

Hizmetkâr Okul Liderliği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

DOI: 10.26466/opus.749822

*

Ömer Murat Öter* – Abidin Dağlı **

* Doktora Öğrencisi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır/Türkiye ve

E-Posta: omermuratoter@hotmail.com

ORCID: [0000-0002-3721-3259](https://orcid.org/0000-0002-3721-3259)

** Doç. Dr., Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Diyarbakır/Türkiye

E-Posta: dagli@dicle.edu.tr

ORCID: [0000-0002-3072-8997](https://orcid.org/0000-0002-3072-8997)

Öz

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mardin İli Merkez Artuklu İlçesindeki resmi ilkokullarda görev yapmakta olan 372 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile incelenmiştir. Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda 35 madde ve beş faktörden (hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük, yönetim becerisi) oluşan bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %67,811 olarak saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .367 ile .833 arasında yer almıştır. Ölçeğin beş faktörlü yapıyı ölçtüğü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile de doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına ve madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Cronbach Alpha değerleri faktör için sırasıyla .892, .903, .901, .924, .873 ve tüm ölçek için .971 olarak bulunurken faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise .530 ile .749 arasında değişmiştir. Yapılan tüm geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları, Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin öğretmenlerin çalışma grubu olarak alınacağı çalışmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabilceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul, liderlik, hizmetkâr liderlik

Servant School Leadership: A Scale Development Study

*

Abstract

The aim of this study is to develop a valid and reliable scale for measuring the servant leadership behaviors of school principals. The study group of the research consists of 372 teachers working in public primary schools in the Central Artuklu District of Mardin Province in the 2018-2019 academic year. The construct validity of the scale was examined by Exploratory Factor Analysis (EFA). As a result of Exploratory Factor Analysis, a structure consisting of 35 items and five factors (service concept, development, communication, honesty, management skills) was obtained. The total variance rate explained by the scale was determined to be 67.811 %. The factor load values of the items in the scale ranged between .367 and .833. It was also confirmed by Confirmatory Factor Analysis (CFA) that the scale measures the five-factor structure. In order to determine the reliability of the scale, Cronbach Alpha internal consistency coefficient and item total correlations were examined. Cronbach Alpha values are .892, .903, .901, .924, .873 for the factors and .971 for the entire scale, respectively. The item total correlation values in the factors have changed between .530 and .749. The results reveal that the scale is reliable on the basis of factors and as a whole. All validity and reliability analysis results show that Servant School Leadership Scale can be used as a valid and reliable measurement tool in the studies where teachers will be taken as a working group.

Keywords: School, leadership, servant leadership

Giriş

Günümüzde insani değerlerin giderek daha fazla önem kazanması ile birlikte, bilgi ve insan kaynağını yönetmede otorite ve zorlamaya ihtiyaç duymadan insanların ve özelden çalışanların faydasına odaklanarak gönüllere hitap edebilen liderlere ihtiyaç artmıştır (Fındıkcı, 2012). Ortaya çıkan bu ihtiyaç sonucunda; talimat veren, verdiği talimatların yerine getirilmesini bekleyen, kendi çıkarlarını düşünüp kendisine hizmet edilmesini isteyen liderlik anlayışlarının yerine, çalışanlarının gelişimine ve takım çalışmasına önem veren, çalışanları karar alma süreçlerine dâhil eden, etik açıdan sorumluluk alan, çalışanlara yol gösteren, onların ihtiyaçlarını karşılayan ve hizmet etmeyi bir yaşam tarzı haline getiren "Hizmetkâr Liderlik" yaklaşımı ortaya çıkmış (Akiş, 2005) ve Greenleaf (2002) de büyük bir liderin öncelikle iyi bir hizmetkâr olması gerektiğini düşünerek "Hizmetkâr Liderlik" (Servant Leadership) kavramını ortaya koymuştur.

Hizmetkâr liderlik, bir lider olarak içten gelen bir görev bilinciyle başkalarının teşvik edilmesi ve yeteneklerinin geliştirmeleri için onlara bir şans verilmesi gerektiğine ilişkin derin bir inanç sonucu ortaya çıkan bir yaşam biçimidir. Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik, liderlik ve hizmetkârlığın uyum içerisinde olduğu bir yönetim tarzıdır. Hizmetkâr lider, liderlik edecek güçlü bir yeteneğinin yanı sıra, güçlü bir hizmet etme isteğine sahiptir ve en önemlisi, bu yeteneklerini birbirlerini güçlendirebilecek şekilde birleştirebilen kişidir (Trompenaars ve Voerman, 2009). Laub (1999), lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimde var olan derin bağlar, samimiyet ve kişilik unsurları gibi özellikleri nedeniyle hizmetkâr liderliği, bir liderlik tarzından daha karmaşık görmektedir.

Hizmetkâr liderlik anlayışı, örgüt içindeki çalışanların gelişimini güçlendiren, takım çalışmasını ve bireysel bağlılığı artıran, örgütsel amaçlarla birlikte çalışanların amaçlarını da dikkate alan, örgütün değerleri ile bütünleşmeye odaklanan, hedeflenen sonuçları elde etmek için liderleri birer hizmetkâr olmaya cesaretlendiren özelliklere sahiptir. Tüm liderlik yaklaşımları örgütün başarısı için ortak amaçlara ulaşmayı isterken, hizmetkâr liderlik; genel ast-üst hiyerarşik yapıdan uzak duran tarzı, işbirliğini vurgulaması, güvenilirlik, empati, öngörü, iyileştirme, dinleme, farkındalık, kavramsallaştırma, inisiyatif ve sorumluluk, çalışanların gelişimine kendini adayarak birliktelik inşa etme ve gücün etik kullanımına verdiği ek değer ile diğer

liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Spears, 1998). Greenleaf'a (2002) göre hizmetkâr lider, öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kimsede doğal olarak bulunan ve davranışlarına hâkim olan hizmet etme duygusu, zamanla o kimsede alışılmadık bir yönlendirici güce dönüşür ve hizmet etmek için lider olmayı seçerek hizmetkârlık ile liderliği birleştirir. Hizmetkâr liderler, kendilerini adanmış ve güvenilir olduklarından çalışanlarının desteğini alırlar. Bu destek, çalışanlara ellerinden gelenin en iyisini yapabilecekleri ortamlar oluşturur. Herhangi bir sebeple çalışanların yaptığı görev yeteneklerine uygun değil ise, hizmetkâr lider nazik bir şekilde onları yeteneklerini daha iyi kullanabilecekleri farklı bir alana yönlendirir (Greenleaf, 1998; Akt. Vinod ve Sudhakar, 2011). Bunun yanında hizmetkâr liderlikte, çalışanların sahip oldukları yetenekleri ve farklı yönleri ortaya çıkarmayı hedefleyen temel bir anlayış bulunmaktadır. Hizmetkâr lider, bire bir etkileşim ile çalışanların yeteneklerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını ve isteklerini belirlemeye çalışırken potansiyellerini geliştirmeleri için gereken desteği verir (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008).

