

Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi

Examination of the Level of Perceived Servant Leadership in Schools

Mehmet Emin USTA*

Yıldız ÜNSAL**

Öz. Bu araştırma öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışlarının düzeyini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın verileri, 2015-2016 yılında Şanlıurfa İli Merkez İlçelerindeki tüm ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 484 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, t testi, tek yönlü anova ve post-hoc testleri kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda, katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu ve hizmetkâr liderlik algılarının, katılımcıların okul konumu, yöneticilerinin atanma şekli, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı ve medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyet, hizmet yılı, branş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, öğretmenler, eğitim yöneticisi.

Abstract. This research has been conducted with the aim of investigating the level of perceived servant leadership in teachers who work in schools. The data of this research was obtained from 484 teachers working at the primary school, secondary school and high school in the centre districts of Şanlıurfa Province in year in 2015 and 2016. Perceived Servant Leadership Scale was used as data collection in this research. It was made use of mean, one-way anova and post- hoc tests to compute the datas. As a result of this research, it has been found that perceived servant leadership of the participants is at partly high level. While perceived servant leadership of the participants indicate significant differences according to variables such as the school position, appointment type of managers of teachers, school type, the number of teacher in that school, marital status they do not indicate significant differences in terms of variables such as gender, year of working, branch and educational status.

Keywords: Servant leadership, teachers, educational manager.

Toplumsal Mesaj.

Sosyal becerisi gelişmiş çocuklar, akranlarıyla hem sağlıklı ilişkiler kurabilir hem de ailesi, okuldaki öğretmenleri ve arkadaşlarına sosyal bir birey olduğunu kanıtlayabilir. Geleceğin öğretmenleri olarak öğrencilerinin gelişim alanlarından sorumlu olacak öğretmen adaylarının sosyal beceri düzeylerini etkileyen değişkenlerin bilinmesi önem arz etmektedir.

Public Interest Statement.

Children with high social skills can establish healthy relationships with their peers and also prove that they are a social individual to their school teachers and friends and their families. It is needed to know the social skill levels of teacher candidates because of the teacher candidates are responsible for all the development areas of the child.

* Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0003-2355-1203>, Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, mehmeteminusta3@gmail.com

** Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-8635-8649>, Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen/Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, yildizunsal@windowslive.com

1. GİRİŞ

İnsanlar tek başlarına bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetmediği yerde diğer insanlarla güçlerini birleştirerek daha büyük işler yapmak için örgütler kurmuştur. Teknolojinin de gelişmesiyle insanların kurduğu karmaşık örgütlerin, insan yaşamının vazgeçilmez unsurları haline geldiğini söylemek mümkündür. Dünyada meydana gelen bütün gelişmelerin, sosyal örgütlerin en temel birimlerinden biri sayılabilecek kurum olan okulları da etkilemiş; okulun, yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin zamana uyumlu bir biçimde değişmesini ve gelişmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin değiştiğini söylemek mümkündür. Okul yöneticilerinin tutumları ve yönetim felsefeleri son derece önemli ve belirleyicidir (Usta, 2013). Okullarda eğitimin kalitesini arttıracak, özverili bir şekilde örgütüne liderlik edebilecek ve öğretmenleri odak noktasına alacak okul müdürlerinin başarılı olabileceği düşünülebilir. Bu nedenle öğretmenlerin özverili bir şekilde eğitimin kalite ve verimini artırmaları, hizmetkâr liderler yolu ile sağlanabileceğini söylemek mümkündür (Russel ve Stone, 2002). Walker'e (2003) göre bir okul yöneticisi fikirlere, inançlara, öğrencilere ve öğretmenlere hizmet etme amacını taşımaktadır. Bir okulda çalışanlarını dinleyip, onlara değer veren öğretmenlerini her alanda destekleyip yardımcı olan okul müdürleri eğitimin verimi ve kalitesini yükseltebilecektir.

Liderlik kavramı aslında insanoğlunun varolduğu andan itibaren oluşan bir olgudur. Bugüne kadar birçok liderlik modelleri geliştirilmiş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bunlardan biri de hizmetkâr liderlik modelidir. 1970 yılında Greenleaf "hizmet edici liderlik" kavramını ortaya atmış ve liderin temel sorumluluğunun astlara hizmet etmek olduğunu savunmuştur (Greenleaf, 1970). Buradaki "hizmet etme" kavramı kölelik değil, astların geliştirilmesi ve yetki ile astlarının güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Hizmetkâr lider; başkalarının ihtiyaçlarıyla kendi ihtiyaçlarından önce ilgilenen, değişim ve dönüşümü gerçekleştiren, insanların yeteneklerini performansla dönüştürmelerini sağlayan liderlerdir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderlik son zamanların en çok merak edilen ve uygulanmaya çalışan liderlik tarzlarının arasında sayılabilir.

Hizmetkâr liderliği ilk kullanan ve tanıtan kişi Greenleaf olarak bilinmektedir. Greenleaf, Herman Hesse'nin "Doğu Yolculuğu (Journey to the East)" romanını okuduktan sonra kişinin aynı zamanda hem hizmetkâr hem de lider olabileceği fikrine vardığını belirtir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik özellikleri; güvenilirlik gösterme, iş görenleri geliştirme ve değer verme, empati, yöneticilik geliştirme ve paylaşma, birlik oluşturma, aktif dinleme ve ileri görüşlülük özelliklerinden oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramı takipçilerinin sahip olduğu en iyi yetenekleri ortaya çıkarma önermesine dayanmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011). Bu lider; egosu ile başa çıkabilmiş, dürüst, ahlaklı, değişim ve dönüşümü sağlayan, insanların potansiyellerini performansla dönüştürmeleri için çabalayan gönül insanıdır (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı çağımızın örgütlerinin gelişmesinde büyük rol oynayacağı düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda ele alınan lider özellikleri genel olarak pozitif tutumlara dayalı olarak şekillenmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğe yönelik çalışmalar çok boyutlu şekilde ele alındığı söylenebilir. Bunun asıl sebebi davranışın karmaşık bir karaktere sahip olmasındandır (Sendjaya ve Cooper, 2011). Yapılan araştırmalar sonucunda en fazla Laub'un (1999) örgütsel liderlik ölçeği ile Barbuto ve Wheeler'in (2006) hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Literatür incelendiğinde genel olarak kabul gören boyutlar şunlardır:

Empati: Hizmetkâr liderlikte empati kavramının oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Spears'ın (1998) hizmetkâr liderliğin bir boyutu olarak ifade ettiği empati, iletişim ve etkileşim gibi önemli kavramları içermektedir. Empatik iletişim, iletişim problemlerini büyük ölçüde çözebilir.

Özgecil Davranışlar: Özgecil davranışlar, liderin izleyicilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını merkeze alan bir yaklaşımı ifade eder. Purkey ve Siegel (2002) içinde hizmet unsuru olmayan bir liderliğin bencil bir karakter taşıyacağını savunmaktadırlar.

