

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/273764492>

# A Study of Turkish Adaptation of Executive Servant Leadership Scale into Turkish

**Article** · January 2015

---

CITATION

1

READS

139

**3 authors**, including:



**Hüsameddin Demir**  
Hasan Kalyoncu University

**4** PUBLICATIONS **1** CITATION

[SEE PROFILE](#)



**Mehmet Karakuş**  
Freelancer

**36** PUBLICATIONS **139** CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## **A Study of Turkish Adaptation of Executive Servant Leadership Scale into Turkish**

**Necdet Konan**

Inonu University, necdet.konan@inonu.edu.tr

**Hüsameddin Demir\***

Inonu University, xucamee@gmail.com

**Mehmet Karakuş**

Zirve University, mehmet.karakus@zirve.edu.tr

### **Abstract**

Servant Leadership can be defined as an art of leading others by serving them. A servant does what others need; however, a slave does what others want. The true servant leader serves without any reward he expects. The aim of this research is to adapt the Executive Servant Leadership Scale, developed by Reed, Vidaver- Cohen, and Colwell (2011), into Turkish in a way to be used in educational institutions, and to make validity and reliability analyses. For this purpose, we got in touch with the aforementioned writers, and it was stated that Servant Leadership Scale is to be adapted into Turkish. After getting the permission, the process of adapting the Servant Leadership into Turkish was started. Servant Leadership Scale was translated into Turkish by three specialists who are English Lecturers working in three different universities, and who are earning their PhD. The necessary changes were edited by six specialists-academics in Educational Administration and Inspection Department, and the scale was made ready from the point of view of language equivalence. Language validity analyses of the scale were done, and after realizing the language equivalence of the scale, it was administered to two different groups of teachers with a total number of 234 in Gaziantep, Turkey in 2013-2014 academic year. Expert's ideas were taken into consideration for content validity. Exploratory and Confirmatory Factor Analyses were performed. Scale's reliability was measured with Split-Half correlation coefficient and Cronbach internal consistency coefficient. The scale which has 20 items can be used as a valid and a reliable instrument with five factors in Turkish culture to measure Executive Servant Leader's characteristics.

*Keywords:* Servant Leader, Leadership, Scale Adaptation, School Principal

## **Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması\*\***

### **Özet**

Hizmetkâr Liderlik başkalarına hizmet etme yoluyla liderlik yapma olarak tanımlanabilir. Hizmetkâr başkalarının gereksinim duyduğu şeyleri yapar, köle ise başkalarının istediği şeyi. Gerçek hizmetkâr lider hiçbir karşılık beklemeden beklentisizce hizmet eder. Bu araştırmanın amacı Reed, Vidaver- Cohen ve Colwell (2011) tarafından geliştirilen Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğini eğitim örgütlerinde kullanılabilecek biçimde Türkçeye uyarlamak ve ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerini yapmaktır. Bu amaçla adı geçen yazarlarla iletişim kurulmuş ve Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmak istendiği belirtilmiştir. Yazarlardan gerekli izin alındıktan sonra Hizmetkâr Liderlik Ölçeğini uyarlama çalışmalarına başlanmıştır. Hizmetkâr Liderlik ölçeği üç farklı üniversitede İngilizce okutmanı olup, eğitim yönetimi ve denetimi alanında doktora düzeyinde öğrenim gören üç uzman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu çeviri formu üzerinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzman olan altı kişi tarafından gerekli olan düzeltmeler yapılmış ve ölçek dil eşdeğerliğine hazır hale getirilmiştir. Ölçeğin dil geçerliği çalışmaları yapılmış, dilsel eşdeğerliğe sahip olduğu görüldükten sonra, 2013-2014 öğretim yılında Gaziantep ilinde çalışan 234 öğretmenden oluşan iki farklı gruba uygulanmıştır. Kapsam geçerliliği için iki farklı üniversitede çalışan uzmanların görüşü alınmıştır. Yapı geçerliliği için Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Split-Half korelasyon katsayısı ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısıyla ölçeğin güvenirliği incelenmiştir. Ölçek Türk kültüründe aynı boyutlarda (beş boyut) ama daha az maddeden (20 madde) oluşmuş ve bu haliyle okul yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik özelliklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olmuştur.

*Anahtar Sözcükler:* Hizmetkâr Lider, Liderlik, Ölçek Uyarlama, Okul Müdürü

\*Sorumlu Yazar, İnönü Üniversitesi, xucamee@gmail.com

\*\*Bu çalışma, International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership (17-19 December 2013 in Middle East Technical University, Ankara, Turkey) sözlü bildiri olarak sunulan araştırmanın genişletilmiş halidir.

## Giriş

Hizmetkâr liderlik üzerine araştırmalar daha çocukluk devrindedir (Stone, Russell ve Paterson, 2003). Liderlik üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen hizmetkâr liderlik ve yönetici konumunda bulunan liderlerin hizmetkâr liderliğine yönelik çok az çalışma vardır. Konu ile ilgili çalışmalar batıda ortaya çıkmış ve yavaş yavaş Türkiye’de de oluşmuştur. Batılı bilim adamları hiç şüphesiz İncil’de geçen şu sözden ve Hz. İsa’nın yaşamından çok etkilenmişlerdir: “sizin aranızda büyük olmak isteyen bırakınız hizmetkar olsun” (Matta: 20:26).