Hizmetkâr liderler tarafından yönetilen örgütlerde, hizmetkârlık anlayışına uygun bir kültür hâkim olur; çalışanlar üstlerine bakarak "Sizin için ne yapabiliriz?" diye sormazlar, aksine yöneticiler astlarına bakarak "Sizin için ne yapabilirim?" diye sorarlar. Bu yapıldığında çalışanlarda adanmışlık ve çalışma tutkusu sağlanabilir. Hizmetkâr liderler rollerini, çalışanların amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak şeklinde görürler. Çalışanların daha iyi performans göstermeleri ve vizyona odaklı ilerlemeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını bulmaya çalışırlar. Çalışanların yöneticilerini memnun etmelerini istemek yerine, onların içlerindeki mükemmelliği ortaya çıkararak hayatlarında bir fark yaratmak ve bu süreçte örgütü etkilemek isterler (Blanchard, Blanchard ve Zigarmi, 2007). Hizmetkâr liderler, rollerinin hizmet beklemek yerine hizmet etmek olduğuna inandıklarından, çalışanların içindeki en iyilerin ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Liderliğin resmi liderlerin tekelinde olmadığını düşünürler. Çalışanlar içinde eğer iyi bir lider doğarsa, onunla işbirliği yapmayı, hatta bir adım geriye çekilip farklı bir rol almayı isterler. Hizmetkâr liderler, çalışanlarını geliştirme isteğine ve ihtiyaca göre örgüt içindeki bireylerin gerekli uzmanlıkla ortaya çıkacakları düşüncesine sahiptirler. Greenleaf bu hususu, "Hizmetkâr liderliğin gerçek sınavı; hizmetkâr liderin çevresindekilerin de birer hizmetkâr lider olma yolunda daha akıllı, daha özgür, daha özerk, daha sağlıklı ve daha becerikli

olmasıdır” şeklinde ifade etmiştir (Blanchard vd., 2007). Hizmetkâr lider, “ben” engelini aşmış, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarına yer verebilen, kendini insana ve insanlığa faydalı olmaya adanmış, hoşgörülü, dürüst, ahlaklı, insani değerlere teoride ve uygulamada duyarlı, üreten, eksiklikleri tamamlayan, aşırılıklardan sakınan, toplumsal değerlere ve kültüre bağlı, değişim ve dönüşüme öncülük eden, kendisi ve çevresi ile barışık, liderlik otoritesinden çok bilgeliği ile ilgilerin odağında yer alan, yeni bilgi, anlam ve kavramlar üreten ve böylece çalışanların potansiyellerini geliştirerek performansla dönüştüren özelliklere sahiptir (Fındıkçı, 2012).

Öte yandan hizmetkâr liderler, işle ilgili karmaşık ve stratejik kararlara her düzeydeki çalışanların katılımını sağlarlar. Hizmetkâr liderler, çalışanların kendilerini özgürce yetkilendirmeyi seçebilecekleri bir ortam oluştururlar. Yine hizmetkâr liderler, çalışanların arasındaki kültür, üslup ve sosyal farklılıklar ile ırk, din, cinsiyet ve yaş farklılıklarını takdir etmekle kalmaz; bu farklılıkları değerli sermaye olarak görürler. Çalışanların farklı bakış açılarının değerlendirilerek etkin karar vermeye, problem çözmeye ve yeniliklere ulaşılabilirliğinin farkındadırlar. Hizmetkâr liderler, liderlik etmenin tek nedeninin hizmet etmek olduğunun farkındadırlar ve herhangi birinin daha iyi hizmet edilmesi konusunda bir önerisi varsa onu dinlemek isterler. Bu açıdan geribildirimde bir hediye olarak bakarlar ve ilk cevapları “Teşekkürler, bu gerçekten yararlı oldu. Söyleyeceğin varsa daha fazlasını da duymak isterim. Başka birileriyle de konuşmam gerekir mi dersin?” Hizmetkâr liderler, işler iyiye gittiğinde başarıyı çalışanlarına mal ederek herkese hakkını teslim ederken, işler kötüye gittiğinde ise, aynanın karşısına geçer ve “Bu insanların olabilecekleri kadar iyi olmaları için neyi farklı yapabildim?” diye sorar. Bu şekilde davranabilmek, gerçek anlamda alçak gönüllü olmayı gerektirir (Blanchard vd., 2007). Hizmetkâr lider, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanıp bir karşılık beklemeden onlara hizmet ederken bunu severek yapar ve çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamak için gerektiğinde onlarla bireysel olarak da ilgilenir. Örgütü geliştirmenin çalışanları geliştirmekle mümkün olduğuna inandığı için çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur ve görevle ilgili hatalarını da gelişmeleri için birer fırsat olarak görür. Başarısızlık durumlarında sorumluluğu kendisi üstlenirken başarıları çalışanlarına mal eder ve onların başarılı olmasından mutlu olur. Oluşturduğu samimi iletişim havası ile çalışanları ikna edebilmenin yanında iyi bir dinleyici olarak çalışanlara değer verir. Hizmetkâr liderler,

görevleri adil bir şekilde dağıtma, üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanma, beklediği davranışları önce kendi yaparak model olma, çalışanlarının zor günlerinde yanlarında olma, örgüt içinde kabul edilmiş değerlere dayalı olarak çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü oluşturma gibi davranışlarıyla çalışanların güvenini kazanırlar. Bunların yanında, hizmetkâr liderler örgütteki sorunların farkında olma, çalışanları karar alma sürecine katma, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etme, örgütün ve çalışanların kazanımlarını dengeleme gibi davranışlarıyla da yönetim becerilerini de gösterirler.

Greenleaf'in ortaya koyduğu *Hizmetkâr Liderlik* üzerinde en çok çalışan yazarlardan biri Spears (2002; 2010) olmuş ve Greenleaf'in eserlerinden hizmetkâr lidere ilişkin 10 özelliği aşağıdaki gibi sıralamış ve açıklamıştır.

1. **Dinleme (Listening):** Hizmetkâr lider, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için onlarla sağlıklı bir iletişim kurar, içtenlikle ve saygıyla dinler.
2. **Empati (Empathy):** Hizmetkâr lider, başkalarını anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. Bir durumu, diğer kişinin perspektifinden görebilir ve her insanın farklı bir dünya olduğunun farkındadır.
3. **İyileştirme (Healing):** İnsanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlama, uyum ve dönüşüm için güçlü bir kuvvettir. Hizmetkâr lider, kendisini ve çalışanlarını duygusal olarak iyileştirme potansiyeline sahiptir.
4. **Farkındalık (Awareness):** Liderin kendisinin, örgütünün ve çalışanların olumlu olumsuz yönlerini sezebilmesi ve tüm korkularla baş edebilmesidir.
5. **İkna Edicilik (Persuasion):** Hizmetkâr lider, makamının otoritesini kullanmak yerine, kararlar alakalı çalışanları karara katma ve onları ikna etme yöntemini kullanır.
6. **Kavramsallaştırma (Conceptualization):** Hizmetkâr liderler, sahip oldukları geniş bir açıdan düşünme ve derinlemesine yaklaşma imkânı ile sorunlara ve örgüte kavramsallaştırıcı bakışla bakabilirler.
7. **Önsezi (Foresight):** Liderin geçmişte edinilmiş tecrübelerden öğrendikleriyle şimdiki verileri bütünleştirerek geleceğe ilişkin rasyonel kararlar almasıdır.
8. **Hizmet Etme (Stewardship):** Hizmetkâr lider, örgütteki çalışanların ihtiyaçlarını ve amaçlarını kendi çıkarlarından ve hatta örgütün çıkarlarından önce görür ve çalışanlarına bu şekilde hizmet eder.