Alçak Gönüllülük: Mütevazılık, hizmetkâr liderin önemli özelliklerinden biridir diyebiliriz. Mütevazılık, ilişkilerde içtenlik ve saygı uyandırarak kolay bağ kurmayı sağlamaktadır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlikte mütevazı tutum ve davranışların son derece önemlidir.

Dürüstlük: Dürüstlük söz ve davranışlarında tutarlılık durumunu ifade etmektedir (Harter, 2002). Lider için dürüst görünüm güveni artırıcı bir sonuç doğurabilir.

Adalet: Adalet, hakkın gözetilmesini öngören bir kavramdır (Cevizci, 2010; Akt: Ekinci, 2015). Hizmetkâr lider, adil bir tutum sergilemesi, örgüt içinde ona olan sevgi ve güveni, arttırır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin örgüt içinde adaletle işgörenlerin fedakârlık, bağlılık ve adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Organ, 1990; Niehoff ve Moorman, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994).

Hizmetkâr liderliğin asıl amacının hizmet etmek olduğu söylenebilir. Bu amaç hizmetkâr liderliği diğer liderlik teorilerinden farklılaştırmaktadır denebilir. Hizmet etme kavramı güçlü iletişim ağı içerisinde ekip çalışması ve işbirliğini geliştirerek, çalışanlarla ortak amaçlara ulaşmayı sağlar (Taylor, 2002). Hizmetkâr liderlerin görüşlerini emrederek değil hizmet ederek gerçekleştirir. Hizmetkâr liderler, etik kurallarına uygun olarak kararlarını adil bir şekilde verirler. Yukl (2005) liderin gösterdiği adaletin ilgi ve saygılı iletişimi yansıttığını ve çalışan performansını etkilediğini belirtmiştir. Hizmetkâr liderlik alanında ilk çalışmayı yapan Greenleaf'e (1977), göre hizmetkâr lider; mütevazı ve özverili olmalıdır, kimseyi küçük görmemeli ve çalışanlarını kendisinden üstün görmelidir. Hizmetkâr lider çalışanların gelişmesine odaklanmalıdır, çünkü çalışanların gelişmesi örgütü amacına ulaştırır görüşüne sahiptir ancak burada örgütün amaçlarına değil çalışanlarının gelişmesine odaklanır.

Özellikler teorisinden itibaren ortaya atılan liderlik teorilerin her teorisinin bir öncekinden farklı yaklaşımlar oluşturduğu söylenebilir (Duyan ve Dierendonck, 2014). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik de bazı teorilerle aynı yönde gelişmiş veya devamıdır denebilir. Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr bir lider ilk önce kendisinin hizmetkâr olduklarını kabul ederler, sonra da başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını karşılamak için çabalarlar. Greenleaf'in bu ifadesi Burn'un dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramlarıyla aynı özellikler taşıdığı söylenebilir (Farling, Stone ve Winston, 1999). Dönüşümcü liderlik, birbirlerinin gelişmelerine yardım eden lider-takipçi sistemi olarak tanımlanmaktadır. Patterson (2003), hizmetkâr liderin takipçilerine daha fazla odaklanmasının hizmetkâr lider ile dönüşümcü liderin arasındaki farklılığın göstergesi olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlikte takipçilerini hesaba alma, onlara saygı gösterme vardır. Hizmetkâr liderlikte odak nokta örgütten ziyade takipçilerindedir (Patterson, 2003). Hizmetkâr lider çalışanlarını odak noktasına alarak, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, motivasyonu arttırır. Ayrıca bir diğer modern liderlik kuramı olan karizmatik liderlik de hizmetkâr liderlik ile ortak köklere sahiptir denilebilir.

Hizmetkâr liderlik, temel işlevi insanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilecek etkili bir liderlik tarzıdır. Barbuto ve Wheeler (2006), çalışanların işlerinde ekstra performans göstermelerinin hizmetkâr liderler sayesinde mümkün olabileceğini vurgulamaktadırlar. Okul müdürünün gösterdiği hizmetkâr liderlik rolünün öğretmenlerin müdürlerine olan güvenlerini arttıracığını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin okula kendilerini ait hissetmeleri hem müdürlerine hem arkadaşlarına sevgi ve saygı duymalarına yol açacaktır. Öğretmenlerin kendilerinin okula ait hissetmelerinin sağlamanın yolu da yöneticinin sergileyeceği hizmetkâr liderlik rolünün derecesine bağlı olduğu söylenebilir.

Okul müdürü, okul örgütünde önemli yere sahip olmaya başlayan hizmetkâr liderlik davranışlarını göstermesi için evrak işlerini müdür yardımcılara görev dağılımı ile paylaşabilir ve öğretmenlere daha çok zaman ayırabilir. Hizmetkâr liderlik çerçevesinde kaynakları çalışanlar arasında eşit şekilde paylaşabilir ve alınacak olan kararlara etkin katılımı sağlayabilir. Okul müdürü örgütün amaçlarını belirlerken önceden oluşmuş yapıları dikkate almalı ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken çalışanlar lehine en etkili şekilde nasıl gerçekleştirebileceğini

belirlemelidir (Usta, 2013). Okul ortamında okul müdürleri; veliler, öğretmenler ve hatta öğrenciler tarafından gelen olumlu ya da olumsuz tüm eleştirilere açık olmalıdırlar.

Hizmetkâr liderlik çoğu araştırmacı tarafından önemsenmiş ve hizmetkâr liderlik ile ilgili nitel ve nicel ölçekler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu araştırmacılar arasında Laub (1999), hizmetkâr liderlik kavramını ölçmek için niceliksel güvenilir bir araç geliştirmiştir. Aynı zamanda Farling, Stone ve Winston (1999) kavramsal bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmişlerdir. Taylor (1998), eğitimcilerin hizmetkâr liderlik algılarını incelemek için niteliksel bir yöntem kullanmıştır. Wheaton (1999) yaptığı bir araştırmada hizmetkâr liderliğin tercih edilen liderlik modelleri arasında olduğunu saptamıştır. Livovich (1999) bir araştırmasında doktora derecesine sahip yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri gösterdiğini ortaya koymuştur. Eğitim ve iş dünyasında yapılan bu çalışmalar hizmetkâr liderlik kavramının bu alanlarda uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlikle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmalardan bazıları hizmetkâr liderliğin kavramsal boyutuyla ilgilenirken bazıları da hizmetkâr liderliği ilişkisel olarak ele almışlardır (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney ve Weinberger, 2013). Winston ve Hartsfield (2004), Parolini (2005), Nwogu (2004), hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapmışlardır. Hizmetkâr liderlik alanında yapılan bu araştırmalar genellikle Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik kavramı (Sendjaya ve Sarros, 2002; Patterson, 2003; Ndoria, 2004; Laub, 2004), hizmetkâr liderlik ile diğer liderlik teorilerinin karşılaştırılması (Smith, Montagro ve Kuzmenko, 2004; Stone, Russell ve Patterson, 2003; Matteson ve Irving, 2005) gibi konular üzerinde odaklanmışlardır. Kool ve Van Dierendonck'un (2012) yapısal eşitlik modellemesi kullanarak yürüttükleri araştırmada hizmetkâr liderliğin etkileşimsel adalete ilişkisini incelemek için bir araştırma yürütmüştür. Bovee (2012) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. (Akt: Temiz, 2016). Song, Ryan ve Seung-Wan (2015), hizmetkâr liderliğin, okul iklimi ve takım performansını ne derecede etkilediğini ortaya koymak için bir çalışma yürütmüştür. Lapointe ve Vandenberghe (2018), hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve diğer örgütü etkileyen değişkenlerle arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yurt dışında eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde yurt dışı araştırmalarda da hizmetkâr liderliğin farklı örgütsel değişkenlerle birlikte araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda hizmetkâr liderliğin olumlu örgütsel değişkenlerle yüksek bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Çalışmalara bakıldığında hizmetkâr liderliğin yurtdışında yeni bir araştırma alanı olduğu da görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik çalışmaları son yıllarda Türkiye'de de popüler liderlik alanı haline gelmiş ve hem işletme hem eğitim sektöründe birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Türkiye'de eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde hizmetkâr liderliğin farklı örgütsel değişkenlerle birlikte araştırıldığı anlaşılmaktadır. Kavramın 2005 yılından Türkiye'de araştırmalara konu olduğu görülmektedir.

