

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARIYLA ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ¹

Investigation Of The Relationship Between Service Leadership Behaviors Of Managers And Teachers' Job Satisfied According To Teacher's Perceptions

Doç.Dr. Mehmet Ali AKIN²

Hüseyin AKEL³

Cite As: Akın, M.A. & Akel, H. (2021). “Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:36; pp:1085-1101

ÖZET

Bu araştırmanın amacı resmi ilkökul, ortaokul, ortaöğretim (lise) kademelerinde ve ramlarda görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin “Hizmetkâr Liderlik” davranışlarıyla öğretmenlerin “İş Doyumu” arasındaki ilişkiyi bazı değişkenlere göre analiz etmektir. Araştırma nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapılan, betimsel ve ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçelerde (Bağlar, Sur, Kayapınar ve Yenişehir) görev yapan 14526 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem ise basit seçkisiz örneklem tekniğine göre seçilen 601 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler “Kişisel Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin dağılımını tespit etmek için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak, verilerin parametrik dağıldığı görüldükten sonra, t-testi, One-Way Anova ile Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; Hizmetkâr Liderliğin alt boyutlarından “Hesap Verilebilirlik” alt boyutunun aritmetik ortalaması en yüksek çıkarken; “Mütevazı ve Sorumlu Yönetim Algısı” alt boyutunun ise aritmetik ortalaması en düşük çıkmıştır. Katılımcılar tarafından iş doyumunun “İçsel” alt boyutu en yüksek aritmetik ortalama puanını alırken; en düşük puanı “Dışsal” alt boyut algısı almıştır. Ayrıca Hizmetkâr Liderliğin genel ve alt boyutlarına ilişkin katılımcı algıları arasında; “Cinsiyet”, “Hizmet Yılı” ve “Çalıştığı Okul Türü” değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken; Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Katılımcı algıları arasında “İş Doyumu” genel ve alt boyutları arasında “Cinsiyet”, “Hizmet Yılı” ve “Çalıştığı Okul Türü” değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken; “Medeni Durum” değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Ayrıca, araştırmada elde bir diğer bulgu ise öğretmenlerin “Hizmetkâr Liderlik Algıları” ile “İş Doyumu Algıları” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğudur.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu, Öğretmen


ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the relationship between administrators' Servant Leadership behaviors and teachers' job satisfaction in terms of some variables, according to the perceptions of teachers working in primary, secondary, secondary (high school) and ram levels. The research is a descriptive and relational research using quantitative research techniques. The universe of the research consists of 14526 teachers working in the central districts of Diyarbakır (Bağlar, Sur, Kayapınar, Yenişehir) in the 2020-2021 academic year. The sample consists of 601 teachers selected according to the simple random sampling technique. Data were collected with the “Servant Leadership Survey” and the “Minnesota Job Satisfaction Scale”. Parametric t-test, One-Way Anova tests and Pearson correlation test were applied as a result of the normality test and the Kurtosis-Skewness coefficient applied to determine the distribution of the obtained data. According to the findings obtained as a result of the examination; While the accountability dimension, which is one of the sub-dimensions of Servant Leadership, is the most arithmetic average, it has been determined that the least arithmetic average is related to the modest and responsible management perception sub-dimension. It was determined by the participants that the internal dimension of job satisfaction had the highest score, while the lowest score was the external dimension perception. In addition, Servant Leadership and its sub-dimensions; While there was a significant difference according to gender, years of service and the type of school he worked in, no significant difference was found regarding marital status. Similarly, job satisfaction and its sub-dimensions differ in terms of gender, years of service and school type; There was no significant difference according to the marital status variable. Another finding of the study is that there is a moderate positive relationship between teachers' perceptions of Servant Leadership and their perceptions of job satisfaction.


Key Words: Organizational Commitment, School Culture, Primary School Teacher

¹ Bu çalışma 2.yazar tarafından 1.yazar danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Mardin Artuklu Üniversitesi/Edebiyat Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Mardin/Türkiye

 0000-0002-9387-0149

³ Öğretmen, Kayapınar Bilim Ve Sanat Merkezi, Diyarbakır/Türkiye

 0000-0002-7036-7911

1.GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünyada insan ilişkilerine ve insani değerlere verilen önemin artması, örgütler için insan odaklı yönetim anlayış ve uygulamalarını bir ihtiyaç haline getirmiştir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının örgüt ihtiyaçlarını karşılayamaması, gücün kötüye kullanımı, baskı, dışlanma, emretme gibi davranışlar sergileyen eski tarz liderlerin örgüt yönetiminde pek çok soruna neden olması, literatürde yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur. Çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, daha yaratıcı ve etkili iş yapma potansiyellerini geliştiren, çalışanları güçlendiren, kısa dönem karlılığın üzerinde etik değerlere önem veren liderlik yaklaşımının önem kazandığı görülmektedir (Akdöl, 2015). Bu durum hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı dünyamızda etik değerlere verilen önemin artmasını, çağdaş toplumda insanı merkeze alan yönetim anlayışını gerekli kılmıştır.