9. **Kişilerin Gelişimine Katkı (Commitment to the Growth of People):** Hizmetkâr lider, her çalışanın gelişmesi için özel çaba gösterir ve gücünü çalışanlarının mesleki, kişisel ve manevi gelişimlerini desteklemek için kullanır.

10. **Topluluklar Oluşturma (Building Community):** Hizmetkâr lider, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve paylaşımlarda bulunarak kendilerini daha iyi hissedebilmeleri için örgüt içinde küçük doğal gruplar oluşturulmasını destekler. Bu amaçla, örgüt içinde ve dışında etkinlikler gerçekleştirilmeye zaman ve bütçe ayırır.

Laub (1999) ise yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğe ilişkin altı özellikleri sürmüştür, bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1. **Değer Verme (Values People):** Herkesi ayrı ayrı dinleme, öncelikliği çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye verme, insanlara inanma,
2. **Geliştirme (Develops People):** Çalışanların öğrenmeleri için uygun koşullar oluşturma, kendini geliştirmede uygun davranışlarla örnek olma, cesaretlendirerek güçlendirme,
3. **Topluluk Oluşturma (Building Community):** Çalışanlarla güçlü ilişkiler geliştirme ve işbirliğinde bulunma,
4. **Güvenilir Olma (Displays Authenticity):** Dürüst, güvenilir ve açık sözlü olma, sorumluluk alma, denetime açık olma ve çalışanlardan öğrenme istekli olma,
5. **Liderlik Tesis Etme (Provides Leadership):** Öngörülü olma, inisiyatif alma ve net hedefler belirleme,
6. **Liderliği Paylaşma (Shares Leadership):** Ortak misyon ve vizyon oluşturma, çalışanları karar alma sürecine katarak gerektiğinde örgütün tüm seviyelerinde karar alma yetkisini paylaşma.

Liderin karakter ve davranışlarına odaklanan Patterson (2003), hizmetkâr liderliği, etik ve ahlaki boyutları ile incelemiş, erdemli yöneticinin iyi ahlaklı ve ahlaki mükemmeliyet sahibi olduğunu belirtmiştir. Geliştirdiği ölçekte hizmetkâr liderlerin göstereceği davranışları beş boyutta ele almıştır. Bu boyutlar (1) *sevgiyi kanıtlama*, (2) *alçak gönüllülük*, (3) *fedakârlık*, (4) *vizyonerlik*, (5) *güven*, (6) *güçlendirme ve* (7) *hizmet etme* boyutlarıdır. Page ve Wong (2000) ise geliştirdikleri ölçekte, hizmetkâr liderliğin boyutlarını (1) *çalışanları güçlendirme ve geliştirme*, (2) *mütevazılık*, (3) *çalışanlara hizmet etme*, (4) *ilham veren liderlik*, (5) *içten ve katılımcı liderlik*, (6) *vizyonerlik ve* (7) *dürüstlük* olarak ortaya koymuşlardır.

Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen ölçekte; (1) *fedakârlık*, (2) *karşılıksız iyilik yapma*, (3) *ikna etme becerisi*, (4) *hikmet* ve (5) *örgütsel yönetim becerileri* boyutlarında hizmetkâr liderlik ele alınmıştır. Ekinci ise (2015) geliştirdiği “okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları” ölçeğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını beş boyutta belirlemiştir. Bunlar, (1) *empati*, (2) *özgecil davranışlar*, (3) *alçak gönüllülük*, (4) *adalet* ve (5) *dürüstlük* boyutlarıdır.

Hizmetkâr lider, maddi değerlerin ve bencilliğin arttığı bir dönemde, evrensel insani değerlere ve manaya odaklanarak taşıdığı vagonların hizmetinde bir lokomotif gibi başkalarını bir yerlere taşımayı dert edinir. Hizmetkâr lider, farklı bütün kişisel özellikleri ile kendi öz yaşamını ve duygularını işin içine koyarak örgütte, hizmet odaklı kuvvetli bir kültürün oluşmasını sağlar (Fındıkcı, 2012). Bu yönüyle hizmetkâr liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanması daha işlevsel olacaktır. Hizmetkâr liderlik anlayışı ile yönetilen okullarda bencilliğin yerini, başkalarına faydalı olmak ve gönüllü fedakârlıkta bulunmak alır. Böylece herkes zamanını, daha çok eğitimsel hedeflere yönelik faaliyetlere ayırır. Okuldaki tüm çalışanlar, sahip oldukları okul gelişimine destek olma tutkusunu diğer tüm ihtiyaçların önünde tutarak okulun hedefleri için gönülden çalışırlar (Hardin, 2003). Hizmetkâr liderliği benimseyen okul müdürleri, öğretmenlerle olan etkileşimi nitelikli ve olumlu bir sürece dönüştürürler (Akyüz, 2012). Bu bakımdan iletişim ve sosyal etkileşim boyutunun ağırlıkta olduğu ve daha çok çalışanlara odaklı bir liderliği ifade eden “hizmetkâr liderlik” yaklaşımının eğitim örgütleri dediğimiz okullar için etkili bir liderlik modeli olduğu ileri sürülebilir. Okul müdürlerinin bu temel rolünü, paylaşılan bir sorumluluk ve çalışanlara odaklı bir yaklaşımla bütünleştirmelerinin okullarda, ilişkileri inşa eden bir işlev göreceğini söylemek mümkündür (Ekinci ve Sakız, 2020).

Bu nedenle okul müdürlerinin hizmetkâr liderliği sergileme düzeylerinin, eğitim örgütlerinin temel ögesi durumundaki öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulması büyük önem arz etmektedir. Yapılan literatür taramasında, hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik çalışmaların daha çok eğitim dışındaki örgütlerde yapıldığı ve okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye ilişkin sınırlı sayıda ölçek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının tespitinde kullanılabilecek çok boyutlu bir ölçeğin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu açıktır. Geliştirilen bu ölçek ile öğretmen algı-

larına dayalı olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeyinin tespit edilmesinin, benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara da ışık tutacağı ümit edilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir.

Yöntem

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mardin Merkez Artuklu İlçesi'nde yer alan 15 resmi ilkokulda görevli 372 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %47'si kadın, %53'ü erkek; % 91i lisans mezunu, % 9'u yüksek lisans mezunu; % 62'si evli, % 38'i ise bekârdır.

