyutlu yapısı içerisinde bir takım problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Okulun kendi iç dinamikleri ve çevresiyle olan ilişkilerinde genel kabul gören liderlik tarzlarının aksine, farklı bir yaklaşım olarak hizmetkâr liderlik modeli, okul yöneticileri için alternatif bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Okulun çok boyutlu yapısı içerisinde liderliğin ilişkisi içerisinde olduğu pek çok sosyal değişken vardır. Okulların tüm paydaşlarıyla birlikte oluşturdukları kültür değişkeni, liderlikle yakın ilişkisi olan bir sosyal yapıdır. Sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültürü aktaran bir örgüt (Çelik, 2002) olarak okulların; toplumun mevcut kültürünü yeni yetişenlere aktarması, değişik yaşantılara sahip olarak toplumun farklı kesimlerinden ve alt kültürlerinden okula gelenler arasında bütünleşmeyi sağlaması, çatışmaları azaltması, ulusal çıkarlar çevresinde ortak bir birlik bilinci ve güç oluşturmaya beklenir (Şişman, 2002). Deal ve Peterson (1999), okul kültürünün sorunları çözmek ve başarıları kutlamak için öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve velilerin birlikte çalışarak geliştirdikleri, okul hayatının her köşesini etkileyen gelenekler ve ritüeller ağı, normlar ve değerler olduğunu belirterek, okul kültürünün önemini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir (Deal ve Peterson, 2009):

- Okulun kültürü günlük davranışların odağını netleştirir, önemli ve değerli şeylerin ne olduğu konusunda dikkati artırır.
- Okul kültürü temel değerleri tanımlar ve bağlılık oluşturur.
- Olumlu okul kültürü motivasyonu güçlendirir.
- Olumlu bir okul kültürü okul etkinliğini ve verimliliğini artırır.

Hizmetkâr liderlik sıcak bir öğrenme ortamı oluşturabilmek için karşılıklı saygıya dayanır (Fridell, Belcher ve Messner, 2009) ve olumlu okul kültürü bu sıcak öğrenme ortamını oluşturabilecek ve sürdürebilecek yapılardan biridir. Hoy ve Miskel (2012),

okulların öğrenme ve öğretmeye adanmış hizmet örgütleri olduklarını belirterek, nihai amacı öğrenci öğrenmesi olan okulların varlığının bu hizmet üzerine kurgulandığını ifade etmiştir. Bu hizmet sürecinde okullarda yönetici ve iş görenlerin ortak davranmasını sağlayan başat unsur okul kültürüdür. Öğretmen, yönetici, öğrenci ve yardımcı personelin iletişimi sonucu ortaya çıkan etkileşimler, okul kültürünün belirleyicileri olsa da en önemli unsur okulun lideri de olan yöneticisidir (Fırat, 2007). Günümüze kadar liderliğin, örgüt ve özellikle okul kültürü üzerindeki etkisi ve uygulamaları pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Bass, 1990; Hood, 2003; Kouzes ve Posner, 2002; McKee, 2003; Verschoor, 2006). Bu araştırmalara karşın literatürde hizmetkâr liderliğin okul kültürü üzerindeki etkilerini açıklayan yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, okul kültürünü oluşturma sürecini etkilediği şeklinde oluşturulan teorik model yapısal eşitlik modeli kapsamında açıklanmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın deseni

Bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları temel alınarak bir model geliştirilmiş ve bu modelin içeriğindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının, birbirleriyle olan yapısal ilişkilerini ve bu değişkenlerin birbiriyle etkileşerek okul kültürünün oluşma sürecini ne ölçüde etkilediklerini incelemek amacıyla nedensel desen kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin neden-sonuç ilişkisi olduğu düşüncesinden hareket edilerek desenlenen çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışları bağımsız değişken, okul kültürü ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, 2011-2012 öğretim yılında orta Karadeniz bölgesi içerisinde bulunan bir ilin merkez sınırları içinde olan 28 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 846 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini belirlemek üzere evrende bulunan ilköğretim okulları, buldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına göre (üst-orta-alt) üçlü tabakalı örnekleme kullanılarak saptanmış ve belirlenen on iki ilköğretim okulunda görev yapan 282 ilköğretim okulu öğretmeni çalışmaya katılmıştır. Örneklem grubuna ilişkin temel bilgiler tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.
Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Dağılımlar