Hizmetkâr lider (Servant Leader) kavramını alanyazına ilk kez Robert K. Greenleaf 1970’li yıllarda sokmuştur. Esasında hizmet ve lider kelimesi, içinde bir paradoksu da barındırır. Lider nasıl oluyor da hizmet ediyor? Bunun bir paradoks olduğu ve her iki kelimenin harmanlanmasıyla meydana geldiği belirtilmektedir (Sims, 1997). Greenleaf’e göre Hizmetkâr Liderlik başkalarına hizmet etme yöntemiyle liderlik yapma sanatı olarak tanımlanabilir (Greenleaf, 1970). Greenleaf bir inanç yapısı olmadan bu liderlik savunuculuğunun yapılamayacağını belirtmektedir (Frank, 2004). Ona göre ahlaki bir liderlik olmadan daha iyi bir toplum olamaz.

Greenleaf (1970) hizmetkâr liderliği, birisinin hizmet etme aşkı ile başlayacağını, “önce hizmet” diyeceğini belirtip açıklamaya çalışmıştır. Kişinin başkasına, başkalarının kişiye, hatta örgütün işgörene, işgörenin de örgüte hizmetinden söz edilmiştir. Hunter (1998) hizmetkârla kölenin farkını şöyle açıklar: “hizmetkâr, başkalarının gereksinim duyduğu şeyleri yapar, köle ise başkalarının istediği şeyi”. Gerçek hizmetkâr lider hiçbir karşılık beklemeden, beklentisizce hizmet eden liderdir (Blanchard, 2006). Esasında örgüt içerisinde başarılı bir yetenek yönetimi, hizmetkâr liderlik özelliklerinin birçoğunu da kapsar. Lider “günümüzün yeni entelektüel petrolü” olan yetenekleri motivasyon, iş doyumunu vb. enstrümanlarla kurumda tutup uzun süreli birliktelik yaratmalıdır” (Demir ve Yavaş, 2013).

Greenleaf bu liderlik yaklaşımını oluştururken Herman Hesse’nin (1956) bir eserindeki karakteri olan Leo’nun hizmetkâr liderliğinden etkilenmiştir. Greenleaf (1970) liderliğin, tabiatında hizmetkâr olanlara bahşedildiğini belirtir. Ona verildiği gibi elinden alınabilecek bir şeydir de. Hizmetkâr lider başkalarına hizmet etmeye odaklanmış liderdir (Keith, 2008).

Kouzes ve Posner’in (2007) belirttiği gibi, başkalarını ne kadar kontrol edersen onların isyan etmesi o kadar muhtemeldir. Liderlik başkalarını değiştirmeyi değil, kendini değiştirmekle ilgilidir. Liderin izleyenlere emniyet ve güven telkin etmesi gerekir. Güven

olmadan hiç bir şey hareket etmez (Greenleaf, 1970). Tony Dungy (2007) şöyle belirtir “iyi bir lider kendini takip ettirir: onları kendisini takip ettirdiğinden değil, diğerleri istediği için lideri takip ederler.” Enerjiyi açığa çıkarmak başkalarını güçlendirme ile değil, başkalarındaki enerjiyi bulup, içsel motivasyonla açığa çıkarmaktır. Başkaları kendi potansiyellerini liderin desteğiyle ortaya çıkaracaktır. Lider güven telkin etmelidir. İzleyenlerine gerçek bir ilgi gösterecek ve onların değerli olduğunu bildirecek, hissettirecektir. Geleceği görme ise, liderin geçmişi, şu anı ve geleceği görme becerisine sahip olmasıdır. Greenleaf'e göre (1977) geleceği görme, liderin sahip olduğu bir yetidir. Geleceği görme, var olan mevcut kanıtlardan gelecekte olabilecek şeyleri fark etmektir, yoksa sadece temelsiz bir tahmin değildir.

Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell'a (2011) göre yönetici hizmetkâr liderlik beş alt boyuttan oluşmaktadır:

### **Kişilerarası Destek**

Tepe yönetimde bulunanların sağladığı kişilerarası destek ile örgütteki üyeler kendilerini geliştirmekle kalmayıp, büyüme ve hizmet etmek için örgütsel iklimi de beslenir. Bu, Greenleaf'in (1991) yetkinleşen kişilerin hizmetkâr lider olma olasılığının olduğu düşüncesiyle uyumaktadır. Bu boyutta, başkalarının başarmasına yardımcı olma, iş görenlerin liderlik gizilgüçlerini besleme, başkalarını dinleme, karardan en çok etkilenenlerle karar verme süreçlerini paylaşma, iş görenlere saygıyla davranma ve örgütsel moralleri düşükse onları tanıma gibi alt boyutları vardır.

### **Topluluk Oluşturma**

Hizmetkâr liderliğin önemli diğer bir boyutu da gerek örgütte gerek örgüt dışında topluluk oluşturma becerisidir. Bu faktörün alt boyutlarında bireysel farklılıklara değer verme, birliktelik ruhunu ve örgütsel adanmışlığı teşvik etme yer almaktadır. Örgüt dışında da örgütün ahlaksal bir sorumluluğu olduğunu kabul etme ve bu toplulukları yapıcı bir şekilde geliştirme de vardır (Reed, v.d., 2011).