Ölçme Aracı

Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeğinin (HOLÖ) geliştirilmesi sürecinde *ilk aşamada* literatür incelenerek geliştirilen ölçme araçlarına bakılmıştır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dennis ve Bocerna, 2005; Dierendonck ve Nuijten, 2011; Ekinci, 2015; Patterson, 2003; Page ve Wong, 2000). Sonrasında hizmetkâr liderliği ölçebilecek boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, kuramsal temele dayalı olarak 52 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur (Tezbaşaran, 1997). *İkinci aşamada*, oluşturulan madde havuzu hakkında, uygulamanın içinde olanların görüşlerinin alınması amacıyla Mardin ili Merkez Artuklu İlçesindeki iki ilkokulun müdürleri ve 18 öğretmeniyle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve okul müdürlerinin gösterebileceği hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik alınan öneriler madde havuzuna eklenmiş ve böylece madde sayısı 58'e çıkmıştır. *Üçüncü aşamada*, araştırmada esas alınan boyutlarla düşük ilişki gösterdiği düşünülen maddelerin elenmesi ve benzer anlamları içeren ifadelerin birleştirilmesi sonucunda

taslak ölçek 48 maddeye indirilmiştir. *Dördüncü aşamada*, kapsam ve görüşünü geçerliği amacıyla uzmanı olarak eğitim bilimleri alanından 8 öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuştur (Balci, 2001). Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçekteki ifadelerin düzenlenmesi ile madde sayısı 38 olmuştur. *Beşinci aşamada*, yazım kuralları ve noktalama işaretleri ile ilgili Türk Dili ve Edebiyatı uzmanından alınan görüşler doğrultusunda ölçek maddeleri gözden geçirilerek ölçme aracının dil açısından anlaşılabilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. *Son aşamada*, taslak ölçekte yer alan maddeler, herhangi bir boyutlandırma yapılmadan doğrudan sıralandıktan sonra, araştırmacının amacını ve cevaplama esaslarını açıklayan bir yönerge eklenmiştir.

Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği (HOLÖ) olarak adlandırılan 38 maddelik taslak ölçek, “*Tamamen katılıyorum (5)*”, “*Büyük oranda katılıyorum (4)*”, “*Orta düzeyde katılıyorum (3)*”, “*Çok az katılıyorum (2)*” ve “*Hiç katılmıyorum (1)*” seçeneklerinden oluşan likert tipi beşli derecelendirme ile öğretmenlerin algılarını belirlemek üzere uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Çalışmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, ölçek geliştirme çalışmaları için öngörülen madde sayısının birkaç katı olması esası dikkate alınmıştır (Balci, 2001). Araştırma için gerekli etik kurulu onayı ve ilgili kurumdan ölçme aracı uygulama izni alındıktan sonra çalışma gurubunu oluşturmak amacıyla 2018-2019 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Mardin Merkez Artuklu İlçesi’nden random örnekleme yöntemi ile 15 ilkokul belirlenmiştir. Araştırmacılar tarafından belirlenen okullarda dağıtılan 405 veri toplama aracından geri dönen 394’ünden hatalı veya eksik doldurulan 22’si çıkartılmıştır. Ulaşılan 300’ün üzerindeki katılımcı sayısı ile araştırma grubunun, faktör oluşturma çalışması için iyi bir düzey olduğu değerlendirilmiştir (Comfrey ve Lee, 1992) 372 ölçekten elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için “Kaiser-Meyer-Okin (KMO)” ve “Barlett Sphericity (BS)” testine bakılmıştır (Akbulut, 2010; Bayram, 2009; Büyüköztürk, 2013; Izquierdo, Olea ve Abad, 2014; Tavşancıl, 2010).

Ölçeğin faktör yapısı, “Açımlayıcı Faktör Analizi-AFA (Exploratory Factor Analysis-EFA)” uygulaması ile saptanmaya çalışılmıştır. Çok değişkenli

bir istatistik tekniği olarak ölçek geliştirme çalışmalarında yaygın bir şekilde kullanılan faktör analizi ile (Gorsuch, 1997) ölçekte yer alan ifadeler arasındaki ilişkinin yapısı incelenerek ölçme aracının yapı geçerliği keşfedilmeye çalışılır (Büyüköztürk, 2013; Tavşancıl, 2010). AFA uygulaması ile 38 maddeden oluşan ölçeğin tek veya çok faktörlü olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla “Temel Bileşenler Analizi (Principal Components) ve “Varimax Döndürme” yöntemi kullanılmıştır.

Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin AFA ile belirlenen faktör yapısının, verilerle ne kadar uyum gösterdiğini tespit etmek, başka bir deyişle ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla AMOS istatistik programı ile “Doğrultucu Faktör Analizi-DFA, (Confirmatory Factor Analysis-CFA)” yapılmıştır. DFA, veri setinin temelindeki yapının bulunmasını sağlayan AFA'nın bir uzantısıdır. AFA, faktör yapısını belirlemeyi amaçlarken, DFA ise belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin düzeyini; değişkenlerin ilişkili olduğu faktörleri; faktörlerin modeli açıklamada yeterli olup olmadığı ve faktörlerin birbirinden bağımsız olma durumunu tespit etmek amacıyla kullanılır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013; Gorsuch, 1997). Bu doğrultuda, ölçme aracı için elde edilen faktör yapısının uygunluğu, DFA'daki bazı ölçütlerle test edilir. Bu çalışmada ölçeğin gerçek verilerle uyumunu değerlendirmek amacıyla Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness- χ^2), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index-CFI), İyi-lik Uyum İndeksi (Goodnes of Fit Index-GFI), Düzeltilmiş İyi-lik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Indeks-NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Norrmmed Fit Index, NNFI), Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index-IFI), Standard Ortalama Kalanların Kare Kökü (Standardised Root Mean Squire Residual-SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında, test puanları arasındaki iç tutarlılığın tespit edilmesi için Cronbach Alfa katsayısına; maddelerin ayırt ediciliklerini ve maddelerden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi görmek için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır (Büyüköztürk, 2013).

Bulgular

Yapı Geçerliliği

Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinden elde edilen ölçümlerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla *Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)* ve *Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)* yapılmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi

KMO değerinin 0.60'dan yüksek ve Barlett Testinin anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2005, 2013; Şencan, 2005). Bu çalışmada elde edilen verilerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri .964 ve Barlett Küresellik (BK) testi değeri 9398.699 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi Ki-kare değeri anlamlı çıkmıştır ($p<.000$). Bu değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2013).