Seçenekler		1	2	Toplam
		<i>Erkek</i>	<i>Kadın</i>	-
Cinsiyet	<i>n</i>	175	107	282
	<i>%</i>	62	38	100
Yaş	<i>X</i>	38		
	<i>SS</i>	8.5		
Kıdem	<i>X</i>	15		
	<i>SS</i>	8.5		

Veri Toplama Araçları

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Ölçek bireylerin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerini belirlemek amacıyla Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilmiştir. Beşli Likert skalasında olup beş faktörden ve toplam yirmi üç (23) maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğinin, yapı geçerliğinin tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle *doğrulayıcı faktör analizi* kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri saptanmıştır [$\chi^2=560.03$, $sd=220$]. Serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri [$\chi^2/sd=2.54$], önerilen yapının toplanan veriye uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapıya ait diğer uyum iyiliği indeksleri de [RMSEA=.07, CFI=.98, NFI=.97, GFI=.85] ölçek için önerilen yapının uygun olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yükleri .63-.91 arasındadır. Elde edilen bu sonuç, standart uyum değerleri kapsamında ölçeğin yapısına ilişkin değerlerin beş faktörden oluşan yapıyı doğruladığını göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları .82-.90 arasında saptanmıştır.

Okul Kültürü Ölçeği: Ölçek çalışan algılarına göre okulların kültür düzeylerini belirlemek amacıyla Gruenert (2000) tarafından geliştirilmiş ve Demirtaş (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Ölçek beşli Likert skalasında olup beş faktörden ve toplam yirmi yedi (27) maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçeğinin yapı geçerliğinin tekrar tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle *doğrulayıcı faktör analizi* kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri saptanmıştır [$\chi^2=611$, $sd=314$]. Serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri [$\chi^2/sd=1.94$], önerilen yapının toplanan veriye uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapıya ait diğer uyum iyiliği indeksleri de [RMSEA=.05, CFI=.99, NFI=.97, GFI=.86] ölçek için önerilen yapıya uygun olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yükleri .62-.89 arasındadır. Elde edilen bu sonuca göre standart uyum değerleri kapsamında elde edilen değerler, beş faktörden oluşan yapının doğrulandığını göstermektedir. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları .81-.94 arasında saptanmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.
Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Ölçeklerinin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Ölçekler	Madde Sayısı	Alpha	X	SS	n
1-Fedakârlık	4	.85	2.82	.99	282
2-Duygusal Şifa	4	.82	2.69	1.02	282
3-Bilgelik	6	.90	3.33	.91	282
4-İkna Edicilik	6	.86	3.02	.88	282
5-Örgütsel Kâhyalık	3	.88	3.77	1.00	282
Toplam [Hizmetkâr Liderlik]	23	.96	15.64	4.23	282
4-İşbirlikçi Liderlik	11	.94	3.42	.81	282
5-Öğretmen İşbirliği	3	.81	3.15	.82	282
6-Mesleksel Gelişme	5	.86	3.50	.76	282
7-Amaç Birliği	4	.91	3.62	.77	282
8-Mesleksel Destek	4	.90	3.64	.81	282
Toplam [Okul Kültürü]	27	.95	17.35	3.82	282