### **Fedakârlık**

Sendjaya ve Sarros'un (2002) belirttiği gibi, başkalarına karşı kendini düşünmeden, yapıcı hizmetlerde bulunma demektir. Greenleaf'in yaklaşımında hizmetkâr, liderliğin merkezinde bulunur. Bu faktörün alt boyutlarında ise başkalarından hiçbir beklentiye girmeme, işgörenlerin gereksinimleri için kendi kişisel menfaatlerini feda etme, başkalarının çıkarını kendi çıkarının önüne koyma, başkalarına hizmet etmeyi kendine hizmet edilmeye tercih etme vardır.

## Eşit Olma

Hizmetkâr Liderliğin önemli bir boyutu da eşit olmadır. Bu, liderin örgüt içinde kendini başkalarından üstün görmeme, öğrenme ve etkilemenin çok yönlü bir süreç olduğunu anlamadır. Hofstede'nin (1991) belirttiği gibi doğu toplumlarında (Türkiye dahil) örgüt içinde ve dışında yüksek statüdeki kişileri kendinden üstün görme anlayışı vardır. Eşitlik, başkalarını kendinden veya bireyleri başka bireylerden üstün görme değil eşit görme anlayışıdır. Greenleaf eşitliği yine liderliğin ayrılmaz bir parçası ve örgütte yasallığı koruma için gerekli görmüştür. Alt boyutlarında ise yapıcı eleştiriyi kabul etme, iş görenlerden öğrenme konusunda ilgili olma, örgütteki her kademedeki katkı alma ve onların düşüncelerinin tartışılmasını teşvik etme yer almaktadır.

## Ahlaksal Bütünlük

Greenleaf sadece ahlaklı insana değil, ahlaklı topluma ve aynı zamanda ahlaki değerlere sahip örgüte de vurguda bulunmuştur. Alt boyutlarında ise iş görene güven verme, şeffaflığı ve dürüstlüğü teşvik etme, kişisel amaçları gerçekleştirmek için kimseyi aldatmama, özgürce yanlışları kabul etme ve birlikteliği kâr ve maddi kazanımlara tercih etme bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik bugünün ve yarının liderleri için önümüze açılan bir kapı olabilir (Senge, 2003).

Bütün bu boyutların, insan ögesinin belirleyici olduğu ve toplumsal açık bir sistem olarak nitelenen okulların yönetiminde de önemli bir yeri ve değeri olduğu açıktır. Bu açıdan bakıldığında, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özellikleri de göstermesi beklenir.

## Araştırmanın Amacı

Türkiye'deki okulların müdürlerinin hizmetkâr liderliği ne oranda yerine getirdiklerinin belirlenmesi amacıyla bir veri toplama aracının (ölçeğin) varlığına gereksinim duyulmuştur. Bu temel gerekçeler ışığında, bu çalışma ile Reed, Vidaver- Cohen ve Colwell (2011) tarafından geliştirilen Yönetici Hizmetkâr Liderlik (Executive Servant Leadership), ölçeğinin, eğitim örgütlerine uyarlanarak, Türkçeye kazandırılması amaçlanmıştır.

## Yöntem

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziantep'te bulunan okullar oluşturmaktadır. Bu evrenden Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle seçilen 78 kişilik birinci çalışma grubu bulunmaktadır. Faktör analizi için örneklem- madde

sayısı oranı 3(:1) den 6(:1)'e kadar değişebilmektedir (Arrindell & Van der Ende, 1985; Cattell, 1978). Bu kişiler 2013-2014 öğretim yılında Gaziantep ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Birinci çalışma grubunda katılımcıların %53,8'i (42) erkek, % 36'sı (36) kadındır. Öğretmenlikte toplam çalışma yılları 1-5 yıl arası olanlar %42,3 (33 kişi) , 5-10 yıl arası %25,6 (20 kişi), 10-15 yıl arası %14,1 (11) ve 15 yıl ve üzeri % 17,9 (14 kişi) dir. Bu evrenden Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) için yine uygun örnekleme (convenience sampling) örnekleme yöntemiyle seçilen 156 kişilik ikinci çalışma grubu bulunmaktadır. Bu örneklem seçiminde, seçimde kısıtlı zaman, para ve işgücü kaybının yanında, akademik araştırma özgürlüğü ve fırsatının pek fazla bulunmaması da vardır (Büyüköztürk, 2010). Bu örneklem seçiminde araştırmacı ihtiyaç duyduğu büyüklükteki bir gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlamak üzere örneklemini oluşturmaya başlar (Ravid, 1994; Aktaran, Büyüköztürk 2010).