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında; maddelerin buldukları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması ve sadece bir faktörde yüksek yük değerine sahip olması esas alınmıştır. Bir maddenin faktör yük değerinin .45 ve daha yüksek olması, ölçekte yer almasına karar verilmesi için iyi bir ölçüt olarak kabul edilir. Ancak, az sayıda madde için sınır değer .30'a kadar indirilebilmektedir. Yine bir faktördeki yüksek yük değerine sahip maddelerin belirlenmesinde, yüksek iki yük değeri arasındaki farkın .10'dan büyük olması önerilmektedir (Bayram, 2009; Büyüköztürk, 2013; Can, 2013). Yapılan analizlerde, maddelerin faktör yük değerlerinin .367 ile .833 arasında yer aldığı görülmüştür. Böylece ikisi hariç olmak üzere (6 ve 26. maddeler) diğer maddelerin aldığı faktör yük değerleri, "iyi düzey" olarak kabul edilen .45'in üzerinde kalmıştır. Bu sonuçlara göre, ölçekte yer alan maddelerin ayırt edici olduğunu söylenebilir. Faktör döndürme işleminden sonra birden fazla faktörde yük değeri yüksek çıkan 3 madde (10, 30 ve 38. maddeler), binşik madde tanımlamasıyla ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçekte bulunan maddelerin ayırt ediciliklerinin belirlenmesinde ise madde toplam korelasyon puanlarına bakılmıştır. Ölçek maddelerinin benzer davranışları örneklemesi ve testin iç tutarlılığının yüksek olması için

maddelerin aldığı puanlar ile testin tümüne ait toplam puan arasındaki ilişkiyi gösteren madde toplam korelasyonunun yüksek ve pozitif yönde olması gerekir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30'un üzerinde olması durumunda, maddelerin kişileri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilir (Büyüköztürk, 2013). Ölçeğin madde toplam korelasyonları incelendiğinde, değerlerin pozitif olduğu ve .530 ile .749 arasında yer aldığı görülmüş ve ölçekten çıkarılması gereken başka bir madde olmadığı anlaşılmıştır. Ölçekteki maddelerin aldığı faktör yük değerleri, faktörlere dağılımları ve madde toplam korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Analizler sonrasında *Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği*, birbirinden bağımsız beş faktörden ve toplam 35 maddeden oluşmuştur. Ölçeği oluşturan faktörler, maddelerin içerikleri ve literatürde yer alan çalışmalar da dikkate alınarak; birinci faktör okul müdürünün çalışanlarına hizmet etmesiyle ilgili olduğu için "*Hizmet Anlayışı*", ikinci faktör çalışanlarını destekleyerek geliştirmeye yönelik olduğu için "*Geliştirme*", üçüncü faktör çalışanlarıyla iletişim kurma becerisi ile ilgili olduğu için "*İletişim*", dördüncü faktör çalışanlarının güvenini kazanmayı sağlayacak dürüstlük davranışlarıyla ilgili olduğu için "*Dürüstlük*" ve beşinci faktör bir okul müdürünün genel yönetim davranışlarıyla ilgili olduğu için "*Yönetim Becerisi*" olarak adlandırılmıştır.

Tablo 1. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör	Madde No	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonu
Hizmet Anlayışı	7	.773	.698
	16	.669	.628
	15	.580	.671
	9	.543	.732
	8	.464	.739
	17	.453	.749
	35	-.795	.720
Geliştirme	36	-.700	.722
	34	-.667	.745
	33	-.647	.733
	32	-.583	.684
	37	-.459	.530
	31	-.452	.659
	3	-.794	.656
İletişim	2	-.731	.676
	1	-.674	.721
	4	-.560	.709
	5	-.453	.742
	6	-.378	.737
	23	-.715	.621
Dürüstlük	24	-.704	.589
	22	-.690	.677
	25	-.514	.662
	21	-.505	.744
	29	-.489	.721
	28	-.468	.711
	20	-.460	.704
	27	-.453	.699
	26	-.367	.732
Yönetim Becerisi	12	.833	.598
	13	.811	.678
	14	.645	.665
	11	.514	.642
	19	.458	.673
	18	.452	.735

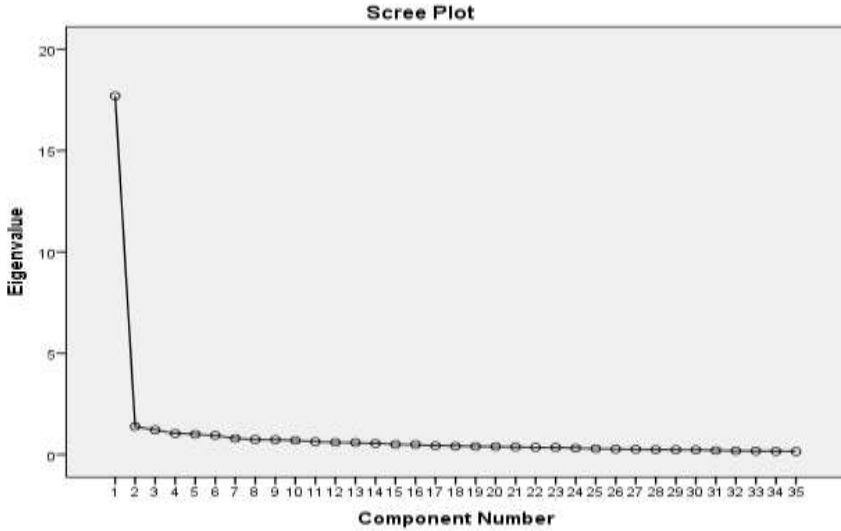
Faktör sayısının belirlenmesinde öz değerlere, açıklanan varyans oranlarına ve “Yamaç Birikinti Grafiğine (Scree Plot)” bakılmıştır. Öz değeri 1 veya 1’den büyük olan faktörler, önemli faktör olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2013). Sadece beş faktörün öz değerinin 1’in üzerinde olduğu (17.705, 1.383, 1.209, 1.034, 1.002) görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Ölçek faktörlerinin öz değerleri ve açıkladığı varyans oranları

Faktör	Öz Değerler	Açıkladığı Varyans (%)
1. Hizmet Anlayışı	17.705	50.586
2. Geliştirme	1.383	5.952
3. İletişim	1.209	4.456
4. Dürüstlük	1.034	3.954
5. Yönetim Becerisi	1.002	2.863
Toplam		67.811

Tablo 2'deki verilere göre beş faktörün ölçeğe ilişkin toplam varyansı açıklama yüzdeleri sırasıyla %50.586, %5.952, %4.456, %3.954 ve %2.863 şeklindedir. Birinci faktörün diğer faktörlere göre daha güçlü olduğu beş faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans ise %67.811'dir. Bu değer, açıklanan toplam varyans oranı için kabul edilen 2/3'ün üzerindedir (Büyüköz-türk, 2013). Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, ölçeği oluşturan maddelerin ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın %67.811'ini açıklamaktadır.

Faktör yapısının belirlenmesi amacıyla bakılan *Yamaç Birikinti Grafiği*nin yer aldığı Şekil 1 incelendiğinde, beşinci faktörden sonra eğrinin yaklaşık olarak aynı doğrultuda ilerlediği ve böylece öz değerleri 1'in üzerinde olan beş faktörlü yapıyı desteklediği söylenebilir.