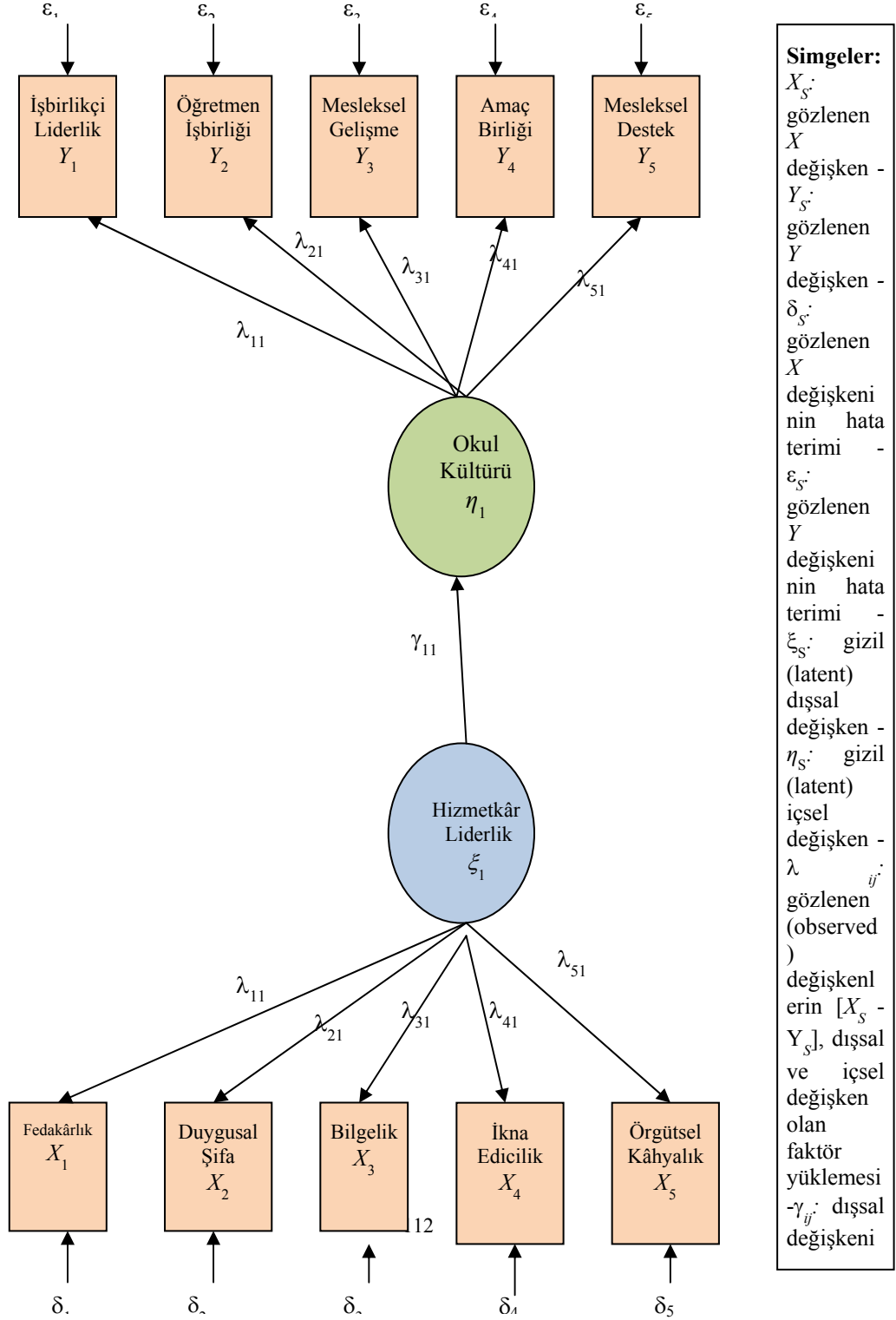
İşlem

Bu çalışmanın ana hedefi, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırarak, geliştirilen bağımsız teorik bir modeli test etmektir. Bu kapsamda araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkilerin saptanması için Pearson Korelasyon Analizi, ikinci aşamada hizmetkâr liderliğin okul kültürünü yordama düzeyinin saptanması amacıyla Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Son aşamada ise; araştırma modeli direkt olarak ölçülemeyen ve görülemeyen teorik kavramlar ve yapılar bakımından formüle edildiği için, yapısal eşitlik modeli ile bu teorik yapıdaki değişkenler, birtakım göstergelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin bu tip teorik yapıları formüle etmede, problemleri çözmeye yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Çalışmada yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde, teorik modele uygun modeller araştırmak ve hem gizil hem de gözlenen değişkenlerdeki ölçüm hatasını birleştirmeyi sağlamak amacıyla çoklu regresyon analizi yerine Path analizi kullanılmıştır. Bu çalışmanın metodolojisi aşağıdaki aşamaları içermektedir:

(i) *Teorik modelin oluşturulması*: Bu aşamada hizmetkâr liderlik davranışlarıyla okul kültürünün ilişkilerini gösteren yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur (Şekil 1'e bakınız). Teorik model ölçüm bileşenleri ve yapısal eşitlik bileşeninden meydana gelmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçüm bileşeni beş gözlenen değişkenden (*fedakârlık, duygusal şifa, bilgelik, ikna edicilik ve örgütsel kâhyalık*), okul kültürü ölçüm bileşeni de beş gözlenen değişkenden (*işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği, mesleksel gelişme, amaç birliği ve mesleksel destek*) oluşmaktadır. Yapısal eşitlik bileşeni ise teorik olarak, hizmetkâr liderlik ve okul kültürü gizil değişkenleri arasındaki ilişkiyi formüle etmektedir. Teorik modelde ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürü üzerinde etkileri olduğu kabul edilmiştir. Modelde, gözlenen değişkenler dikdörtgen; gizil değişkenler ise oval kutucuklarla temsil edilirken, gizil dışsal değişkenler arasındaki korelasyon eğri çift

yönlü çizgiler, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlere olan faktör yüklemeleri ile dışsal değişkenlerin içsel değişkene olan etkisi doğrusal tek yönlü çizgiler ile temsil edilmiştir.