### Ölçme Aracı

Çalışmada dil ve anlam geçerliliği için Reed, Vidaver- Cohen ve Colwell (2011) tarafından 25 maddeli, 4'lü Likert yapıdaki, Cronbach Alfa katsayısı .93 olan orijinal adı Executive Servant Leadership Scale'in (ELSC), araştırmacılar tarafından eğitim örgütlerine uyarlanarak Türkçeye çevrilmiş olan, 5'li Likert yapıdaki Okul Müdürü Hizmetkar Liderlik Ölçeği (OMHLÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin yanıtlanma süresi 4- 7,5 dakikadır. 5'li Likert yapıda birden beşe kadar derecelendirme şu şekilde olmuştur; her zaman: 5, çoğu zaman: 4, ara sıra: 3, nadiren: 2 ve hiç bir zaman: 1 puan olarak puanlandırılmıştır. Likert tipi ölçeklerde 5'li derecelendirme en pratik olanıdır. Değerlendiriciye sunulan tepki fırsatlarının sayısını artırarak ölçeğin iç tutarlılığını yükseltmek amaçlanır (Köklü, 1995). Orijinal ölçek beş boyutlu olup, boyutlar sırasıyla kişilerarası destek, topluluk oluşturma, fedakârlık, eşit olma ve ahlaksal bütünlüktür. Araştırmacılar tarafından uyarlaması yapılan ölçek Ek'te verilmiştir.

### Ölçme Aracının Uyarlanması

Ölçek uyarlanmaya başlanırken öncelikle İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra Türkçeden İngilizceye geri çevirisi (Back translation) yapılmıştır. Ölçeğin orijinali Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında doktora yapan iki öğrenci, Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalında doktora yeterliliğini almış iki öğrenci ve İngiliz Dili ve

Edebiyatında Doktora yapan bir öğrenci tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu öğrencilerin tamamı ayrıca İngilizce okutmandır. Çevirileri tamamlandıktan sonra uzman görüşü alınıp son hali verilmiştir. Ölçek Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalında görev yapan iki farklı üniversiteden üç öğretim elemanları tarafından çevirinin alan yazın terminolojisine uygunluğu, kavramsal açıdan uygunluğu ve dil açısından uygunluğu açılarından değerlendirilip ölçeğe son hali verilmiştir. Uygulama öncesi son hali verilen ölçek, Gaziantep ilindeki bir okulda dil ve anlaşılabilirlik yönünden bir grup öğretmen tarafından değerlendirilmiş ve ölçeğin açık ve anlaşılabilir bir dile sahip olduğu belirlenmiştir. Daha sonra ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına başlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin merkezi eğilim ve değişkenliklerine bakılıp  $\pm 1$  arasında olup olmadığı belirlenmiştir. Eğer veriler  $\pm 1$  arasındaysa dağılımda aşırı bir sapmanın olmadığı sonucu çıkarılabilir. Eğer çarpıklık +1 ve -1 arasındaysa veriler normal kabul edilebilir fakat birçok durumda +2 ve -2 arasında olursa da kabul edilebilir (George ve Mallery, 2005; Pallant, 2001). Çarpıklık bir dağılımın ne kadar asimetric olduğunun ölçüsüdür (Harrington, 2008). Eğer değerler ortalamanın altındaysa veri pozitif çarpıktır. Basıklık ise verilerin bir çana ne ölçüde benzediğidir. Çıkan sonuca göre verilerde kabul edilen sınırlar üstü sapma yoktur.

Araştırmacılar faktör analizini çok çeşitli amaçlar için olsa da, en çok yeni geliştirilen bir ölçme aracının geçerliğini desteklemek için sıklıkla kullanılır (Worthington ve Whittaker, 2006). Faktör analizinde Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) ve de Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) kullanılır. Bu sebepten YHL ölçeğinde yapı geçerliliğini ölçmek için sırayla AFA ve DFA yapılmıştır.

Faktör analizine başlamadan önce veri setinin AFA için uygun olup olmadığına, örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığına, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity Testleri birinci aşamada yapılarak bakılmıştır. KMO katsayısının .60'dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2010). Kaiser (1974) KMO değeri olarak minimum 0.5 önerir. Çıkan değer iyi olarak yorumlanabilir. Örneklem faktör analizi için iyi derecede yeterlidir. Bartlett Sphericity Testi'nin anlamlılık değeri (p value) .05'den küçükse bu test anlamlıdır ve analiz uygundur (Field, 2005). Bartlett testi örneklemin eşit varyanslara sahip olduğunu ifade eder.

İşleme AFA ile devam edilmiş ve çıkan sonuçlarda maddelerin binişik olup olmadığına (0,10 yük değeri farkına), faktör öz değerlerin en az 1 olmasına, maddeler



tarafından açıklanan toplam varyansın en az .30 olmasına, analizde PCA temel birleşenler analizinin kullanılmasına, sosyal bilimlerde en çok kullanılan varimax rotasyonun kullanılmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2010). Rotasyonda amaç 1'e yakın faktör yüklerini artırarak ve 0'a yakın faktör yüklerini azaltarak yorumlanabilmeyi artırmaktır (Brown, 2006).

Yapılan AFA'dan sonra model-veri bütünlüğü analizi için DFA da yapılmıştır. Son olarak iç tutarlılık katsayısı, Cronbach Alfa ve Split-Half kullanılarak hesap edilmiştir.

### Bulgular

Bu bölümde, YHLÖ ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için yapılan analizler yer almaktadır.

#### Ölçme Aracının Geçerliği

Ölçme aracının geçerlik çalışması temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak sunulmuştur:

**1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları.** Faktör analizine başlanmadan önce veri setinin AFA için uygun olup olmadığı, örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri birinci aşamada yapılmıştır. Tablo 1'de sonuçlar gösterilmiştir

Tablo 1

#### KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.818
	Approx. Chi-Square	902.888
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	.000

Tablo 1'de görüldüğü gibi yapılan analizde örneklemin faktör analizi için uygunluğu tespit edilmiş olup KMO değeri .818 çıkmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunda 902.888 değeri bulunmuş, anlamlılık düzeyi  $p=.000$   $p<.05$  çıkmış ve sonuç anlamlı bulunmuştur.