Cerit (2005), bir çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini hangi boyutlarda ne derecede yerine getirdiklerini araştırmışlardır. Baytok ve Ergen'in (2013) hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma yürütmüştür. Dinçer ve Bitirim (2007) yaptığı bir araştırmada liderlik ve kurum kültürü çalışmaları sonucunda güçlü kurum kültürlerinin oluşturulması ve korunmasında hizmetkâr liderin önemini saptamışlardır. Öner (2008), bir çalışmasında; hizmetkâr yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet üzerine yaptığı etki üzerinden işe kapılmaları üzerine olan etkisini belirlemeye amaçlamıştır. Kahveci (2012) tarafından gerçekleştirilen ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ve okul kültürü düzeyini belirleme amaçlanmıştır. Polat (2013) tarafından yapılan ilköğretim okul müdürleri ve eğitim denetmenlerinin hizmetkâr liderlik niteliklerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini, öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetmeni görüşleri açısından belirlemek amacıyla yapılmıştır. Gençdoğan Yılmaz (2013) kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerilerini belirlemeye yönelik araştırma yürütmüştür. Işık (2014) hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel

bağlılıklarına etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Ekinci (2015) okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amacıyla yürüttüğü çalışmada aynı zamanda hizmetkâr liderlik ölçeğini de geliştirerek literatürümüze sunmuştur. Doğan (2015); özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışma yürütmüştür. Türkmen (2016), hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır.

Araştırmalara bakıldığında hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların Türkiye’de eğitim örgütlerinde henüz yetersiz olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile Türkiye’de öğretmenlerin zorunlu hizmetlerini yaptığı Şanlıurfa ilindeki okul müdürlerinin daha önceki araştırmalarda ele alınmayan okul konumu, müdürlerin atanma şekli değişkenleri de eklenerek hizmetkâr liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve hangi boyutlarda ne düzeyde olduğunu ortaya koyması bakımından önemli bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, Şanlıurfa ilinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Buna ek olarak araştırma, okul yöneticileri için hizmetkâr liderlik davranışlarının hangi boyutlardan oluştuğunu belirlemek ve okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirleme, değerlendirme ve geliştirmeye yönelik yapılacak olan çalışmaların önünü açarak bu liderlik tarzına yönelik çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Eğitim kurumlarının gelişmesi ve verimliliğinin, eğitimin uygulayıcıları olan öğretmenler sayesinde artacağını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin bu görevlerini yerine getirirken liderlerinin tutum ve davranışları onlar üzerinde çok etkili olabilir. Bu nedenle işlerini severek yapmaları için liderlerin öğretmenleri odak noktasına alıp, öğretmen memnuniyeti üzerinde odaklanması gerektiği söylenebilir. Bu araştırma ile eğitim bilimleri literatüründe yeni sayılabilecek bir kavram olan ve öğretmenleri eğitimin en önemli unsuru olarak gören hizmetkâr liderliğin yöneticiler tarafından benimsenmesi beklenmektedir. Bu amaçlara yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri katılımcıların; cinsiyetlerine, okulun konumuna, öğretmenlerin hizmet yılına, müdürlerinin atanma şekline, okul türüne, okulun öğretmen sayısına, katılımcıların medeni durumuna, katılımcıların branşına ve katılımcıların öğrenim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

Hizmetkâr liderliğin öğretmenler tarafından algılanma düzeyi belirlenerek sonuçlar tartışılıp uygulamacı ve aratırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın evren ve örneklemine, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

2.1. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez ilçeleri olan Haliliye, Eyyübiye ve Karaköprü’de yer alan resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 10.874 öğretmen oluşturmaktadır. Haliliye ilçesinde toplam 244, Eyyübiye ilçesinde toplam 238, Karaköprü ilçesinde toplam 174 resmi kurum bulunmaktadır.

Örneklem büyüklüğü belirlenirken ölçeklerin geri dönüş oranlarının düşük olma olasılığı göz önüne alınarak 500 kişinin örnekleme alınması uygun görülmüştür. İlk etapta üç ilçedeki öğretmen sayısının oranına göre tabakalı örnekleme yöntemi ile öğretmen sayıları belirlenmişti. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evrende var oldukları aynı oranlarıyla