(ii) *Modelin test edilmesi*: Bu aşamada hizmetkâr liderlik davranışları ve okul kültürü temel alınarak bağımsız koşullarda oluşturulan ve değişkenlerin ilişkilerini tanımlayan model istatistiksel uyum bakımından test edilmiştir. Öncelikle doğru kabul edilen model temel alınarak uyum iyiliği indeksleri tahmin edilmiştir. Çalışmada kullanılan bu uyum iyiliği indeksleri şunlardır: GFI (Goodness-of-fit index, Uyum iyiliği indeksi), AGFI (Adjusted goodness-of-fit index, Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Root mean square error of approximation, Ortalama hataların karekök ortalaması), χ^2 (Chi square, ki-kare istatistiği), df (Degree-es of freedom, Serbestlik derecesi) ve χ^2/df 'nin oranı. Bu indekslerin standart uyum ölçü değerleri ise şunlardır: GFI, AGFI'den elde edilen katsayısı 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Literatürde tam bir uyuma olmamakla birlikte elde edilen kat sayınının 0.85 (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, Balla ve McDonald, 1988) veya 0.90 (Kline, 2005; Schumacker ve Lomax, 1996) üzerinde olması iyi bir uyum olarak kabul edilmektedir. RMSEA'dan elde edilen değerlerde 0 ile 1 arasında değişmektedir. Gözlenen ve üretilen matrisler arasındaki hata payını ifade eden RMSEA'da, GFI ve AGFI deki durumun tersine elde edilen değerlerin 0'a yakın olması uyumluluk için gereklidir. RMSEA'da elde edilen 0.05 ve daha küçük değerler uyumluluk için yeterlidir. χ^2/df 'nin oranının ise 2-5 arasındaki olması iyi uyumu, 2'den küçük değerler ise mükemmel uyumu ifade etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 2001).



Şekil 1. Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Yapısal Eşitlik Modeli

BULGULAR ve YORUMLAR

Teorik Modele İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 3'te öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının fedakârlık alt boyutu ile okul kültürü arasında [$r=.49$]; duygusal şifa alt boyutu ile okul kültürü arasında [$r=.49$]; bilgelik alt boyutu ile okul kültürü arasında [$r=.53$]; ikna edicilik alt boyutu ile okul kültürü arasında [$r=.48$]; ve örgütsel kâhyalık alt boyutu ile okul kültürü arasında [$r=.49$] pozitif yönde manidar bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 3.

Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Fedakârlık	-											
2- Duygusal Şifa	.81*	-										
3- Bilgelik	.73*	.67*	-									
4- İkna Edicilik	.79*	.80*	.80*	-								
5- Örgütsel Kahyalık	.54*	.50*	.79*	.65*	-							
6- İşbirlikçi Liderlik	.70*	.67*	.70*	.71*	.61*	-						
7- Öğretmen İşbirliği	.42*	.45*	.43*	.39*	.30*	.57*	-					
8- Mesleksi Gelişme	.26*	.24*	.33*	.25*	.37*	.50*	.58*	-				
9- Amaç Birliği	.32*	.32*	.35*	.30*	.38*	.52*	.52*	.80*	-			
10- Mesleksi Destek	.28*	.32*	.35*	.31*	.36*	.48*	.53*	.72*	.72*	-		
11-Hizmetkâr Liderlik [Toplam]	.88*	.86*	.91*	.92*	.79*	.78*	.45*	.33*	.38*	.37*	-	
12- Okul Kültürü [Toplam]	.49*	.49*	.53*	.48*	.49*	.75*	.78*	.87*	.86*	.84*	.57*	-