**Şekil 1. Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği**

Açımlayıcı Faktör Analizi sonuçlarının yer aldığı tablolardaki verilere göre, *Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin* 35 madde ve beş faktörlü bir yapıyı gösterdiği söylenebilir.

Doğrulamalı Faktör Analizi

Ölçeğin AFA ile belirlenen faktör yapısının gerçek verilerle uyumunu değerlendirmek amacıyla yapılan DFA’da, test edilen faktör yapısı için iyileştirme amaçlı verilen modifikasyon önerileri doğrultusunda 7 ile 8, 8 ile 9, 15 ile 16, 31 ile 32, 1 ile 2, 2 ile 3, 20 ile 21, 22 ile 23, 28 ile 29 ve 13 ile 14. maddeler arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrasında ölçeğin Ki-kare değerinin ($\chi^2= 1156,05$, $N= 372$, $df= 540$, $p< .001$) anlamlı ve χ^2/df oranının 2,14 olduğu tespit edilmiştir. Analize ilişkin uyum indeksleri Tablo 3’de verilmiştir.

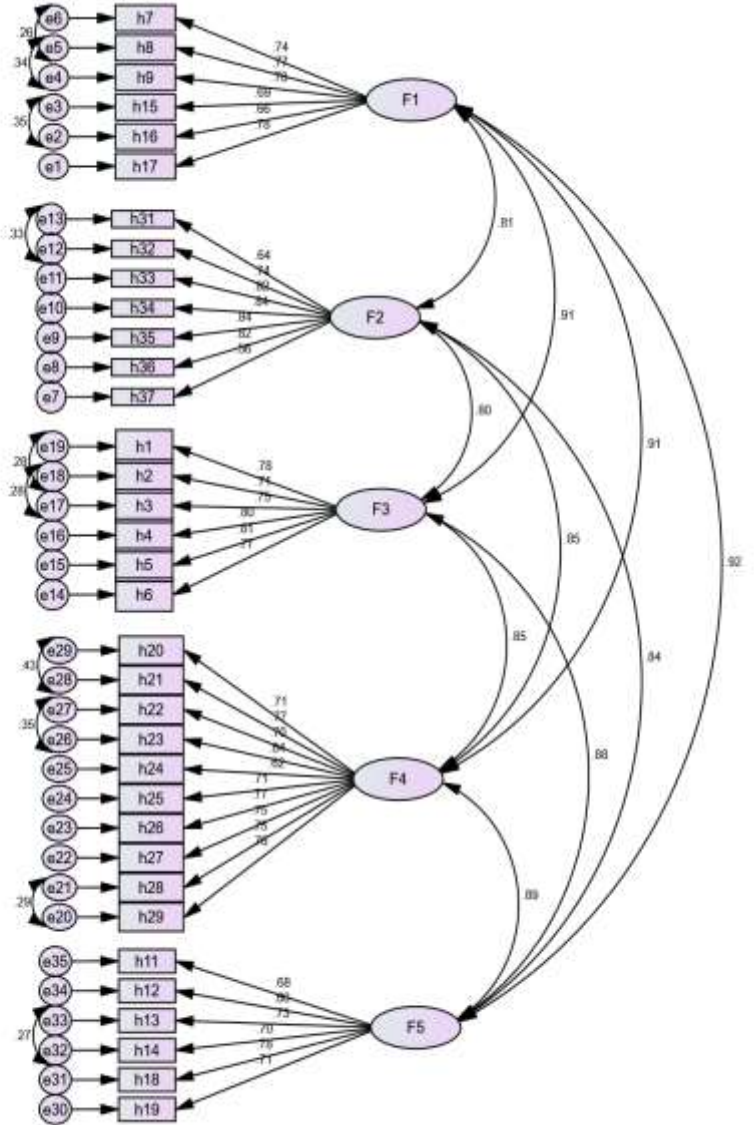
Tablo 3. Ölçeğinin doğrulamalı faktör analizine ait uyum indeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Öncesi Katsayı	Modifikasyon Sonrası Katsayı
CFI	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97	.91	.95
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.85 ≤ GFI < .95	.82	.86
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90	.80	.85
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95	.87	.91
NNFI	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97	.91	.95
IFI	.95 ≤ IFI ≤ 1.00	.90 ≤ IFI < .95	.90	.93
SRMR	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10	.043	.039
RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08	.069	.055
χ^2/df	0 ≤ χ^2/df ≤ 2	2 < χ^2/df ≤ 3	2.74	2.14

Tablo 3’de yer alan veriler incelendiğinde, SRMR uyum indeks değerlerinin “iyi uyum”, diğer uyum indekslerinin ise “kabul edilebilir uyum” aralığında olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007; Yılmaz ve Çelik, 2009).

Doğrulamalı faktör analizi ile elde edilen yapıya dair Path Diyagramının yer aldığı Şekil 2 incelendiğinde, AFA ile ulaşılan beş faktörlü yapının doğrulandığı görülmektedir. DFA’dan elde edilen ve her bir maddenin içinde bulunduğu faktör için önemini ve faktörlerin her bir madde ile ilişki düzeyini gösteren *standardize edilmiş katsayıların* (Şimşek, 2007) 0.56 ile 0.84 arasında dağıldığı görülmektedir. Maddelere ilişkin korelasyon katsayıları *hizmet anlayışı* boyutunda .66 ile .78 arasında; *geliştirme* boyutunda .56 ile .84

arasında; *iletişim* boyutunda .71 ile .81 arasında; *dürüstlük* boyutunda .62 ile .77 arasında ve *yönetim becerisi* boyutunda ise .66 ile .78 arasında değişmektedir.



Şekil 2. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin path diyagramı

Ölçeğin faktörler arası korelasyon değerleri Tablo 4’de verilmiştir. Birden çok faktörlü ölçekler için faktörler arası korelasyonların .85’ten yüksek olmaması beklenir. Korelasyon değerlerinin .85’in üzerinde olması halinde, model veri uyumunun daha az faktörle sağlanabildiği ve faktörlerin birbirinden ayrı kavramlar olmadıkları düşünülür. Ölçeğin faktörler arası korelasyonları incelendiğinde, değerlerin .427 ile .521 arasında yer aldığı ve tüm değerlerin .85’in altında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Ölçeğin faktörler arası korelasyon değerleri

Faktörler	Hizmet Etme	Geliştirme	İletişim	Güvenirlilik	Yönetim Becerisi
1. Hizmet Anlayışı	1.000	-.489	-.427	-.492	.521
2. Geliştirme		1.000	.434	.502	-.499
3. İletişim			1.000	.478	-.508
4. Dürüstlük				1.000	-.538
5. Yönetim Becerisi					1.000

Güvenirlilik

Ölçeğin güvenirliliği için, Cronbach Alpha katsayısına ve madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda yer alan maddeler ve Cronbach Alpha güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeğe ait cronbach alpha güvenirlilik analizi sonuçları

Alt Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı	Boyuttaki Soru Sıra Sayısı	Alpha Katsayısı
1. Hizmet Anlayışı	6	7, 9, 8, 16, 15, 17	.892
2. Geliştirme	7	31, 32, 33, 35, 34, 36, 37	.903
3. İletişim	6	1, 3, 2, 4, 5, 6,	.901
4. Dürüstlük	10	20, 21, 23, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 28	.924
5. Yönetim Becerisi	6	11, 12, 13, 14, 18, 19	.873
Tüm Ölçek	35		.971

Tablo 5 incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach Alpha değerlerinin; *hizmet anlayışı* boyutu için .892, *geliştirme* boyutu için .903, *iletişim* boyutu için .901, *dürüstlük* boyutu için .924, *yönetim becerisi* boyutu için .873 ve ölçeğin tümü için ise .971 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik için güvenirlilik katsayısının .70 ve üstü olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013).