örneklerde temsil edilmelerini sağlayan bir örneklem seçme tekniğidir (Özen ve Gül, 2007). Daha sonra bu sayı üzerinden örnekleme alınacak okullar; ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere üç okul türünün temsil etmesi dikkate alınarak seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Buna göre Haliliye ilçesindeki 4.602 öğretmenden 220 öğretmen, Eyyübiye ilçesindeki 3.778 öğretmenden 165 öğretmen ve Karaköprü ilçesindeki 2.494 öğretmenden 115 öğretmen olmak üzere toplam 500 öğretmene anket dağıtılmıştır. Ancak eksik doldurulan 16 ölçek araştırma kapsamına alınmamış ve 484 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyet, okul konumu, hizmet yılı, yöneticilerinin atanma şekli, okul türü, öğretmen sayısı, medeni durum, branş ve öğrenim durumlarına ilişkin frekans dağılımları şu şekildedir: Cinsiyete göre dağılımda, 484 öğretmenin 249'u kadın, 235'i erkek; okullarının bulunduğu konumuna göre dağılımda 232'sinin şehir merkezinde, 152'sinin köyde görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin hizmet yılına göre dağılımına bakılacak olursa 341'inin 1-5 yıl, 72'sinin 6-10 yıl, 23'ünün 11-15 yıl, 29'unun 16-21 yıl, 12'sinin 21-25 yıl, 7'sinin 26 yıl ve üstü hizmet yılında olduğu görülmektedir. Burada hizmet yılı fazla öğretmenlerin sayısının az olduğu dikkat çekmektedir. Bunun nedeni Şanlıurfa'daki okullarda öğretmen sirkülasyonunun fazla olmasından dolayı okullarda hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin az olması ve hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin anket uygulamasına katılmalarındaki isteksizliktendir. Öğretmenlerin müdürlerinin atanma şekline göre dağılımlarında; 242'sinin müdürlerinin sınavla, 242'sinin müdürlerinin sınavsız atandığı görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre dağılımları; 208'i lise, 156'sı ortaokul, 120'si ilkokulda görev yapmaktadırlar. Öğretmenlerin okullarında çalışan toplam öğretmen sayısı değişkenine göre dağılımları; 104'ünün 1-25 öğretmen, 217'sinin 26-50 öğretmen, 39'unun 51-75 öğretmen, 124'ünün 76 ve üstü şeklinde sıralandığı görülmektedir. Öğretmenlerin medeni durumu değişkenine göre dağılımları; 234'ünün evli, 250'sinin bekâr oldukları görülmektedir. Katılımcıların branşlarına göre dağılımları; 26'sinin Türkçe, 24'ünün fen bilimleri, 61'inin matematik, 40'ının İngilizce, 19'unun beden eğitimi, 12'sinin müzik, 11'inin sosyal bilgiler, 96'sının sınıf öğretmeni, 15'inin okul öncesi öğretmeni, 8'inin felsefe, 20'sinin din kültürü ve ahlak bilgisi, 27'sinin Türk dili ve edebiyatı, 10'unun biyoloji, 10'unun tarih, 11'inin coğrafya, 17'sinin kimya, 23'ünün rehberlik, 12'sinin fizik, 16'sının görsel sanatlar, 16'sinin bilişim teknolojileri, 10'unun meslek dersleri öğretmeni oldukları görülmektedir. Son olarak öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre dağılımları; 13'ünün ön lisans, 423'ünün lisans, 44'ünün yüksek lisans, 4'ünün doktora düzeyinde oldukları görülmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplamada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; demografik özelliklerle (cinsiyet, okul konumu, hizmet yılı, yöneticilerinin atanma şekli, okul türü, öğretmen sayısı medeni durum, branş ve öğrenim durumu) ilgili sorulardan oluşmaktadır ve araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde; Ekinci (2015) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 36 madde ve 5 faktörden oluşmuştur. Bu faktörler; empati (9 madde), özgecil davranış (9 madde), alçak gönüllülük (8 madde), dürüstlük (7 madde) ve adalettir (3 madde). Ölçek beşli likert tipi olup, maddeler "Her zaman" 5, "Çoğu zaman" 4, "Bazen" 3, "Nadiren" 2, "Hiçbir zaman" 1 şeklinde puanlanmıştır. Anketin faktör analizi için uygunluğu ve yeterliği test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri 0.971; Barlett'in testi sonucu ($\chi^2=11848,5$; $p<.01$) anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, ölçme aracıda yer alan maddelerden hiçbirinin dışarıda kalmadığı ve faktörlerle ilişkisi bakımından en düşük yük değerinin 0.40 düzeyinin üzerinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik puanı %67.35 bulunmuştur. Boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin "empati" ile "özgecil davranışlar" (0.93); en düşük ilişkinin ise "empati" ile "alçak gönüllülük" boyutları arasında (0.74) gerçekleştiği görülmektedir. Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde hizmetkâr liderlik davranışlarına, en yüksek katkıyı empati boyutunda 5. maddenin, özgecil davranışlar boyutunda 13. maddenin, alçakgönüllülük boyutunda 17. maddenin, dürüstlük boyutunda 26. maddenin ve adalet boyutunda 39. maddenin

yaptığı söylenebilir. Ölçeğin özgecil davranışlar, empati, adil tutum ve davranışlar, dürüstlük ve alçak gönüllülük boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırayla .941, .935, .901, .909, .748 olarak bulunmuştur. Test puanlarının güvenilirliğinin bir alt kestiricisi olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısının .70 ve daha yüksek olması genel olarak güvenilirlik için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2002; Büyüköztürk ve ark., 2008). Ölçeğin test yarılama güvenilirlik katsayısı Sperman Brown düzeltmesi ile .931 bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, ölçeğin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçebilecek güvenilirlikte olduğunu ortaya koymaktadır (Ekinci, 2015).

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 16 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) kullanılmıştır. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post-hoc testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmının bu bölümünde, öğretmen algılarına göre eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyini belirlemeye yönelik olarak elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bilgiler

Boyutlar	N	\bar{X}	s	Min.	Max.
Empati	484	3.64	0.955	1.00	5.00
Özgecil Davranışlar	484	3.68	0.962	1.00	5.00
Alçak Gönüllülük	484	3.75	0.943	1.00	5.00
Dürüstlük	484	3.78	0.953	1.00	5.00
Adalet	484	3.72	0.999	1.00	5.00

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algıları, *empati* (3.64 ± 0.955); *özgecil davranışlar* (3.68 ± 0.962); *alçak gönüllülük* (3.75 ± 0.943); *dürüstlük* (3.78 ± 0.953) ve *adalet* boyutlarında (3.72 ± 0.999) yüksek düzeyde bulunmuştur.

3.2. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının *empati* ($t=0.074$; $p=0.941>0.05$), *özgecil davranışlar* ($t=0.233$; $p=0.815>0.05$), *alçak gönüllülük* ($t=0.043$; $p=0.966>0.05$), *dürüstlük* ($t=0.684$; $p=0.488>0.05$) ve *adalet* ($t=0.114$; $p=0.909>0.05$) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.3. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okul Konumu Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının okul konumu değişkenine göre bulguları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Okul Konumu Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	s	t	p
Empati	Şehir Merkezi	232	3.66	0.981	0.889	0.090
	Köy	152	3.58	0.895		
Özgecil Davranışlar	Şehir Merkezi	232	3.73	1.001	1.672	0.007
	Köy	152	3.57	0.665		
Alçak Gönüllülük	Şehir Merkezi	232	3.79	0.976	1.256	0.069
	Köy	152	3.67	0.886		
Dürüstlük	Şehir Merkezi	232	3.83	0.977	1.601	0.403
	Köy	152	3.68	0.892		
Adalet	Şehir Merkezi	232	3.77	1.001	1.647	0.950
	Köy	152	3.61	0.989		