$n=282$, * $p<.01$

Teorik Modele İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 4'te öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının okul kültürü algılarını yordama düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninin fedakârlık, duygusal şifa, bilgelik, ikna edicilik ve örgütsel kâhyalık alt boyutlarını temsil eden bağımsız değişkenlerin birlikte okul kültürünü pozitif yönde manidar olarak yordadığı ve bu bağımsız değişkenlerin okul kültüründeki değişimin %34'ünü [$R=.583$, $R^2=.340$, $F=28.415$, $p<.01$] açıklayabildiği, okul kültürünün kalan %66'lık kısmının ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önem sırası ise duygusal şifa, örgütsel kâhyalık, bilgelik, fedakârlık ve ikna edicilik

şekindedir. Regresyon katsayısının anlamlı olup olmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise, sadece örgütsel kâhyalık değişkeninin okul kültürü değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olduğu, diğer bağımsız değişkenlerin ise okul kültürü değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olmadıkları görülmektedir.

Tablo 4.

Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi

Hizmetkâr Liderlik	B	SH _B	β	t	p	VIF
Sabit	10.287	.660		15.594	.000	
1- Fedakârlık	.379	.313	.115	1.211	.227	3.76
2- Duygusal Şıfa	.802	.303	.249	2.646	.009	3.71
3- Bilgelik	.636	.382	.178	1.665	.097	4.75
4- İkna Edicilik	-.406	.398	-.109	-1.019	.309	4.80
5- Örgütsel Kâhyalık	.779	.264	.239	2.956	.003	2.72

*Eigenvalue*_{max/min}: 580, n=282, R=.583, R²=.340, F=28.415, p<.01

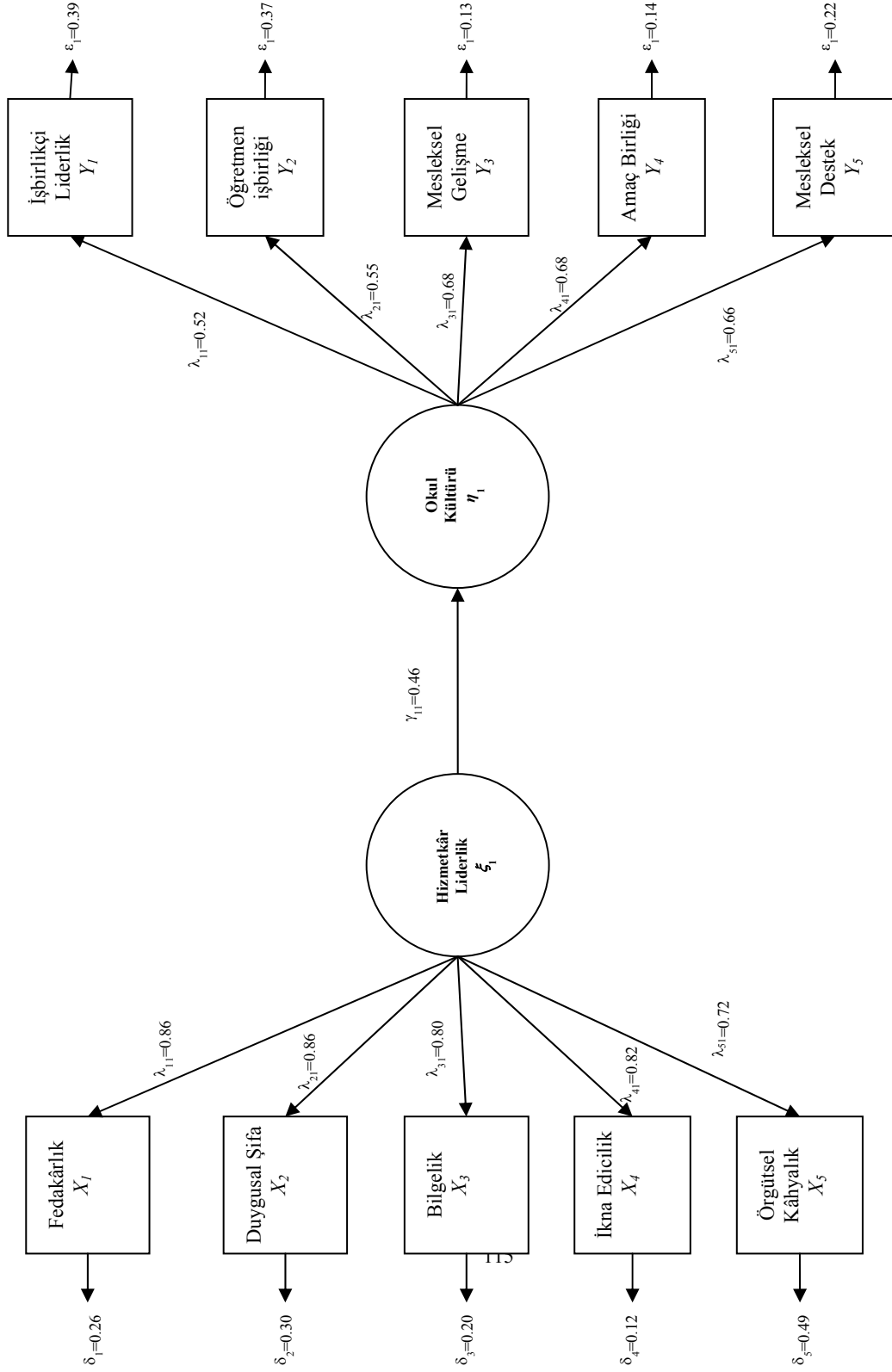
Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışlarıyla okul kültürü arasındaki ilişkiyi gösterdiği düşünülen teorik model için yapılan Path analizi sonucu şekil 2’de gösterilmiştir. Teorik modelde yer alan gözlenen ve gizil değişkenlerin modele olan katkılarının uyum indeksleri de tablo 5’te sunulmuştur. Modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde GFI, AGFI, RMSEA, χ^2 ve χ^2/df indeksleri kullanılmıştır. GFI, kovaryansın bağıntılı derecesini ve model tarafından ortaklaşa açıklanan varyansı göstermektedir. Bu çalışmanın mevcut modelinde GFI değeri 0.78 olarak saptanmıştır. AGFI uyum iyiliği değeri de 0.64 olarak saptanmıştır. Elde edilen GFI ve AGFI uyum iyiliği değerleri teorik modelinin, elde edilen veriye uygun olmadığını göstermektedir. Model tarafından açıklanamayan varyans ve kovaryansın ortalaması içeren RMSEA değeri çalışmada 0.196 olarak saptanmıştır. Bu durum, varyans ve kovaryansın oluşturan teorik model tarafından açıklanamadığını göstermektedir. Çalışmada χ^2/df oranı, 11.74 olarak saptanmıştır. Bu oranın 5’ten büyük olması da verinin model ile uyumlu olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 5.