1.1. Hizmetkâr Liderlik

Takipçilerini amaçlamış olduğu noktaya ulaştırabilen, onlara sorumluluk, cesaret ve güven vererek takipçilerini diri bir hale getiren kişi olarak tanımlanan liderlik örgütler için giderek önem kazanan bir duruma gelmiştir (Aykanat, 2010). Öte yandan (Eren, 2013) ise "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneğinin birleşimi" olarak tanımlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımında ön plana çıkan birinci anlayış hizmetkârlıktır. Hizmetkârlık düşüncesi, hiç bir çıkarı gözetmeksizin bireyin kendini başkaları için adanması ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mücadele vermesi anlamına gelmektedir. Takipçilerine nazaran kendi ihtiyaçlarını geride tutan, kendini aşmış bir başka ifadeyle "ben" kavramından önce "biz", "sen", "siz" kavramına odaklanmayı başarmış olmayı ihtiva eder (Fındıkcı, 2009). İçinde bulunduğumuz çağın liderlik anlayışında meydana gelen değişim ve dönüşüm neticesinde Hizmetkâr liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Meydana gelen değişim ve dönüşüm sonucunda; takipçilerin şahsına hizmet etmesini isteyen ve bireysel çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan liderlik anlayışından ziyade, takipçilerine bizzat hizmet etmek isteyen ve bu seçimi yaşam şekline dönüştüren, takipçilere yol gösteren ve onlara model olan liderliği öngörür (Ürü, Atan, Çalışkan, & Yozgat, 2011).

Araştırmacılar Hizmetkâr Liderliği farklı çalışmalarda değişik açılardan ele almışlar. Greenleaf (1977) Hizmetkâr liderlik anlayışını ilk kez "Hizmetkâr olarak lider" adlı kitabında tanıtmıştır. Hizmetkâr liderlik, Greenleaf'ın yaptığı tanıma göre tek yönlü gerçekleşen bir gayret değildir. Liderin önemli olduğu kadar takipçilerinde önemli olduğu bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderlik felsefesinde başka insanlara hizmet vermektan keyif almak ve izleyicilerin çıkarlarını bireysel menfaatlerinin önüne koyabilmek gerekir. Greenleaf hizmetkâr liderin birinci özelliğinin hizmetkârlık olduğunu ifade eder. Greenleaf, "Hizmetkâr olarak Lider" adlı yazısında, "Hizmet vermenin doğal bir eğilim olduğunu, hizmetkâr liderin çalışanlara hizmet eden bir destekçi hem de bilinçli bir seçimle yönetimde olmayı da seçen bir lider olduğunu vurgular. Bilinçli bir şekilde yöneticilik yapmayı tercih eden hizmetkâr lider içten gelen bir motivasyonla izleyenlere hizmet etme gereksinimi duymaktadır (Spears, 2004)

Hizmetkâr liderin etkili olduğu bir okulda çalışanlar daha özgür ve daha özerk olmaya başlar, bunun sonucunda çalışanlarda hizmet etme arzusu doğar (Barbuto ve Wheeler, 2006). Amerika'da yapılan bir çalışmada çalışanların hizmetkâr lider algısı ile çalışanların işlerinde ekstra çaba sarf etmeleri ve iş tatminleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur (Barbuto & Wheeler, 2006). ABD'de gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise hizmetkâr liderlik ile iş stresi arasında negatif korelasyon bulunmuştur (Jaramillo, Chonko, & Roberts, 2009). Ülkemizde yapılan bir çalışmaya göre, okul yöneticilerine okulun etkili yönetimi konusunda önemli görevler düşmektedir. Kişisel istek ve bencilliklerin ötesinde organizasyon üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına ve eğilmeyi gerektiren hizmetkâr liderliğin, etkili eğitim kurumlarının geliştirilmesi için işlevsel olacağı düşünülmektedir (Akyüz & Eren, 2013).

