



**İbrahim Temiz**

<https://orcid.org/0009-0006-2755-032X>

Assistant Principal, Çatakköprü Secondary School, Turkey, temiz-21@hotmail.com

**Hasan Kılıç**

<https://orcid.org/0009-0007-5959-288X>

Principal, Dönenkaya School, Turkey, hasan.kilic1@hotmail.com

**Zeynep Çelik**

<https://orcid.org/0009-0001-0037-9327>

Teacher, School, Turkey, zeyneprukiye006@gmail.com

**Hasan Altunboğa**

<https://orcid.org/0009-0000-1106-8041>

Principal, Secondary School, Turkey, kahramaninoyunu@gmail.com

**Orhan Demirtaş**

<https://orcid.org/0000-0003-6228-749X>

Teacher, Celile Öner Secondary School, Turkey, orhanyusufdmrts@hotmail.com

**Mustafa Kırmızı**

<https://orcid.org/0000-0002-0669-6382>

Principal, Ahmet Mete Işıkara Primary School, Turkey, kirmizi\_mustafa@hotmail.com

**Ümmetullah Demir**

<https://orcid.org/0009-0007-5064-3695>

Assistant Principal, Ahmet Şimşek Primary School, Turkey, demiirdemiir@gmail.com

**Atıf Künyesi | Citation Info**

Temiz, İ., Kılıç, H., Çelik, Z., Altunboğa, H., Demirtaş, O., Kırmızı, M. ve Demir, Ü., (2024). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisinin İncelenmesi, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11 (1), 200-209.

## **Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisinin İncelenmesi**

### **Öz**

*Bu araştırmanın hedefi, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın evreni 2023-2024 eğitim öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçelerinde görev yapan 11254 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise evrenden tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen 160 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmanın verileri Demir ve Karakuş (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Hizmetkâr Liderlik Ölçeği' kullanılmıştır. 5 alt boyut 20 maddeden oluşmaktadır. Diğer ölçek ise Terzi'nin (2005) geliştirdiği "Okul Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. 29 madde ve 4 alt faktör bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışları ile okul kültürü düzeyleri arasındaki ilişkiyi*

belirlemek için korelasyon ölçeklerin birbirine etkisini ölçmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; okul müdürlerin kültürel liderlik davranışlarının ile iş tatmini arasında 0,03 seviyesinde pozitif yönlü (0, 741) kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özellikleri ile okul kültürüne etkisini gösteren regresyon sonucuna göre, her iki ölçeğin alt boyutlarında da pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Müdür, Hizmetkâr liderlik, Okul, okul kültürü

## **Investigation of the Effect of School Principals' Servant Leadership Behaviours on School Culture**

### **Abstract**

The aim of this study is to examine the effect of school principals' servant leadership behaviours on school culture. The population of the study consists of 11254 teachers working in the central districts of Diyarbakır in the 2023-2024 academic year. The sample of the study consists of 160 teachers determined by random sampling from the population. The data of this study were collected using the 'Servant Leadership Scale' adapted into Turkish by Demir and Karakuş (2015). It consists of 5 sub-dimensions and 20 items. The other scale is the "School Culture Scale" developed by Terzi (2005). There are 29 items and 4 sub-factors. In order to determine the relationship between servant leadership behaviours and school culture levels, regression analysis was used to measure the effect of correlation scales on each other. As a result of the analyses, it was found that there was a strong positive relationship (0, 741) at the level of 0.03 between school principals' cultural leadership behaviours and job satisfaction. In addition, according to the regression result showing the effect of school principals' servant leadership characteristics perceived by teachers on school culture, it was found that both of the sub-dimensions of both scales had a significant positive effect.