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum Parametreleri

Uyum Parametresi	Kat Sayı
GFI	0.78
AGFI	0.64
RMSEA	0.196
df	34
χ^2	399.23
χ^2/df	11.74



Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Yapısal Eşitlik Modeli

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Gittikçe karmaşıklaşan sosyal yaşamla birlikte örgütlerin de gün geçtikçe çeşitlenmesi ve farklılaşması, lider etkililiğinde bazı lider davranışlarını öne çıkarmış, buna paralel olarak da lider davranışları bağlamında pek çok liderlik türü ortaya çıkmıştır. Gelecekte liderlik türlerinin daha da çoğalması ve farklılaşması da kuvvetle muhtemeldir. Lider davranışları özelinde kavramsallaştırılan liderlik yaklaşımlarından biri de hizmetkâr liderliktir. Greenleaf tarafından ilk kez kavramsallaştırıldığı tarihten bu yana teorik olarak geliştirilmeye çalışılan hizmetkar liderlikle ilgili son 20 yılda da pek çok ampirik çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürüne olan etkilerini belirlemektir. Bu etkiyi ortaya çıkarmak için çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürünü etkilediği şeklinde teorik bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan teorik modelin bağımsız değişkenleri hizmetkâr liderliğin bileşenleri, bağımlı değişkeni ise okul kültürüdür. Çalışmanın yapısal eşitlik modelinin ilk parçası ve bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik; üyelerin en acil ihtiyaçlarına odaklanarak örgütün hedeflerine ulaşması için çaba harcayan, üyelere hedeflerin gerçekleşmesi için ne gerekiyorsa yapmaları konusunda güvenen, takipçinin liderlik özelliği sergilemesi sonucunda bir birey olarak gelişip gelişmediği konusunda kendini sorgulayan (Greenleaf, 1970) liderlik davranışlarını ifade eder. Grup üyelerinin dış adaptasyon ve iç uyumla ilgili problemleri çözdükleri, grup üyeleri tarafından paylaşılan ve öğrenilen varsayımlar (Schein, 1992) olarak tanımlanan okul kültürü ise, okul etkililiğinin en önemli faktörlerinden birisidir. Okulun her üyesi okul kültürünü oluşturan bileşenleri öğrenir ve zamanla norm haline gelen bu bileşenler okula bir kimlik kazandırır. Leithwood ve Reihl (2003), okul liderlerinin personel arasında paylaşılan normları, değerleri, inançları geliştirmek için yapılan uygulamalarla ve personel arasında ortak güven ve ilgi yaratarak kültürü etkileyebileceklerini belirtmektedir.