Verilerin uygunluğuna bakıldıktan sonra, verilere varimax rotasyonu (varimax rotated) ve Temel Bileşenler analizi yöntemiyle (Principal Components Analysis, PCA) Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonrası bazı maddelerin binişik

olduğu görülmüş (.10'dan daha az fark) bu maddeler faktör yük farkı az olandan başlanıp sırasıyla atılmış ve faktör analizleri binişik madde kalmayınca kadar yinelenmiştir. Daha sonra eşik değeri (.30) altında kalan 1 madde atılmıştır. Toplamda farklı boyutlardaki 14,15,18,19, 24 ve 25 numaralı maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmiştir. Geriye 20 maddelik beş boyutlu YHLÖ çıkmıştır. Ölçek, Türk kültüründe de var olan beş boyutunu korumuş ancak 5 maddesi elenmiştir. Ölçekteki boyutlar ve maddeler aşağıdaki gibidir.

### 1. Boyut (Kişiler Arası Destek)

1. Okulda bulunanların morali düşükse bunu sormadan fark eder.
2. Okulda bulunanların liderlik potansiyelini destekler.
3. Karardan en çok etkilenen, okulda bulunanların karar verme sürecine katılmasını sağlar.
4. Okulda bulunanları dikkatlice dinler.
5. Okuldaki tüm çalışanlara onure edici ve saygılı davranır.

### 2. Boyut (Topluluk Oluşturma)

6. Okula ilişkin kararların topluma etkisini göz önünde bulundurur.
7. Okulda bulunanlar arasında takım ruhunu destekler.
8. Okulda adanmışlığı teşvik eder.
9. Okulumuzun, bulunduğu toplumu geliştirmek gibi bir görevinin olduğuna inanır.
10. Okuldaki çeşitliliğe ve bireysel farklılıklara önem verir.

### 3. Boyut (Fedakârlık)

11. Okulda bulunanların ihtiyaçlarını karşılamak için şahsi menfaatlerini feda eder.
12. Karşılık beklemeden, okulda bulunanlara gönüllü olarak hizmet eder.
13. Kendi çıkarından önce okulda bulunanların çıkarını gözetir.

### 4. Boyut (Eşit Olma)

14. Kendi fikirlerinin tartışılmasını teşvik eder
15. Yapıcı eleştiriyi teşvik eder
16. Okuldaki konularını dikkate almadan, okulda bulunanların öğrenme çabalarıyla ilgilenir.

### 5. Boyut (Ahlaksal Bütünlük)

17. Okulda bulunanlara güven telkin eder.
18. Amaçlarını gerçekleştirmek için manipülasyon veya sahtekarlık yapmayı reddeder.
19. Hatalarını içtenlikli bir şekilde kabul eder.

AFA sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

*Madde Faktör Yükleri*

	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
Madde 1	.831				
Madde 2	.797				
Madde 3	.792				
Madde 4	.724				
Madde 5	.671	.346			
Madde 6	.645	.461			
Madde 7	.369	.752			
Madde 8	.384	.732			
Madde 9	.513	.712			
Madde 10		.607			-.353
Madde 11	.362	.590			
Madde 12			.914		
Madde 13			.890		
Madde 14			.719		
Madde 15				.858	
Madde 16				.855	
Madde 17				.806	
Madde 18					.804
Madde 19					.741
Madde 20					.645

Dik (orthogonal) ve eğik (oblique) olmak üzere iki tür döndürme yaklaşımı vardır. Faktörler arasında ilişki olmadığı düşüncesine dayalı olan dik döndürmede, faktörler,

eksenlerin konumu değiştirmeksizin (aynı açıyla) döndürölür. Tablo 2’deki bir çeşit dik döndürme türü olan varimaxla yapılan döndürme sonrası bulgulara bakıldığında madde faktör yüklerinin .346 ile .914 arasında değiştiği görölmektedir. Büyüköztürk (2010) ölçme aracındaki maddelerin sahip olduğu faktör yük değerlerinin .45 ve üzeri olmasının kullanım için iyi bir ölçüt olduğunu ancak az sayıda madde için bu değerin .30’a kadar indirilebileceğini belirtmiştir.

Ölçeğe ait özdeğerler ve açıklanan kümülatif varyans Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3

*Öz Değer ve Varyans, Açıklanan Kümülatif Varyans Oranları*

Boyut	Özdeğerler	Varyans %	Kümülatif varyans %
1	7.291	36.456	36.456
2	2.543	12.715	49.171
3	1.714	8.570	57.741
4	1.539	7.694	65.435
5	1.041	5.205	70.640

Tablo 3’de göröldüğü gibi boyutların öz değerleri 1’den büyük ve açıklanan kümülatif varyans %70.640’dır. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli görölmektedir (Tavşancıl, 2005).