**Keywords:** Education, Principal, Servant leadership, School, school culture

### **Giriş**

Geçmişten günümüze liderlik, sürekli tartışılan ve üzerinde yoğun olarak çalışılan kavramlardan biridir. Liderlik genel olarak bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyebilme ve yönetebilme yeteneğine sahip olmayı ifade eder ve bu kavramın başlangıçta düşünce boyutunda tartışıldığı, ilerleyen zamanlarda ise liderliğin farklı alanlarını kapsayan birçok araştırma ve buna bağlı olarak yaklaşımın ortaya konulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, günümüzde sosyal bilimler alanında kapsamlı bir liderlik alanyazını bulunduğu söylenebilir (Polat ve Arabacı, 2015).

Yönetim bilimi geliştikçe, liderlik kuramları ve türleri de genişlemiştir. Örgütteki yöneticilerin liderlik anlayışı; örgüt çalışanlarının performansını, verimini, ve özellikle okul

kültürüne olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin liderlik anlayışları, yaptıkları davranışlara, yapmadıkları davranışlara, önem verdiği konulara ve ilişkilerindeki tutumlarına göre değişebilmektedir. Yöneticinin hangi liderlik anlayışında davranışlar sergilediğini, yönetimi altında bulunan çalışanlar fark etmektedirler (Cesur ve Evrim, 2020). Bu durumda liderlerinin anlayışlarına göre çalışanlar, kendi tutum ve davranışlarına yön vermektedirler. Liderlik anlayışlarından biri olan hizmetkâr liderlik anlayışında; yöneticiler, çalışanlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışmakta, onların ihtiyaçlarını gidermekte ve gelişimlerini arttırmaktadırlar. Bu liderlik anlayışında, yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır. Yöneticilerin davranışları, çalışanlarda olumlu izlenim bırakmakla beraber, onları işlerine motive eder (Küçüközkan, 2015). Yine bu liderlik türünde çalışanlar, liderlerinin isteklerini zorlama veya kurala ihtiyaç duymadan yapmaktadırlar. Liderlerinin hizmetkâr liderlik anlayışında olduğu çalışanlar hem liderleriyle hem de iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmekte, okul kültürünün gelişmesine ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Kahraman, 2020). Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf 'ın düşünceleri ile ortaya çıkmıştır. Greenleaf bir makalesinde bu kavramı kullanmıştır. Bu liderlik anlayışının temellerini insanın içinde bulunan hizmet etme duygusunun zaman içinde dönüşüm gerçekleştirerek yönetme isteğine dönüşmesi oluşturur. Greenleaf hizmetkâr liderliği bireylerin çevre ile olan iletişimini pozitif olarak yönlendiren ve uzun süreçte sonuçlarını gösteren bir kavram olarak açıklamıştır (Greenleaf, 1977; Kavak, 2019, s. 3). Diğer bir taraftan yüzyıllar öncesinden Hz. Muhammed (s.a.s) "Liderler kavimlerinin hizmetkârıdır" sözü ile hizmetkâr liderlik kavramını kullanmıştır (Akyüz, 2012, s. 2). Hizmetkâr liderliği benimseyen liderin amacı, bilgi birikimini ve deneyimlerini grubuna düzgün şekilde aktararak, grubun performansını yükseltmek için enerji harcayıp örgüte katkı sağlamaya çalışır. Hizmetkâr liderliğin başka bir ana faktörü de okul iklimine ve kültürüne katkı sunmasıdır. Okul kültürünü lider oluşturmalı ve bunu yaparken amaçlara uygun hareket etmelidir. Çalışanları da bu okul kültürü doğrultusunda koordine eder. Liderin öncelikli işi grubun çalışma normlarını ve davranış değerlerini oluşturmaktır. Hizmetkâr liderlik, lider için var olduğu düşünülen hakların grup üyeleri ile paylaşılması anlayışıdır. Hizmetkâr liderlik tamamen insanlığın gelişimine adanmışlık kavramını kendisine felsefe edinmiştir. Bu adanmışlık tüm grup üyelerine yönelik paylaşılan değerleri oluşturmayı esas edinir. Bu kavram organizasyonun yapılandırılması için çok önemlidir (Yiğit, 2018, s. 33). Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik sahip oldukları olumlu okul kültür algıları, okullarına duydukları inanç ve yükledikleri değer, öğretmenlerin yüksek performans sergilemeleri açısından önemlidir (Kafalı, 2022, s. 50). Okul kültürü okula ait ve okulda zaman içinde oluşan bir yaşam tarzıdır. Liderlerin yönlendirmesi ile okulun tarihi, kural ve gelenekleri, okul çalışanlarının tecrübeleri ve birbirleriyle etkileşimleri süreç içerisinde okula ait bir