Öğretmen algıları bağlamında gerçekleştirilen çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla okul kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Alanyazındaki pek çok çalışma hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürüyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Boyer, 2012; Herndon, 2007; Hill, 2007). Zamperlin (2012), hizmetkar liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; okullarında hizmetkar liderlik gösteren, insanlara değer ve önem veren, empati kuran, personelin de lider olması için çalışan okul müdürlerinin son derece etkili olduklarını ve okullarında birbirlerini dinleyen, güven duyan bir ekip ve bir öğrenme topluluğu oluşturabildiklerini belirlemiştir. Bulgular hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninin fedakârlık, duygusal şifa, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kâhyalık alt boyutlarını temsil eden bağımsız değişkenlerin birlikte okul kültürünü pozitif yönde manidar olarak yordadığı ve bu bağımsız değişkenlerin okul kültüründeki değişimin %34'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Regresyon katsayısının anlamlılık derecesi ise sadece örgütsel kâhyalık değişkeninin okul kültürü değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, hizmetkâr liderlik değişkeninin diğer bileşenlerinin ise okul kültürü değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olmadıklarını göstermektedir. Barbuto ve Wheeler (2006), çalışanların işlerinde ekstra performans gösterme isteklerinin en iyi

yordayıcısının örgütsel kâhyalık bileşeni olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca örgütsel kâhyalık boyutunun çalışan memnuniyeti ve lider etkililiği ile güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kâhyalık liderlerin toplumsal kalkınma, programlar ve sosyal yardımlar aracılığıyla topluma olumlu yönde katkı sağlamak için bir örgütü ne ölçüde hazır hale getirdiğini açıklar. Örgütsel kâhyalık; etik ve toplumun refahı için sorumluluk alma değerini içerir, aynı zamanda alınan strateji ve kararların var olan durumu daha iyi bir hale getireceğini garanti eder. Ayrıca bu tip liderler iş yerinde bir toplum ruhu geliştirmeye çalışırlar, böylelikle kendilerinden sonrakilere olumlu bir miras bırakmış olurlar (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Regresyon analizi hizmetkâr liderlik değişkeninin okul kültürünün bir yordayıcısı olduğunu gösterse de, veriler üzerinde gerçekleştirilen Path analizinde, oluşturulan modele ilişkin uyum iyiliği indekslerinin yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç elde edilen verilerle hizmetkâr liderlik ve örgüt kültürü etkileşimi modelinin oluşturulamayacağını ifade etmektedir. Bu durumun hizmet kavramının kültürel farklılığından kaynaklanmış olma ihtimali yüksektir. Benzer kavramlar farklı kültürlerde farklı anlamlar yüklenebilirler ya da aynı kavramlara farklı kültürlerde verilen tepkiler farklılık gösterebilirler. Pekerti ve Sendjaya (2010), hizmetkâr liderlik davranışlarının pek çok ülkede görülmekle birlikte, uygulamalarının daha çok kültür tarafından şekillendirildiğini öne sürmüştür. Hizmetkâr liderlik kavramsal olarak benzer şekillerde algılsa da, özellikle hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının hangisinin önemli olduğu konusunda bireylerin karar vermesinde kültür önemli bir belirleyicidir. Mittal ve Dorfman (2012), hizmetkar liderliğin eşitlik, ahlaki bütünlük, güçlendirme, empati ve alçakgönüllülük gibi kültürler arasında etkili liderlik için önemli olarak kabul edilen yönlerinin analiz edildiği çalışmalarında, bu boyutların her birinin etkili liderlik ile ilişkili olduğunu tespit ederken; farklı kültürlerde hizmetkar liderlik bileşenlerinin desteklenmesinde önemli farklılıklar bulmuşlardır. Eşitlik ve güçlendirme boyutları Avrupa / İskandinav kültüründe daha güçlü desteklenirken, Asya ve benzer kültürlerde daha az desteklenmiştir. Öte yandan, hizmetkar liderliğin empati ve alçakgönüllülük boyutları Asya kültürlerinde Avrupa kültürlerine kıyasla daha fazla desteklenmiştir.