Beş faktörlü olarak belirlenen ölçeğin her bir faktörün güvenirliliğinin diğer bir göstergesi için madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Tablo

1’de görüldüğü gibi tüm maddelere ait toplam korelasyonların .30 ve üzerinde olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2013). Ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyon değerleri; birinci faktörde .628 ile .749; ikinci faktörde .530 ile .745; üçüncü faktörde .656 ile .742; dördüncü faktörde .589 ile .744; ve beşinci faktörde ise .598 ile .735 arasında değişmektedir. Ölçeğe ait Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyon değerlerine dikkate alındığında, ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Son haliyle Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği 35 maddelik bir ölçektir (Ek 1). Ek 1’deki 35 maddeden 6’sı (1, 2, 3, 4, 5, 6) *hizmet anlayışı* faktörünü; 7’si (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13) *geliştirme* faktörünü; 6’sı (14, 15, 16, 17, 18, 19) *iletişim* faktörünü, 10’u (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29) *dürüstlük* faktörünü ve 6’sı (30, 31, 31, 32, 33, 34, 35) ise *yönetim becerisi* faktörünü oluşturmaktadır.

Bu bulgular ışığında, *Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin* okul müdürlerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde, literatür incelemesi ve alanda görev yapan müdür ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda Hizmetkâr Okul Liderliği davranışlarına yönelik 58 maddeden oluşan madde havuzu elde edilmiştir. Kapsam ve görünüş geçerliği için Eğitim Bilimleri alan uzmanları, dil açısından anlaşılabilirliği için de Türk Dili ve Edebiyatı uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Alınan görüşler doğrultusunda 38 maddelik taslak ölçek oluşturulmuştur.

İlkokullarda görev yapan 372 öğretmen tarafından eksiksiz bir şekilde doldurulan taslak ölçekteki veri setine ait KMO testi .964 ve Barlett Sphericity (BS) testi 9398.699 değerlerinin .001 düzeyinde anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermiştir.

Ölçeğin yapı geçerliği önce AFA ile test edilmiştir. Üç maddenin birden fazla faktörde yüksek yük değeri vermesi üzerine binişik madde tanımlamasıyla ölçekten çıkarılmıştır. Yamaç birikinti grafiği ve öz değerler dikkate

alındığında, ölçek maddelerinin *beş faktörde* toplandığı görülmüştür. Faktörlerin toplam varyansın %67.811'ni açıkladığı saptanmıştır. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerleri ise .367 ile .833 arasında yer almıştır. Faktörlerde yer alan maddelerin içerikleri ile literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak birinci faktör *hizmet anlayışı*, ikinci faktör *geliştirme*, üçüncü faktör *iletişim*, dördüncü faktör *dürüstlük* ve beşinci faktör ise *yönetim becerisi* olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliği kapsamında AFA ile ortaya çıkan beş faktörlü yapısının, DFA ile de *doğrulandığı* görülmüştür. DFA'da elde edilen *uyum indeksleri* incelendiğinde; Ki-kare değerinin ($\chi^2= 1156.05$, $N= 372$, $df = 540$, $p< .001$) anlamlı olduğu, χ^2/df oranının 2.14, CFI= .95, GFI= .86, AGFI= .85, NFI= .91, NNFI= .95, IFI= .93, SRMR= .039, RMSEA= .055 olduğu ve uyum indekslerine ait bu değerlerin genel olarak kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı görülmüştür. Ölçeğin faktörler arası korelasyon değerleri .427 ile .521 arasında yer almıştır. Path Diyagramı sonuçlarının beş faktörlü yapıyı doğruladığı ve faktörlerin maddelerle ilişkisini gösteren katsayıların ise .56 ile .84 arasında olduğu görülmüştür. Böylece AFA ve DFA sonucu ortaya çıkan bulguların, beş faktörlü ölçek için yapı geçerliğini sağladığı tespit edilmiştir.

Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile madde toplam korelasyon değerlerine bakılarak ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. Cronbach Alpha değerleri faktörler için sırasıyla .892, .903, .901, .924, .873 ve tüm ölçek için .971 olarak bulunmuştur. Faktörlerdeki maddelerin madde toplam korelasyon değerleri ise .530 ile .749 arasında değişmiştir. Elde edilen bulgular, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları, beş faktörlü ve 35 maddeli yapısı ile *Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin* öğretmenlerin çalışma grubu olacağı araştırmalarda, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini göstermiştir. Öte yandan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşan bir çalışma grubu üzerinde yürütülen çalışmanın farklı okul türlerindeki çalışma gruplarından toplanacak veriler üzerinden geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması, ölçeğin ölçme gücüne katkı sağlayacaktır. Geliştirilen ölçeğin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının belirlenmesinde ve bu davranışlarla farklı örgütsel ve yönetsel değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde kullanılması önerilmektedir.

EXTENDED ABSTRACT

**Servant School Leadership Scale: A Scale
Development Study**

*

Ömer Murat Öter – Abidin Dağlı

Dicle University

With the greater importance of humanitarian values, the need for leaders who can appeal to hearts by focusing on the benefit of people and particularly workers without the need for authority and coercion in managing information and human resources, has increased (Fındıkçı, 2012). As a result of this emerging need; a "Servant Leadership" approach has emerged that places emphasis on the development and teamwork of its employees, involves employees in decision-making processes, takes ethical responsibility, guides employees, meets their needs and makes service a lifestyle (Akiş, 2005). It is thought that the "servant leadership" approach, which has a high level of communication and social interaction and which expresses a leadership focused on employees, is an effective leadership model for schools that we call educational organizations.

The aim of this study is to develop a valid and reliable measurement tool to measure servant leadership behaviors of school principals. During the tool development process, the literature has been reviewed and interviews with principals and teachers were conducted. Therefore, an item pool, consisting of 58 items related to Servant School Leadership behaviors, was obtained. The opinions of the field experts on Educational Sciences for the scope and appearance validity and the opinions of the Turkish Language and Literature experts for their language comprehension were sought. According to the opinions received, the 38-item draft tool, called the Servant School Leadership Scale (SSLS), has been prepared to be implemented to determine the perceptions of teachers with a Likert scale rating consisting of "Totally agree (5)", "I agree largely (4)", "I agree at medium level (3)", "I agree very little (2)" and "I disagree at all (1)" options.