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, *empati* ($t=0.889$; $p=0.090>0.05$) boyutunda okul konumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmaya katılanların *özgecil davranışlar* ($t=-1.672$; $p=0.007<0.05$) boyutundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre şehir merkezindeki öğretmenlerin algıladıkları özgecil davranışlar ($\bar{x}=3.73$), köylerde çalışan öğretmenlerin algıladıkları özgecil davranışlardan ($\bar{x}=3.57$) daha yüksektir. Katılımcıların *alçak gönüllülük* ($t=1.256$; $p=0.069>0.05$), *dürüstlük* ($t=-1.601$; $p=0.403>0.05$) ve *adalet* ($t=1.647$; $p=0.950>0.05$), boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, okul konumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.4. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının *empati* ($F=0.145$; $p=0.985>0.05$), *özgecil davranışlar* ($F=0.167$; $p=0.975>0.05$), *alçak gönüllülük* ($F=0.299$; $p=0.911>0.05$), *dürüstlük* ($F=0.842$; $p=0.493>0.05$) ve *adalet* ($t=0.462$; $p=0.840>0.05$) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.5. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Yöneticilerinin Atanma Şekli Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının yöneticilerinin atanma şekli değişkenine göre bulguları Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilerinin Atanma Şekli Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	s	t	p
Empati	Sınavla	242	3.81	0.820	4.434	0.000
	Sınavsız	242	3.45	1.041		
Özgecil Davranışlar	Sınavla	242	3.89	0.847	4.988	0.000
	Sınavsız	242	3.47	1.023		
Alçak Gönüllülük	Sınavla	242	3.96	0.828	4.879	0.000
	Sınavsız	242	3.55	1.007		
Dürüstlük	Sınavla	242	4.00	0.844	5.180	0.000
	Sınavsız	242	3.56	1.006		
Adalet	Sınavla	242	3.91	0.888	4.147	0.000
	Sınavsız	242	3.54	1.068		

Tablo 3'e göre bütün boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre; araştırmaya katılanların *empati* ($t = -4.434$; $p = 0.000 < 0.05$) boyutundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürleri sınavla atanan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.81$), müdürleri sınavsız atanan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.45$) oranla hizmetkâr liderlik boyutlarından empatiyi daha yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir. Araştırmaya katılanların *özgecil davranışlar* ($t = -4.988$; $p = 0.000 < 0.05$) boyutundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürleri sınavla atanan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.89$), müdürleri sınavsız atanan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.47$) oranla hizmetkâr liderlik boyutlarından özgecil davranışlar boyutunu daha yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir. Araştırmaya katılanların *alçak gönüllülük* ($t = -4.879$; $p = 0.000 < 0.05$) boyutundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürleri sınavla atanan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.96$), müdürleri sınavsız atanan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.55$) oranla hizmetkâr liderlik boyutlarından alçakgönüllülük boyutunu daha yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir. Araştırmaya katılanların *dürüstlük* ($t = -5.180$; $p = 0.000 < 0.05$) boyutundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürleri sınavla atanan öğretmenlerin ($\bar{x} = 4.00$), müdürleri sınavsız atanan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.56$) oranla hizmetkâr liderlik boyutlarından dürüstlük boyutunu daha yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir. Araştırmaya katılanların *adalet* ($t = -4.147$; $p = 0.000 < 0.05$) boyutundan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürleri sınavla atanan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.91$), müdürleri sınavsız atanan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.54$) oranla hizmetkâr liderlik boyutlarından adalet boyutunu daha yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir.

3.6. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okul Türü Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının okul türü değişkenine göre bulguları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	s	F	p
Empati	Lise	208	3.68	0.911	0.461	0.631
	Ortaokul	156	3.59	0.982		
	İlkokul	120	3.63	0.996		
Özgecil Davranışlar	Lise	208	3.74	0.936	0.556	0.568
	Ortaokul	156	3.65	1.003		
	İlkokul	120	3.64	0.956		
Alçak Gönüllülük	Lise	208	3.79	0.901	0.427	0.652
	Ortaokul	156	3.70	0.995		
	İlkokul	120	3.75	0.951		
Dürüstlük	Lise	208	3.74	0.943	3.552	0.029
	Ortaokul	156	3.68	0.999		
	İlkokul	120	3.98	0.886		
Adalet	Lise	208	3.74	0.981	1.497	0.225
	Ortaokul	156	3.62	0.984		
	İlkokul	120	3.83	1.043		

Tablo 4'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, *empati* ($F = 0.461$; $p = 0.631 > 0.05$), *özgecil davranışlar* ($F = 0.556$; $p = 0.568 > 0.05$), *alçak gönüllülük* ($F = 0.427$; $p = 0.652 > 0.05$), ve *adalet* ($t = 1.497$; $p = 0.225 > 0.05$) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmaya katılanların *dürüstlük* ($F = 3.552$; $p = 0.029 < 0.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı

post-hoc analizi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}=3.98$) liselerde görev yapan öğretmenlere ($\bar{x}=3.74$) göre dürüstlük boyutu puanlarından yüksek bulunmuştur.

3.6. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre bulguları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

	Grup	N	\bar{x}	S	F	P	
Empati	1-25	103	3.51	0.956	1.505	0.212	
	26-50	219	3.71	0.938			
	51-75	33	3.44	0.950			
	+75	129	3.66	0.978			
Özgecil Davranışlar	1-25	103	3.49	0.945	2.109	0.098	
	26-50	219	3.77	0.955			
	51-75	33	3.58	0.979			
	+75	129	3.71	0.972			
Alçak Gönüllülük	1-25	103	3.64	0.967	1.203	0.308	
	26-50	219	3.83	0.902			
	51-75	33	3.62	1.010			
	+75	129	3.74	0.974			
Dürüstlük	1-25	103	3.61	0.974	1.601	0.188	
	26-50	219	3.85	0.914			
	51-75	33	3.71	0.952			
	+75	129	3.81	0.994			
Adalet	1-25	103	3.46	1.020	3.081	0.027	1-25 - 26-50
	26-50	219	3.81	0.989			
	51-75	33	3.68	1.099			1-25- +75
	+75	129	3.79	0.946			

Tablo 5'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, *empati* ($F=01.505$; $p=0.112>0.05$), *özgecil davranışlar* ($F=2.109$; $p=0.098>0.05$), *alçak gönüllülük* ($F=1.203$; $p=0.308>0.05$), *dürüstlük* ($F=1.601$; $p=0.188>0.05$) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmaya katılanların *adalet* boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3.081$; $p=0.027<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda okullarında 26-50 ($\bar{x}=3.81$) sayısı olan katılımcıların adalet boyutu puanları okullarında, 1-25 ($\bar{x}=3.46$) sayısı olan katılımcıların adalet boyutu puanlarından yüksek bulunmuştur. Aynı tabloya göre ayrıca, okullarında +75 ($\bar{x}=3.79$) sayısı olan katılımcıların adalet boyutu puanları okullarında, 1-25 ($\bar{x}=3.46$) sayısı olan katılımcıların adalet boyutu puanlarından yüksek bulunmuştur.