kültürün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu kültür değer, kural, erdem, davranış ve beklentilerden oluşmaktadır. Böylece okulun gerçek görevi olan eğitim ve öğretimde öğrenci ve öğretmenden neler bekleneceği, nelerin üzerinde durulacağı okul kültürü tarafından belirlenmektedir (Balcı, 2013, s.191). Okul kültürünün oluşumu, gelişimi ve devamlılığının sağlanmasında en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik özellikleri ve becerileri güçlü bir okul kültürü için çok büyük öneme sahiptir (Recepoglu, 2014, s. 206). Okul müdürleri güçlü bir okul kültürü oluşturarak personelinin iş doyumunu ve motivasyonunu artırırken etkili bir okul kişiliğinin oluşmasını sağlayabilir. Ancak sağlıklı bir okul kültürü sadece okul müdürünün çabasıyla değil; öğretmen, müdür, öğrenci ve diğer çalışanların iş birliği ile oluşturulur (Çelik, 2012, s. 51). Bu bağlamda okul kültürü literatürü incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini (Yaprak Kaya, 2015), müdürlerin liderlik stilleri (Işıldak, 2017), hizmetkâr liderlik (Basrı, 2017), okul kültürü (Karaavcı, 2021) arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Okul idarecilerinin okulu öğretmen, öğrenci ve veli ekseninde birleştirici ve başarıya odaklayıcı rolü, yenilikçi bir anlayışla birleştirildiğinde hizmetkâr bir kültürün temelleri okullarda atılabilir (Çetin ve Özdemir, 2020, s. 3). Buradan hareketle araştırmanın problem cümlesi; “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

## 1. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın türüne, veri toplama araçlarına, evren ve örnekleme ve son olarak verilerin analizine yer verilmiştir

### 1.1. Araştırmanın Türü

Devlet okullarında çalışan müdürlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisinin ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmanın konusu olan olaylar, bireyler veya nesnelere olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme veya etkileme çabası içine girilmez (Büyüköztürk, 2007).

### 1.2. Veri Toplama Araçları

*a. Demografik Bilgiler Formu:* Müdürlere ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; cinsiyet, yaş ve kadro durumu gibi özellikler yer almaktadır.

*b. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:* Bu araştırmada kullanılan yöneticilerin hizmetkâr liderlik ölçeği Reed, Vidaver Cohen ve Colwell (2011) tarafından geliştirilmiştir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını tespit amacıyla ve eğitim örgütlerinde kullanılacak şekilde Konan, Demir ve Karakuş (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ‘Hizmetkâr Liderlik Ölçeği’

kullanılmıştır. Ölçek 5 alt boyut 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları: kişiler arası destek boyutu (1,2,3,4,5) grup üyelerini dinleyerek onları kararlara dahil edilmesi ve saygı gösterilmesi, topluluk oluşturma boyutu (6,7,8,9,10,11) liderin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında grup oluşturma becerisi, fedakarlık boyutu (12,13,14) liderin kendi çıkarından önce grup üyelerinin çıkarını ön planda tutması, eşit olma boyutu (15,16,17) liderin takipçilerden kendini üstün görmemesi ve eleştiriyi kabul etmesi, ahlaksal bütünlük boyutu (18,19,20) ise adil olma, şeffaf ve takipçilerine dürüst olma özellikleridir. Türkçeye uyarlı ölçeğimiz beşli likert yapıda olup birden beşe kadar derecelendirilerek (hiçbir zaman: 1, nadiren: 2, ara sıra: 3, çoğu zaman: 4, her zaman: 5) kodlanmıştır.