Faktör ortak varyans oranları ve düzeltilmiş madde test korelasyonları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4

*Ortak Varyans Oranları Düzeltilmiş Madde Test Korelasyonları, Madde silince Cronbach Alpha Değerleri*

Maddeler	Ortak Varyans Oranları	Düzeltilmiş Madde Test Korelasyonları	Madde Silince Cronbach Alfa Değerleri
Madde 1	0.846	0.743	0.89
Madde 2	0.806	0.624	0.882
Madde 3	0.696	0.646	0.874
Madde 4	0.708	0.623	0.879

Madde 5	0.617	0.661	0.877
Madde 6	0.657	0.71	0.881
Madde 7	0.686	0.721	0.876
Madde 8	0.811	0.698	0.885
Madde 9	0.752	0.773	0.887
Madde 10	0.525	0.261	0.886
Madde 11	0.545	0.544	0.879
Madde 12	0.859	0.372	0.879
Madde 13	0.841	0.416	0.888
Madde 14	0.608	0.448	0.886
Madde 15	0.788	0.282	0.89
Madde 16	0.786	0.332	0.877
Madde 17	0.752	0.355	0.877
Madde 18	0.732	0.408	0.889
Madde 19	0.626	0.335	0.89
Madde 20	0.487	0.318	0.887

Tablo 4'deki değerler, ölçeğin genel Cronbach Alpha'sından küçük (veya eşit) olduğu için, buradaki her bir maddenin ölçek için önemli olduğu ve ölçekte kalması gerektiği söylenebilir.

Açıklanan ortak varyans oranlarının ise 0.487 ile 0.859 arasında olduğu görülmüştür. Faktör ortak varyansı .50'nin altında olan maddelerin analizden çıkartılması gerekebileceği ifade edilmektedir (Albayrak, 2006). Ancak böyle bir zorunluluk yoktur. Sadece tek bir madde 0.487 değer almıştır ki o maddenin de düzeltilmiş madde test korelasyonu 0.330'dan büyüktür. Madde ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa'da hiç bir değişiklik gözlenmemektedir. Genel olarak madde çıkarılınca ölçek güvenilirliğini artıracak anlamlı bir madde gözükmemektedir.

Tablo 4'de görüldüğü gibi ölçekle ilgili ayrıca düzeltilmiş madde- toplam korelasyon katsayıları da verilmiştir. Katsayıların .261 ile .773 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Bu korelasyon katsayısı, her bir maddenin toplam puanla ne düzeyde ilişkili olduğunun bir göstergesidir. Bu katsayılar kabul edilen standart .200'ün üstündedir. AFA sonucunda elde edilen bulgular ölçek maddelerinin geçerliğine ve yapıyı beş boyutlu olarak ölçtüğüne kanıt olarak sunulabilir.

2. *Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları.* AFA'dan gelen beş faktörlü yapı modeli veri uyumu için ikinci çalışma grubundan elde edilen verilerle Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) DFA yapılmıştır. DFA Yapısal Eşitlik Modelinin özel bir durumudur ve aynı zamanda kovaryans yapısı olarak da bilinir (McDonald, 1978). DFA analizleri AMOS programı ile gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde hedef yapı ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı test edilmektedir (Baydur ve Eser, 2006). DFA'da birçok uyum indeksleri vardır. Bu araştırmada da en çok kullanılan indeksler şu indekslerdir: Ki-Kare iyilik indeksi, İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSE) Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals, SRMR).

Tablo 5

*Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Göstergeleri*

İndeks	Değerler
$\chi^2$	394.207
df	158
$\chi^2/Sd$	2.495
Goodness of Fit Index (GFI)	.82
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	.761
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	.617
Comparative Fit Index (CFI)	.87
Root Mean Square Error of Approximation	.098
Root Mean Square Residual (RMR)	.101

Tablo 5'de yer alan uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında ölçeğin beş faktörlü modelinin yapı geçerliğine sahip olduğu ve ölçeğin beş faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir. Arbuckle (2005) RMSEA değerinin göreceli yargılama üzerine kurulu olduğunu ve kusursuz olarak nitelenemeyeceğini belirtir. DFA ile kurulan modellerin verilere uyumuna

bakılmasında Ki- kare, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NFI, PGFI gibi uyum indekslerine bakılabilir. Ki-Kare/Serbestlik Derecesi oranı 5 ve daha küçükse, model uyumunun çok iyi olduğu kabul edilebilir. Ayrıca CFI ve AGFI indekslerinin 0.90'dan büyük olması modelin veri uyumunun mükemmel olduğunu gösterir. CFI için 0.85 ve yukarısı; AGFI içinde 0.80 ve yukarısının model veri uyumu için yeterli olduğu kabul edilir. CFI ve NNFI için ise 0.90 ve yukarısı model veri uyumunun mükemmelliğini göstermektedir (Sümer, 2000). Tablo incelendiğinde veriler kabul edilebilir standartlardadır. Modelde beş tane  $\xi$  (ksi) gizil değişken (latent variables) birden fazla gözlenen değişkene (observed variable) giden yollar ile temsil edilir. Daireler unique factor'leri temsil eder, çünkü onlar sadece tek bir gözlenen değişkeni temsil eder.  $\delta_i$  (delta) ortak faktörler tarafından tespit edilemeyen ölçme hatası gibi  $\xi_i$ 'deki tüm varyansları kapsar. Çalışmada DFA sonuçları yorumlanırken, analiz sonucunda maddelere ilişkin Lambda ( $\lambda$ ), ve  $R^2$  değerleri de önemlidir. Bu değerler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

*Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Standardize Edilmiş Lambda ( $\lambda$ ) ve  $R^2$  Değerleri*

Madde	$\lambda$	$R^2$
1	.818	.669
2	.691	.478
3	.784	.615
4	.734	.539
5	.782	.612
6	.82	.672
7	.860	.739
8	.840	.706
9	.926	.857
10	.359	.129
11	.661	.436
12	.925	.856
13	.863	.745
14	.647	.418

15	.757	.573
16	.770	.593
17	.828	.685
18	.732	.857
19	.688	.474
20	.523	.274

p<.05

Tablo 6’da yer alan değerler incelendiğinde, faktör yüklerini gösteren Lambda ( $\lambda$ ) değerleri “.359” ile “.926” arasındadır. Bu değerler, maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu gösterir. Tabloda yer alan  $R^2$  değerlerine bakılırsa , alt faktörler tarafından maddelerde açıklanan varyans miktarının ise “.129” ile “.857 ” arasında değiştiği görülür. Lambda observed variable ile latent variable arasındaki korelasyondur. Bu değerler yüksek olduğu takdirde değişkenler arasındaki ilişki de güçlüdür. Tabloda 6’da görüldüğü gibi ölçekte değişkenler arası yüksek oranda ilişki vardır.  $R^2$  değeri gözlenen değişkende açıklanan varyansın ne kadarının gizil değişken olduğunun yansımasıdır. Tüm bu bulgular ölçeğin tatmin edici düzeyde yapı geçerliğine sahip olduğuna ilişkin kanıt olarak sunulabilir. Ayrıca DFA yapının beş boyutlu olduğunu doğrulanmıştır.

### **Ölçme aracının güvenilirliği ve iç tutarlılığı.**

Güvenirlilik analizleri için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .888 olarak bulunmuştur. Bu da iç tutarlılık katsayısının mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu arada Tablo 4’te madde silinince Cronbach Alfa katsayısının ne olacağı tabloda verilmiştir. Maddelerin silince Cronbach Alfa’da anlamlı bir artışın meydana gelmeyeceği görülmüştür. İleride araştırmacılara test- tekrar test yöntemiyle güvenilirlik hesaplamaları yapmaları tavsiye olunur. Güvenirlilik analizi için ikinci testte Split- Half yöntemi kullanılmıştır. Birinci yarı .851, ikinci yarı .778 değer almış toplamda .693 değerini (Correlation between forms) olarak güvenilir bulunmuştur. Alfa katsayısı 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2006).

### **Sonuç**

Bu araştırma Reed, Vidaver- Cohen ve Colwell (2011) tarafından geliştirilen Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin eğitim örgütlerinde kullanılabilecek biçimde, Türk kültürüne ve Türkçeye uyarlanması ve bu kültürde geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının



yapılmasını hedeflemektedir. Geçerlik analizleri için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce örneklem yeterliği için Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmış ve örneklemin .818 KMO puanı olarak yeterli olduğu görülmüştür. Daha sonra Bartlett Sphericity Testi ile verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Bartlett Sphericity Testi sonucunda 2879,570 bulunup anlamlılık düzeyi  $p = .000$  çıkıp, sonuç anlamlı bulunmuştur. Faktör analizi Döndürülmüş Temel Bileşenler testiyle, öz değerleri 1'den büyük olma şartı ve faktör yükleri en düşük .30 olarak kabul edilip yapılmıştır. Yapılan analizler sonrası bazı maddelerin binişik olduğu görülmüş (.10'dan daha az fark), bu maddeler faktör yük farkı az olandan başlanıp sırasıyla atılmış ve faktör analizleri binişik madde kalmayınca kadar yinelenmiştir. Daha sonra eşik değer (.30) altında kalan madde atılmıştır. Toplamda farklı boyutlardaki 14, 15, 18, 19, 24 ve 25 numaralı maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmiştir. Geriye 20 maddelik beş boyutlu geçerli ve güvenilir Okul Müdürü Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (OMHLÖ) oluşmuştur.. Ölçek, eğitim örgütlerinde kullanılabilecek biçimde, Türk kültüründe de boyutlarını korumuş ancak 5 maddesi elenmiştir.

Yapılan AFA sonucu toplam varyansın % 70.640'sini açıkladığı, madde faktör yüklerinin .346 ile .914 arasında değiştiği, açıklanan ortak varyans oranlarının ise 0.487 ile 0.859 arasında olduğu görülmüştür. Bulgularda görüldüğü gibi ölçekle ilgili ayrıca düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayıları da verilmiştir. Katsayılar .261 ile .743 arasında değişim göstermiştir. Bu korelasyon katsayıları her bir maddenin toplam puanla ne düzeyde ilişkili olduğunun bir göstergesidir. Madde toplam korelasyonunda 0 ile 0.19 arası, korelasyonda maddenin iyi ayırıcı özelliğe sahip olmadığını, .2 ile .39 arası iyi derecede ayırıcı olduğunu, .40 ve üstünde ise çok iyi derecede ayırıcı olduğunu belirtir. Analizler sonucu ulaşılan veriler, ölçek maddelerinin iyi derecede ayırıcı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

AFA sonucunda elde edilen bulgular ölçek maddelerinin geçerliğine ve yapıyı beş boyutlu olarak ölçtüğüne kanıt olarak sunulabilir. Bu aşamadan sonra DFA yapılmıştır. Örneklemin uyum iyiliği değerleri şöyledir:  $\chi^2/Sd=394,207$ , GFI=0,82, AGFI=0,761, PGFI=0,617, CFI=0,87, RMSEA=0,098, RMR= 0,101.  $\chi^2/Sd$  5'ten küçük olup değerler kabul edilebilir orandadır.