3.7. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının medeni durum değişkenine göre bulguları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	s	t	P
Empati	Evli	233	3.60	1.000	-0.735	0.463
	Bekar	251	3.67	0.903		
Özgecil Davranışlar	Evli	233	3.64	1.000	-0.980	0.327
	Bekar	251	3.72	0.917		
Alçak Gönüllülük	Evli	233	3.64	1.041	-2.526	0.012
	Bekar	251	3.86	0.831		
Dürüstlük	Evli	233	3.71	1.039	-1.528	0.127
	Bekar	251	3.85	0.863		
Adalet	Evli	233	3.67	1.110	-0.998	0.319
	Bekar	251	3.77	0.883		

Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, *empati* ($t=-0.735$; $p=0.463>0.05$), *özgecil davranışlar* ($t=-0.980$; $p=0.327>0.05$), *dürüstlük* ($t=-1,528$; $p=0.127>0.05$) ve *adalet* ($t=-0.998$; $p=0.319>0.05$) boyutlarında hizmetkar liderlik algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Tablo 6'ya göre araştırmaya katılanların *alçak gönüllülük* ($t=-2.526$; $p=0.012<0.05$) boyutunda hizmetkâr liderlik algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre araştırmaya katılanlardan medeni durumu bekâr ($\bar{x}=3.86$) olanların, medeni durumu evli ($\bar{x}=3.64$) olan öğretmenlere göre hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük boyutun algıları daha yüksektir.

3.8. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Branş Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların, *empati* ($F=0.983$; $p=0.482>0.05$), *özgecil davranışlar* ($F=1.195$; $p=0.253>0.05$), *alçak gönüllülük* ($F=0.881$; $p=0.612>0.05$), *dürüstlük* ($F=1.290$; $p=0.180>0.05$) ve *adalet* ($t=1.262$; $p=0.199>0.05$), boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

3.9. Öğretmenlerin Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Bulguları

Araştırmaya katılanların, *empati* ($F=0.577$; $p=0.631>0.05$), *özgecil davranışlar* ($F=0.323$; $p=0.809>0.05$), *alçak gönüllülük* ($F=1.253$; $p=0.290>0.05$), *dürüstlük* ($F=1.960$; $p=0.118>0.05$) ve *adalet* ($t=1.370$; $p=0.251>0.05$), boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algıladıkları hizmetkar liderlik düzeylerini belirlemektir. Buna göre katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları; *empati*, *özgecil davranışlar*, *alçak gönüllülük*, *dürüstlük* ve *adalet* boyutlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle hizmetkâr liderliğin okullarda söz, tutum ve davranışlarında tutarlılık sağladığını söylemek mümkündür (Harter, 2002). En başta da davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa eder (Cerit, 2008). Bu durum, lidere güveni artırıcı bir sonuç doğurmaktadır. Katılımcıların *empati*, *özgecil davranışlar*, *alçak gönüllülük*, *dürüstlük* ve *adalet* boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmaya katılanların, okul konumuna *özgecil davranışlar* boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre şehir merkezindeki öğretmenlerin algıladıkları özgecil davranışlar, köylerde çalışan öğretmenlerin algıladıkları özgecil davranışlardan daha yüksektir. Bunun nedeni ise şehir merkezindeki müdürlerin daha tecrübeli

olmasından kaynaklanabilir. Köylerdeki okul müdürleri genellikle görevlendirme yoluyla (geçici olarak) müdürlük görevine geldikleri için tam olarak bir müdürün sahip olması gereken özellikleri kendilerinde taşımayabilir. Greenleaf (1977) liderliğin en önemli özelliklerinden birinin içsel kaynaklı ve bilinçli olarak başkalarına hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır. Buradan yola çıkarsak köylerdeki okullardaki kısıtlı imkânlar da müdürlerin özgecil davranışlar sergilemesini kısıtlayabilir.

Katılımcıların *empati*, *özgecil davranışlar*, *alçak gönüllülük*, *dürüstlük* ve *adalet* boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderliğin *empati*, *özgecil davranışlar*, *alçak gönüllülük*, *dürüstlük* ve *adalet* boyutunda müdürlerinin atanma şekline göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürleri sınavla atanan öğretmenlerin, müdürleri sınavsız atanan öğretmenlere oranla hizmetkâr liderlik boyutlarını yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir. Bu durumda okul müdürlerinin atanma şeklinde mülakat ve sicil notu uygulamasının müdürlük niteliklerini ölçmediği sonucuna varabiliriz. Türkmenoğlu ve Bülbül'ün (2015) okul müdürleri ve öğretmenlerle yaptıkları bir araştırmanın sonucunda öğretmenler ve yöneticiler, okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmeleri gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin sınavla göreve getirilmesinin okul kültürüne olumlu yansımaları olacaktır. Ayrıca okul müdürlerinin sınavla atanmasının okulda iletişimi, karar sürecini, okul iklimini ve okul yöneticisinin öğretmenlerce kabul edilmesinde olumlu etki yaratabilir. Aynı şekilde Barut (2007) de yüksek lisans tez çalışmasında müdürlerin atanma şekline göre yeterliliklerini incelemiş ve sınavla atanan yöneticiler, karar verme süreci ile ilgili tüm sorularda, sınavsız atanan yöneticilere göre daha yeterli bulunmuşlardır. Ayrıca sınavla atanan yöneticiler, iletişim süreci ile ilgili tüm sorularda, sınavsız atanan yöneticilere göre daha yeterli olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin, sınavla atanan yöneticileri daha başarılı buldukları ve mülakat-takdir puanının yönetici seçim sürecinde etkisinin azaltılması gerektiğini ifade ettikleri görülmüştür. Burada bulduğumuz sonuçlar da yapılan araştırmalarla aynı yönde bulunmuştur ve yöneticilerin sınavla atanmasının yönetsel süreçlerin nitelikli olmasını sağlayacağını söylemek mümkündür. Müdürü sınavla atanan öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik yeterlilikleri müdürleri sınavsız atanan öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik yeterliliklerinden daha yüksektir.

Katılımcıların okul türü değişkenine göre *dürüstlük* boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre ilkokullarda görev yapan öğretmenler, liselerde görev yapan öğretmenlere göre dürüstlük boyutunu daha yüksek algılamaktadırlar. Nitekim; Joseph ve Winston (2005) yaptıkları çalışmada yöneticiye ilişkin hizmetkâr liderlik algısının liderin dürüst davranışlar ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Russell da (2001), kişilerarası ve örgütsel anlamda güveni sağlamanın doğruluk ve dürüstlük gibi iki önemli değerden ileri geldiğini, bu tür bir güvenin hizmetkâr liderlik için gerekli olduğunu savunur. İlkokullardaki öğretmenlerin dürüstlük boyutunu liselerde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek algılamasının sebebi ise ilkokullardaki okul müdürlerinin çoğunlukla sınıf öğretmenleri ile aynı branştan olması ve kurum içinde daha çok güven yaratması olabilir.