Bu sonuç, hizmetkâr liderlik ve okul kültürü algısı ile ilgili daha fazla yeni değişkenin yapılacak araştırmalarda oluşturulacak olan yapısal eşitlik modelinde tanımlanmasını gerektirmektedir. Ayrıca yapısal eşitlik modelindeki şans faktörlerinin yer almasından dolayı, yapısal eşitlik modeline uygun yeni çalışmalarda çapraz geçerlik yapılmalıdır. Çapraz geçerlik, yapısal eşitlik modeli ve geliştirilmiş faktörlerin istikrarını doğrulamak için tavsiye edilmektedir. Gelecek araştırmalarda, hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürü üzerindeki dolaylı ya da doğrudan etkilerini ortaya çıkarmak için farklı örneklemeler üzerinde çalışılmalıdır. Bu araştırmada ortaya konan modelin doğrulanmamasının olası nedenleri, daha küçük gruplarda gerek hizmetkâr liderlik gerekse okul kültürü kavramlarına yönelik fenomenolojik çalışmalarla araştırılmalıdır. Son olarak, araştırmacılar her zaman için yapısal eşitlik modeli sonuçlarının, model içeriğinde belirlenen değişken ve faktörlerle sınırlı olduğunu dikkate almalıdır.

KAYNAKLAR/REFERENCES

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). Becoming a servant leader: Do you have what it takes? NebGuide G02-1481-A. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Published in Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Socio-Economics*, 35(6), 18-40.
- Boyer, D. B. (2012). A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the lower Kuskokwim school district. Unpublished doctoral dissertation. Grand Canyon University, Phoenix.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Fieldbook*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Dennis, S. R., & Bocarnea, M. C. (2006). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7/8) 600-615.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fırat, Ş. N. (2007). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71 - 83.
- Fridell, M., R. N., & Messner, P. E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 722 - 736.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gruenert, S. (2000). Shaping a new school culture. *Contemporary Education*, 71(2), 14-18.
- Herndon, B. C. (2007). An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement. Unpublished doctoral dissertation. University of Missouri, Columbia.

- Hill, J. R. (2007). Servant leadership characteristics of high school principals, organizational culture, and student performance: A correlational study. Unpublished doctoral dissertation. University of North Dakota, North Dakota.
- Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(40), 263-273.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (2001). *LISREL 8.51*. Mooresville: Scientific Software.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: A study of structural equation model. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1357-1405.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003). What do we already know about successful school leadership? Paper prepared for the AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership, Chicago, IL.
- Lubin, K. A. (2001). Visionary leadership behaviors and their congruency with servant leadership characteristics, Dissertation Abstracts International, (UMI No. 3022943).
- Marsh, H. W., Balla, JR., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effects of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- McKee, D. (2003). Spirituality and marketing: An overview of the literature. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp.57-75). Armonk, NY: Sharpe.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*. 47, 555-570.
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2000), A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* (pp. 69-109). Oxford: Oxford University
- Patterson, K. A. (2003) *Servant leadership: A theoretical model*. Unpublished doctoral dissertation. Regent University, Virginia.
- Pekerti, A. A., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: Comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.
- Polleys, M. S. (2002). One university's response to the antileadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-130.
- 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.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sendjaya, S., & Serros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and applications in organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Spears, L. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers* New York: John Wiley & Sons.

- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 1-12). New York, NY: John Wiley and Sons.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem A.
- Verschoor, C. C. (2006). Strong ethics is a critical quality of leadership. *Strategic Finance*, 87(7), 19.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zamperlin, F. U. (2012). *The role of servant leadership in middle school culture*. Unpublished doctoral dissertation. Fordham University, New York.

İletişim/ Correspondence

Mikail YALÇIN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Meşelik Yerleşkesi, 26480
Eskişehir / TÜRKİYE
Tel: 222 - 2393750 - 1663
mikailyalcin@gmail.com

Engin KARADAĞ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Meşelik Yerleşkesi, 26480
Eskişehir / TÜRKİYE
Tel: 222 - 2393750 - 1644
enginkaradag@ogu.edu.tr