Güvenirlilik analizleri için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları .888 olarak bulunmuştur. Bu da iç tutarlılık katsayısı ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenirlilik analizi için ikinci test yapılp Split- Half yöntemi kullanılmıştır.

Birinci yarı .851 ikinci yarı .778 değer almış, formlar arası korelasyon toplamda .693 değer olarak güvenilir bulunmuştur.

Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin araştırmacılar tarafından geliştirilen Türkçe formu YHL Ölçeğinin eğitim örgütlerinde kullanılabilir biçimde Türk kültüründe beş boyuttan oluşan Okul Müdürü Hizmetkâr Liderlik Ölçeği adıyla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabilirliği söylenebilir.

### Kaynakça

- Arrindell, W. A., & Van der Ende. J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9, 165 – 178.
- Blanchard, (2006). (2010). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor analysis for Applied Research*. New York: Guildford Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Demir, H. & Yavaş, T. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi*. 22. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongre Bildirisi, Eskişehir.
- Dungy, T., with N. Whitaker. 2007. *Quiet strength*. Carol Stream, IL: Tyndale House Publishers.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*, Sage, London.
- George, D., & Mallery, P. (2000). *SPSS for Windows: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Greenleaf, R. K. (1970/1991). *The Servant as a Leader* (Robert K Greenleaf Center for Servant Leadership, Indianapolis, IN).
- Harrington, D. (2008). *Confirmatory factor analysis*. Oxford University Press.
- Hesse, H. (1956). *The Journey to the East*. London, England: Owen.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.
- Hunter, J. C (1998). *The servant: A simple stor about the true essence of leadership*. New York, NY: Prima.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalaycı, S. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Sti.
- Keith'e, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass

- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve Likert tipi ölçeklerde kullanılan alternatif seçenekler. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-9.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (version 10)*. NSW: Allen and Unwin.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Sendjaya, S., J. Sarros and C. Santora: 2008, 'Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations', *Journal of Management Studies* 45(2), 402-424.
- Senge, P. M. (2003). Taking Personal Change Seriously: The Impact of "Organizational Learning" on Management Practice. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 17(2), 47-50.
- Sims, B. (1997). *Leadership for the third millennium*. Boston, MA: Cowley.
- Stone, A. G., Russell, R., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership—A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-364.
- Worthington, R.L., & Whittaker, T.A. (2006), "Scale development research: a content analysis and recommendations for best practices", *The Counseling Psychologist*, 34 (6), 806-838.

**Ek: Okul Müdürü Hizmetkâr Liderlik Ölçeği****SIKLIK DERECESİ**

	<b>Her Zaman</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>
Okul Müdürüm,					
1 Okulda bulunanların morali düşükse bunu sormadan fark eder	( )	( )	( )	( )	( )
2 Okulda bulunanların başarılı olması için değişik yollar dener	( )	( )	( )	( )	( )
3 Okulda bulunanların liderlik potansiyelini destekler	( )	( )	( )	( )	( )
4 Okuldaki tüm çalışanlara onore edici ve saygılı davranır	( )	( )	( )	( )	( )
5 Karardan en çok etkilenen, okulda bulunanların karar verme sürecine katılmasını sağlar	( )	( )	( )	( )	( )
6 Okulda bulunanları dikkatlice dinler	( )	( )	( )	( )	( )
7 Okula ilişkin kararların topluma etkisini göz önünde bulundurur	( )	( )	( )	( )	( )
8 Okulda bulunanlar arasında takım ruhunu destekler	( )	( )	( )	( )	( )
9 Okulda adanmışlığı teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
10 Okulumuzun, bulunduğu toplumu geliştirmek gibi bir görevinin olduğuna inanır	( )	( )	( )	( )	( )
11 Okuldaki çeşitliliğe ve bireysel farklılıklara önem verir	( )	( )	( )	( )	( )
12 Okulda bulunanların ihtiyaçlarını karşılamak için şahsi menfaatlerini feda eder	( )	( )	( )	( )	( )
13 Karşılık beklemeden okulda bulunanlara gönüllü olarak hizmet eder	( )	( )	( )	( )	( )
14 Kendi çıkarından önce okulda bulunanların çıkarını gözetir	( )	( )	( )	( )	( )
15 Kendi fikirlerinin tartışılmasını teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
16 Yapıcı eleştiriyi teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
17 Okuldaki konumlarını dikkate almadan, okulda bulunanların öğrenme çabalarıyla ilgilenir	( )	( )	( )	( )	( )
18 Okulda bulunanlara güven telkin eder	( )	( )	( )	( )	( )
19 Amaçlarını gerçekleştirmek için manipülasyon veya sahtekarlık yapmayı reddeder	( )	( )	( )	( )	( )
20 Hatalarını içtenlikli bir şekilde kabul eder	( )	( )	( )	( )	( )