Araştırmaya katılanların, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre hizmetkâr liderliğin *adalet* boyutundaki algıları, anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna göre okullarında 26-50 sayısı arasında öğretmen olan katılımcıların adalet boyutu puanları okullarında, 1-25 sayısı arasında öğretmen olan katılımcıların adalet boyutu puanlarından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, okullarında 75'ten fazla öğretmen olan katılımcıların adalet boyutu puanları okullarında, 1-25 sayısı arasında öğretmen olan katılımcıların adalet boyutu puanlarından yüksek bulunmuştur. Buradan çıkacak sonuca bakarsak genel olarak öğretmen sayısı fazla olan okullarda müdürlerin daha adil davrandığını görmekteyiz. Okul yöneticileri adil ve tarafsız bir yönetim anlayışı sergilemelidirler (Ekinci, 2015). Buna dayanarak öğretmen sayısı az olan okullarda informal ilişkiler yüksek olduğu için okul müdürü öğretmenler arasında adaleti sağlamakta zorlanabilir. Bunun sebebi küçük okullarda müdürün bazı öğretmenlerle arkadaşlık bağlarının olması ve bu gruba bazı konularda

imtiyaz sağlaması olabilir. Sayısı çok olan öğretmenlerin bulunduğu okullarda öğretmenler arasında ve müdürle öğretmen arasında çoğunlukla formal ilişkiler vardır. Bu tür okullarda müdürün herhangi bir adaletsiz davranışı hemen tepki alır. Bundan dolayı sayısı fazla olan okullardaki okul müdürleri daha adaletli davranmak zorunda olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların, medeni durum değişkenine göre *alçak gönüllülük* boyutundaki algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre araştırmaya katılanlardan medeni durumu bekâr olanların, medeni durumu evli olan öğretmenlere göre hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutu algıları daha yüksektir. Alçakgönüllülük mütevâzi tutum ve davranışları içerir. Hizmetkâr lider alçakgönüllülüğü ile öğretmenlerin başarılı olmalarını destekleyen, katılımcı bir şekilde karar alan ve insanları harekete geçiren kişidir (Aksoy, 2014). Buna dayanarak bekâr öğretmenler liderin destekleyici ve harekete geçirici tutum ve davranışlarını daha yüksek algılamaktadır. Araştırmaya katılanların, hizmetkâr liderliğin *empati, özgecil davranışlar, alçak gönüllülük, dürüstlük* ve *adalet* boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Katılımcıların, *empati, özgecil davranışlar, alçak gönüllülük, dürüstlük* ve *adalet* boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Eğitim kurumlarına hizmetkâr liderliğin entegrasyonu bağlamında okul müdürlerine öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla iletişim becerilerini ve ikili ilişkileri geliştirecek hizmet içi eğitimlerin artırılması gerekmektedir. Hizmetkâr liderliğin hayat bulduğu okullarda gelişen nitelikli bir yönetici-öğretmen ilişkisi, yardımlaşma, sorunların çözümünde üretici olma, saygıya dayalı ilişkiler kurma gibi olumlu davranışları sağlayacaktır. Zorlayarak bir şeyler yaptırmak yerine dinleme, empati, iyileştirme, ikna etme, çalışma ekipleri oluşturma, insanları geliştirme gibi birtakım yollarla çalışanları etkilemek hizmetkar bir liderin tercihi olacaktır. Hizmet etmeye odaklanmış bir eğitim lideri, öğretmenlerinin kendilerini daha özgür, bilgili ve sağlıklı görmelerini önemsemeli, onlara ait oldukları kurumun kendilerine değer verdiğini, öz gelişimlerine katkı sağlamayı amaçladığını hissettirmelidir. Bu davranışları yerine getirdiklerinde çalışanlar çok daha istekli, üretken, örgütün işleyişine ve kararlarına katılan, sorunlara çözümler arayan kişiler haline gelebilirler (Türkmen, 2016). Bu durum da eğitimin verimliliğini artırarak toplumsal kalkınmanın hızlanmasını sağlayabilir.

Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen bazı önerilerin, hizmetkâr liderliğin eğitim kurumlarında uygulanması ve daha verimli bir şekilde sergilenmesi bakımından önemli olacağı düşünülmektedir. Buna göre köy okullarında çalışan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının artırılması için köy okullarındaki müdürlere verilen kaynaklar artırılarak daha çok yetki verilebilir. Okulların hem öğretmen hem de öğrenci başarısı için orta büyüklükte olmasına özen gösterilmelidir. Sınavla atanan müdürlerin eğitimde daha verimli olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda okul müdür ve müdür yardımcısı yetiştirme programları oluşturulabilir ve bu programlarda katılımcılara hizmetkâr liderlik davranışları kazandırılmaya yönelik hizmetkâr liderlik yaklaşımları kursları verilebilir. Okul müdürlerinin atanma şeklinde mülakat ve sicil notu uygulamasının yerine yazılı sınav yöntemi seçilerek, yönetici olabilme yetenek ve niteliklerini ölçebilecek değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır. Liselerde ders programlarının adil bir şekilde yapılmasına, ders dışı işlerin eşit dağıtılmasına dikkat edilmelidir. Öğretmenleri destekleyici bir okul ortamı oluşturulmalı, bürokratik kuralların hafifletilmesi gerekmektedir. Her öğretmene aynı mesafede durulmalıdır.

Bu araştırma ile ortaya çıkarılan sonuçlardan yararlanırken, sağlıklı değerlendirmelerde bulunabilmek için araştırma kısıtlarını da dikkate almak gerekmektedir. İlk olarak, araştırma evrenini genişletilerek, örneklem boyutu ve sayısı artırılmalıdır. Bunun için, araştırmaya Şanlıurfa ili dışındaki farklı illerde ve bölgelerde daha fazla okulun ve öğretmenin dâhil edilmesinin iyi olacağı kanaati taşınmaktadır. Benzeri çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda da yapılabilir. Araştırma başka veri toplama araçları kullanarak yeniden yapılabilir. Nicel verilerin yanında gözlem ve röportajlara dayalı nitel veriler de kullanılarak araştırma yapılabilir. Bu çalışmanın bir örneği eğitim kurumları dışındaki kurumlarda da uygulanabilir. Benzer çalışma üniversite akademisyenleri üzerinde de yapılabilir.

Kaynakça

- Aksoy, E. (2014). Calculation of Sideband Radiations in Time-Modulated Volumetric Arrays and Generalization of the Power Equation. *IEEE Transactions on Antennas and Propagation*, 62, 4856-4860.
- Balçı, A. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknikler Ve İlkeler, Ankara, Pegem Yayınları.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle, Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2001). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Duyan, E.C. ve Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(2014-1), 1-32.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(179), 341-360.
- Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fındıkcı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York, Paulist Press.
- Harter, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. (Ed: C. R. Snyder ve S. J. Lopez), New York, Oxford University Press.
- Joseph, E. E. ve Winston, E. B. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Org. Development Journal*, 26(L), 6-21.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, D. S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Unpublished Doctoral Thesis. Florida Atlantic University.
- Livovich, M. J. (1999). *An Investigation Of Servant-Leaders in Public School Superintendents in The State Of Indiana*. Unpublished Doctoral Dissertation. State University.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2010). Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Dissertation Abstracts International*, 64(2), 570-580.
- Purkey, W. ve Seigel, B. (2002). *Becoming an individual leader*, Atlanta, Humanics Trade Group.
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.

- Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Spears, L. (1998). Introduction: Tracing the Growing Impact of Servant Leadership. (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York, Wiley and Sons.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ankara, Ekinoks.
- Taylor, D. J. (1998). *Images of Servant Leadership in Education*. Unpublished Doctoral Dissertation. Arizona University.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders. *Dissertation Abstracts International*, 63(5), 16-61.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549.
- Usta, M. E. (2013). *Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarının Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi.
- Usta, M. E., Demirtaş, Z. ve Demir, M.Ş. (2013). Yurtdışına Gitmiş Eğitimcilerin Küreselleşmeye İlişkin Görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, 10(1), 227-247.
- Wheaton, C. (1999). *Servant Leadership and The Public-School Superintendent*. Unpublished Doctoral Dissertation. Tacoma: Gonzaga University.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). Yapısal Eşitlik Modellemesi- I, Ankara, Pegem A.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations*, Anglewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Extended Summary

It is possible to say that the school principals who will be able to lead the organization and will take the teachers to the focal point, will increase the quality of education in schools and will be successful. Therefore, it can be said that teachers' self-sacrificing quality and efficiency of education can be provided through servant leaders (Russel and Stone, 2002). The concept of servant leadership was first addressed by Greenleaf in 1970 (Greenleaf, 1970). Servant leader; who are interested in the needs of others before their own needs, who perform change and transformation, people to transform their skills into performance leaders (Findıkçı, 2009). Servant leadership is an effective leadership style that can be used in the management of educational institutions whose main function is the training and development of people. It can be said that the way teachers make themselves feel in the school depends on the degree of the servant leadership role that the manager will exhibit. Considering the study of research about servant leadership in educational organizations in Turkey are yet to be insufficient. With this research, it is aimed to determine the servant leadership levels of the school administrators in Şanlıurfa province where the teachers do their compulsory services.

The main aim of this study is to evaluate the servant leadership behaviors of school principals according to the perceptions of teachers working in the province of Şanlıurfa. In addition, the study aims to determine the dimensions of servant leadership behaviors for school administrators and to contribute to new studies which will be conducted in order to evaluate and improve the school administrators' servant leadership behaviors.

The study group consisted of 484 teachers working in primary schools, secondary schools and high schools in Haliliye, Eyyübiye and Karaköprü (in Şanlıurfa Province).

Data were collected through survey. The questionnaire used in data collection consists of two parts. First part; The questionnaire consisted of questions about demographic characteristics (gender, school location, year of service, type of appointment of school administrators, type of school, number of teachers, marital status, branch and educational status) and was prepared by the researcher. In the second part of the survey; "School Principals' servant leadership behaviors scale" developed by Ekinci (2015) was used. The scale consisted of 36 items and 5 factors.

SPSS 16 (Statistical Program for Social Sciences) was used to analyze the data collected in the study. Descriptive statistical methods (number, percentage, mean, standard deviation) were used to evaluate the data. In the comparison of the quantitative data, the difference between the two groups was compared by t-test. In groups of more than two groups, one-way Anova test was used to compare the parameters between groups and Post-hoc test was used to determine the group that caused the difference.

According to the results of the study, servant leadership perceptions of the participants; It was found that the dimensions of empathy, altruistic behavior, modesty, honesty and justice were at a high level. Based on this finding, it is possible to say that servant leadership provides consistency in the words, attitudes and behaviors in schools (Harter, 2002). The perceptions of servant leadership in the dimensions of empathy, altruistic behavior, modesty, honesty and justice did not show a significant difference according to the gender variable. There is a significant difference in the dimension of altruistic behaviors of the participants. Accordingly, the altruistic behaviors perceived by the teachers in the city center are higher than the altruistic behavior perceived by the teachers working in the villages. This may be due to more experienced managers in the city center. School principals in villages may not carry the characteristics that a manager should have in themselves, since they are usually assigned to the (temporary) directorate by appointment. The perceptions of servant leadership in the dimensions of empathy, altruistic behavior, modesty, honesty and justice did not show a significant difference according to the service year variable. According to the participants, there is a significant difference between empathy, altruistic behaviors, modesty, honesty and justice dimension according to the appointment of their principals. According to this, it can be said that the teachers assigned by the examiners perceived the servants' leadership dimensions as high and positive compared to the teachers appointed without examination. In this case, we can conclude that the appointment of the school principals in the form of appointment and interview note does not measure the directorate qualifications. There is a significant difference in the honesty dimension of the participants according to

the school type variable. According to this, teachers who work in primary schools perceive the size of honesty higher than the teachers working in high schools. Thus; In their study, Joseph and Winston (2005) found that the servant's perceptions of the leader's leadership were positively associated with honest behavior. The participants' perceptions of servant leadership in the dimension of justice showed a significant difference according to the number of teachers in the school. According to this, the scores of the justice dimension scores of the teachers whose teachers were between 26 and 50 were found to be higher in the schools than in the scores of the teachers who were between 1-25. In addition, the fairness scores of the participants with more than 75 teachers in their schools were found to be higher in the schools than in the scores of the respondents who were between 1-25. If we look at the results from here, we see that principals are more fair in schools with a high number of teachers. School administrators should demonstrate a fair and impartial management approach (Ekinci, 2015). On the basis of this, because the informal relations are high in schools with a small number of teachers, the school principal may have difficulty in providing justice among teachers. This may be due to the fact that in small schools, the principal has some friendships with some teachers and gives some privileges to this group. According to the marital status variable, the perceptions of the participants in the dimension of modesty differed significantly according to the marital status variable. According to the survey participants, the marital status of those who are single, the marital status of married teachers according to the perception of humility dimension of servant leadership is higher. Humility includes modest attitudes and behaviors. The servant leader is the person who takes the decision and participates in a participatory way and supports the success of the teachers with modesty (Aksoy, 2014). Based on this, single teachers perceive the leader's supportive and mobilizing attitudes and behaviors higher. Participants did not express a meaningful opinion based on servant leadership perception and branch variable in empathy, altruistic behaviors, modesty, honesty and justice dimensions. The perceptions of servant leadership in the dimensions of empathy, altruistic behavior, modesty, honesty and justice did not show a significant difference according to the educational status variable.

When taking advantage of these results, it is necessary to consider the research constraints in order to make an accurate evaluation. First, the size and number of the sample should be increased by expanding the research universe. For this reason, it is believed that it would be better to include more schools and teachers in different provinces and regions outside the province of Şanlıurfa. Similar studies can be done in private schools depend on the Ministry of National Education. Research can be done again using other data collection tools. In addition to quantitative data, research can be conducted by using qualitative data based on observations and interviews. An example of this study can be applied in institutions other than educational institutions. Similar study can be done on university academics.