**c. Okul Kültürü Ölçeği:** Terzi'nin (2005) geliştirdiği Okul Kültürü Ölçeğinde 29 madde ve 4 alt faktör bulunmaktadır. Alt faktörler; destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürüdür. Ölçek; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) şeklinde 5'li Likert olarak derecelendirilmiştir. Okul Kültürü Ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel Kültür Ölçeği bağımsız olan 4 alt boyuttan oluşmakta ve her alt boyut kendi içinde değerlendirilmektedir ve ölçekten toplam puan alınamamaktadır. Destek Faktörü alt boyutun iç tutarlılığı için hesaplanan güvenilirlik katsayısı .91'dir.

### 1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2023-2024 eğitim öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçelerinde görev yapan 11254 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evrenden tesadüfi örnekleme yoluyla ile belirlenen 160 öğretmenden oluşmaktadır.

*Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgiler*

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	141	88,1
	Kadın	19	11,9
<b>Kıdem</b>	1-9	31	19,0
	10-19	82	51,0
	19 ve Üstü	47	29,0
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	123	76,8
	Yüksek Lisans	37	23,2
<b>Okul Türü</b>	İlköğretim	89	55,6
	Ortaöğretim	71	43,4
<b>Medeni Durumu</b>	Evli	114	71,2
	Bekar	46	28,8

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların %88,1’i erkektir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin %76,8’i lisans eğitim düzeyine sahip olduğu, katılımcıların %51,0’ı 10-19 ve üstü kıdeme sahip olduğu, katılımcı öğretmenlerin %55,6’ı lisans İlköğretim okullarında çalıştığı, katılımcı öğretmenlerin %71,2’si evli olduğu görülmektedir.

#### 1.4. Verilerin Analiz Edilmesi

Araştırmanın verileri SPSS- 22.0 programına aktarıldıktan sonra verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır. (George ve Mallery, 2010) Verilerin normal dağılım gösterdikleri kanaatine varılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde\_korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

## 2. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 1. Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi			
	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Okul Kültürü Ölçeği	
<i>Hizmetkâr Liderlik Ölçeği</i>	Pearson Correlation	0,03	,741**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	160	160
<i>Okul Kültürü Ölçeği</i>	Pearson Correlation	,741**	0,03
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	160	160

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların hizmetkâr liderlik ve okul kültürü düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki görülmüştür. Yukarıdaki tabloda (1) görülebileceği üzere yöneticilerin iş tatmini ve yaşam doyumu arasında 0,03 seviyesinde pozitif yönlü (0,741) kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Farklı bir deyişle, yöneticilerin hizmetkâr liderlik seviyelerinde artış gerçekleştikçe okul kültürü seviyelerinde de gözle görülür bir artış

gerçekleşmektedir. Araştırmada hizmetkâr liderlik ölçeği ile okul kültürü ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

*Tablo 2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik ile Okul Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi*

Korelasyon Katsayısı (r)	Belirleme Katsayısı (R <sup>2</sup> )	Düzeltilmiş Katsayısı (Adjusted R <sup>2</sup> )	Belirleme Standart Sapma
0,596	0,748	0,4420	2,4897

Tablo 2’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik ve okul kültürü değişkenleri arasındaki ilişkinin fonksiyonel şekli açıklanmak istendiğinde regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Farklı bir şekilde ifade edilmek istenirse, bağımsız bir değişkenin, bağımlı değişkeni hangi seviyede açıklayabileceğini istatistiksel yoldan ifade edilmesidir (Bayram, 2004). Çalışma dikkate alındığında hizmetkâr liderlik bağımlı değişkeni ile okul kültürü değişkenleri regresyon analizi ile analiz edilmiş, hizmetkâr liderlik değişkeninin okul kültürü değişkenini etkileme düzeyi incelenmiştir. Hizmetkâr liderliğin okul kültürünü açıklama düzeyi (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,4420) olarak tespit edilmiştir.