The ethical approval for this research has been obtained and the permission to apply the measurement tool were obtained from the relevant

institution. The participants of this research consisted of 372 teachers working at 15 official primary schools in Mardin province, Artuklu district in the 2018-2019 academic year. With the number of participants reached over 300, the research group evaluated this as a good level for factoring study (Comfrey & Lee, 1992), the data obtained from 372 scales were analyzed.

As a result of statistics applied to the data set obtained from the participants, the KMO test .964 and Barlett Sphericity (BS) test 9398.699 values were significant at the .001 level, showing the suitability of the data set for factor analysis.

The construct validity of the scale was first tested with Exploratory Factor Analysis (EFA). Three items were excluded from the scale by identifying contradictory items when they gave high load values on more than one factor. Considering the slope deposit chart and self-values, it has been observed that the scale materials are collected in five factors. It was determined that the factors explained 67.811% of the total variance. The factor load values of items on the scale were between .367 and .833 Taking into account the contents of the items contained in the factors and the studies in the literature, the first factor is named as service concept, second factor development, third factor communication, fourth factor honesty and the fifth factor management skills.

It was observed that the five-factor structure of the scale with EFA within the scope of construction passation was also confirmed by Confirmatory Factor Analysis (CFA). When the compliance indexes obtained in the CFA are examined; Ki-square value ($\chi^2= 1156.05$, $N= 372$, $df = 540$, $p< .001$) is significant, the ratio of χ^2/df is 2.14, CFI= .95, GFI=.86, AGFI= .85, NFI=.91, NNFI= .95, IFI= .93, SRMR= .039, RMSEA= .055, which is generally acceptable in the compliance range. The scale's interfactored correlation values were between .427 and .521. The results of the Path Diagram were found to confirm the five-factor structure and the coefficients indicating the relationship between the substances were between .56 and .84. Thus, it was determined that the findings resulting from EFA and CFA provided structure validity for the five-factor scale.

The reliability of the scale was examined by looking at the Cronbach Alpha internal consistency coefficient and the item total correlation values. Cronbach Alpha values for factors are respectively .892, .903, .901, .924, 873

and the whole scale was .971. The item total correlation values in the factors have changed between .530 and .749. The findings showed that the scale is reliable.

Validity and reliability analysis results showed that Servant School Leadership Scale, with five-factor and 35-item structure, can be used as a valid and reliable measuring tool in research where teachers were included. On the other hand, the validity and reliability analysis of the study carried out on a study group consisting of teachers working in primary schools, based on the data collected from the study groups of different school types, will contribute to the measuring power of the scale. It is recommended to use the developed scale in determining the servant leadership behaviors of school principals and in determining the relationships between these behaviors and different organizational and managerial variables.

Kaynakça / References

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamalar*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akiş, Y. T. (2005). Sosyal ve kurumsal liderlik. *Ceo's Leadership Insights*, 21, 1-5.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barbuto, J. E., ve Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group ve Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Blanchard, K., Blanchard, S. ve Zigarmi, D. (2007). *Hizmetkâr liderlik*. K. Blanchard (Ed.), *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek* içinde (s. 293-324). İstanbul: Kaizen-Resital Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Comfrey, A. L. ve Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dierendonck, D. V. ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 179(40), 341-360.
- Ekinci, A. ve Sakız, H. (2020). Handbook of research on positive organizational behavior for improved workplace performance. *Servant Leadership Within the Context of Organizational Efficacy*. İçinde (s.86-101), IGI Global, Pennsylvania, USA.
- Erkorkmaz, U., Etikan, İ., Demir, O., Ozdamar, K. ve Sanisoglu, S. Y. (2013). Doğrulamalı factor analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi* 33(1), 210-223.
- Fındıkcı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Gorsuch, R. L. (1997). Exploratory factor analysis: Its role in itemanalysis. *Journal of Personality Assessment*, 68(3), 532-560.
- Greenleaf, R. K. (2002). Focus on leadership. L. C. Spears (Ed.). *Essentials of servant-leadership* (s. 19-26). New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Hardin, F. (2003). *Impacting texas public schools through a student servant leader model: A case study*. Unpublished doctoral thesis, Texas Tech University, Texas.
- Izquierdo, I., Olea, J. ve Abad, F.J. (2014). Exploratory factor analysis in validation studies: Use sandre commendations. *Psicothema*, 26(3), 395-400.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Unpublished Ph. D. Thesis. Florida Atlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. Zhao, H. ve Henderson, D. (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Page, D. ve Wong, 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* içinde (s.1-28), Oxford: University Press of America.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University School of Leadership Studies. 12 Nisan 2020 tarihinde http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf adresinden erişildi.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley and Sons.
- Spears, L. C. (2002). Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century. L. C. Spears and M. Lawrence (Eds.), *focus on leadership* içinde (s.1-19). New York: John Wiley And Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues ve Leadership*, 1(1), 25-30.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezbaşaran, A. A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Trompenaars, F. ve Voerman, E. (2009). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strengths of the world's most powerful management philosophy*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

EK 1. Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği

Madde No	Aşağıda hizmetkâr liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifade için uygun bulduğunuz seçeneği X işareti ile işaretleyiniz ve lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Okul Müdürümüz;					
		Hiç Katılmıyorum (1)	Çok az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Büyük Oranda Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
	Hizmet Anlayışı					
1	Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever					
2	Kendisinden önce çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır					
3	Okulun vizyonunu oluştururken çalışanların vizyonunu da dikkate alır					
4	Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır					
5	Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir					
6	Gücünü ve yetkisini çalışanlarının yararına kullanır					
	Geliştirme					
7	Öğretmenlerde öz denetimi geliştirmeye çalışır					
8	Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder					
9	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur					
10	Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir					
11	Kendisinden çok, çalışanlarının başarılı olmasını ister					
12	Çalışanların görevle ilgili hatalarını, gelişmeleri için birer fırsat olarak görür					
13	Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir					
	İletişim					
14	Samimi bir iletişim havası oluşturur					
15	Kendisine rahathkla ulaşılabilir					
16	İyi bir dinleyicidir					
17	Emir vermek yerine ikna etmeye çalışır					
18	Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar					
19	Çalışanlarına değer verir					
	Dürüstlük					
20	Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır					
21	Görevleri adil bir şekilde dağıtır					
22	Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır					
23	Başarıyı takdir eder					
24	Bir karşılık beklemeden yardım eder					
25	Öğretmenlerden beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olur					
26	Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular					
27	Zor günlerinde çalışanlarının yanında olur					
28	Okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranır					
29	Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluşturur					

	Yönetim Becerisi					
30	Öğretmenleri karar alma sürecine katar					
31	Okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışır					
32	Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur					
33	Okuldaki sorunların farkındadır					
34	Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir					
35	Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır					

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Öter, M. Ö. ve Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr okul liderliği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 397-423. DOI: 10.26466/opus.749822