### **Sonuç**

Bu araştırma, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırmaya toplamda 160 kişi katılım göstermiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stili ve alt boyutları ile okul kültürünün alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Öğretmenler tarafından algılanan hizmetkâr liderlik stili alt boyutlarından okul kültürü arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. İki değişkenin birlikte incelendiği çalışmalara rastlanmasa da Basrı (2017) araştırmasında çalışanların örgüt kültürü algıları arttıkça örgüt liderliği düzeyinin arttığını tespit etmiştir. Canaslan (2022) ise örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında düşük düzeyde pozitif yönde ilişki olduğunu saptamıştır. Kahveci ve Aypay (2013) yaptıkları araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Literatürde okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile okul kültürü değişkenlerinin bir arada yer aldığı çalışmalara pek rastlanmaması neticesinde liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Dalgıç (2015) araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Işıldak (2017) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karaavcı (2021) paylaşılan liderlik ve okul kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bu araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda; okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul kültürü arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürleri hizmetkâr liderlik stilini geliştirdikçe ve okulu yönetirken bu özelliklerini gösterdikçe okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunacağı söylenebilir. Araştırma sonucu, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stiline alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Yüzer (2019) okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, karizmatik liderliğin okul kültürünü olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Dursun (2019) paternalist liderliğin okul kültürüne etkisini araştırdığı çalışmada, paternalist liderliğin okul kültürünü olumlu yönde ve düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özüylası (2021) paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile okul kültürü değişkenlerinin bir arada yer aldığı araştırmaya pek rastlanmaması sonucunda liderlik ve okul kültürü arasında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Yapılan araştırmalardan Özüylası'nın (2021) çalışması araştırmamızı destekler niteliktedir. Özüylası (2021) paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürünün destek, başarı, bürokratik ve görev kültürünü anlamlı olarak etkilediği tespit etmiştir. Neticede, hem bu araştırma sonucu hem de yukarıdaki diğer araştırma sonuçları liderliğin okul kültürü üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Liderliğin okul kültürü üzerinde önemli bir rolünün olmasının ve belirsizliğin etkili olduğu bu değişim döneminde hizmetkâr liderliğin okul kültürü ile birlikte ele alınmasının okulun tüm paydaşlarını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin okul kültürü üzerinde önemli bir dönüşüm sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında şu öneriler getirilebilir: Gözlem ve görüşme gibi nitel yöntemler kullanılarak hizmetkâr liderliğin okul başarısına ve öğretmen motivasyonuna etkisi araştırılabilir. Önümüzdeki yıllarda uygulamaya konulacak olan yeni eğitim sisteminin hizmetkâr liderlik ve okul kültürü kavramlarını nasıl etkileyeceği üzerine kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

### **Kaynaklar**

- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Pegem Akademi.



- Basrı, S. (2017). *Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Kırşehir il örneği* [Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi]. Yök Tez.
- Canaslan, A. (2022). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile öğretmenlerin öğrenme çevikliği arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yök Tez.
- Cesur, A., & Evrim, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (25), 3467-3496.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yök Tez.
- Dursun, İ., E. (2019). *Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürü Oluşturmadaki Etkisi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yök Tez.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Kafalı, U. (2022). Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasındaki Rolü. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 8 (1). 48-56.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 90-106.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2013). Hizmetkar Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2 (1), 43-59.
- Karaavcı, M., F. (2021). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul kültürü alguları arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. Yök Tez.
- Karaavcı, M., F. (2021). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul kültürü alguları arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. Yök Tez.
- Kavak, P.B. (2019). *Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi-Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Yök Tez.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Özdemir, N., & Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2 (7), 312-332.
- Özuyulası, A. (2021). *Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yök Tez.

- Polat, M., & Arabacı, İ. B. (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2 (1), 207-232.
- Recepoğlu, E. (2014). Okul Kültüründe Liderlik. N. Güçlü (Ed). (205-240). *Okul Kültürü*, Pegem.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)* [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yök Tez.
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda Hizmetkâr Liderlik ile Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yök Tez.
- Yüzer, B. (2019). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yök Tez.