Kurumsallaşmış örgüt yapısına ulaşmış okullarda verimli ve başarılı bir eğitim-öğretim sürecinin oluşturulabilmesi için gereken koşullardan birisi de öğretmen iş doyumunun yüksek bir düzeyde olmasıdır. Yöneticilerinin öğretmenlere karşı yaklaşım biçimi, başka bir deyişle sergilemiş oldukları liderlik uygulamaları öğretmen iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir.

1.2. İş Doyumu

Bireyler sahip oldukları mesleği uzun yıllar icra etme eğilimindedir. Kişilerin çalıştıkları işin hem sosyal, hem de ekonomik açıdan kendilerine doyurucu gelmesi önem arz etmektedir. Kişiler temel ihtiyaçlarını

karşılıyacak, yaşamlarını iyi koşullarda idame ettirecek kadar kazanç elde etmeli, öte yandan duygusal açıdan da kendilerini daha iyi hissetmelidir. Bu koşulların sağlandığında iş doyumunu kavramından bahsedilebilir. Farklı araştırmacılar değişik şekillerde iş doyumunu hakkında tanımlamalar yapmıştır. Bu tanımlamaların bazı yönleri ortaklaşırken bazı yönleri de farklılaşmaktadır. Bu açıklamalardan bir kısmı aşağıda sunulmuştur.

İş doyumunu: bireyin işiyle ilgili hissettiği duygu, düşünce ve tutumların toplamından oluşmaktadır (Riggio, 2012/2014:218). Genel bir ifadeyle iş doyumunu çalışanların işine karşı geliştirdiği tutumudur (Brief, 1998). Bir başka tanımda ise iş doyumunu: iş görenin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonrasında hissettiği haz ve ulaştığı duygusal durum olarak ifade edilir (Lawler & Başaran, 2008:263). (Locke, 1976) İş doyumunu, "Bireyin işiyle ilgili tüm koşulları gözden geçirdikten sonra hissettiği keyifli durum." olarak ifade etmiştir. Munchinsky (1990) ise iş doyumunu, kişinin değerleriyle mesleki değerlerinin iş ortamında örtüşmesi sonucu bu değer yargılarının bireyin gereksinimleri ile ahenk içerisinde olması, bir başka deyişle, çalışanın iş koşullarını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz veya hissettiği duygusal tatmin olarak ifade etmektedir (Izgar, 2012). İş tatmin ölçeği de geliştiren (Spector, 1996) İş doyumunu insanların hislerini aktaran tutumsal bir değişken olarak tanımlamıştır. Kısacası, iş doyumunu insanların işlerinden hoşlanma, iş tatminsizliğini de hoşlanmama seviyesi olarak açıklamıştır.

İş doyumunu çoğu örgütte elde edilmesi zor durumlardan biridir. Okul yönetiminin etkili liderlere emanet edilmesiyle beraber birikimli ve donanımlı öğretim liderlerinin oluşturduğu pozitif ortamlarla iş görenlerin iş tatmini sağlanabilir. Etkili bir örgüt yapısının oluşturulduğu ve güçlü örgüt liderleri tarafından yönetilen eğitim kurumlarında iş tatmin düzeyinin de yükseldiği gözlenmektedir. Fakat iş tatmininin örgütün bütün üyelerinin hissetmesi ve sürdürmesi zordur. Eğitim kurumlarını yöneten öğretim liderleri, kişisel olarak yaşanan iş tatminsizliğinin sonraki dönemlerde kurumun tamamının iş tatmin düzeyini negatif yönde etkileyebileceğini öngörmelidirler. Yaşanabilecek bu olumsuz durumları en az seviyeye indirmek için örgütte işleyen dinamiklerin etkili hale getirilmesi elzemdir (Gündüz, 2008).

Sassone, hizmetkâr liderlik tarzındaki en önemli ögenin, çalışanların çok yönlü gelişimi olduğunu belirtmiştir. Greenleaf hizmetkâr liderliği, bireylerin psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerini karşılayarak takipçilerini motive eden, çalışanların iş tatminini arttıran, onları yönlendiren ve böylelikle dönüşümü sağlayan kişi olarak tanımlamıştır ve Sassone de bu görüşlere katıldığını ifade etmiştir. Hizmetkâr liderler, psikolojik ihtiyaçları yüreklendirme ve motivasyonu artırma şeklinde giderirken fiziksel ihtiyaçları ise bilgi, yetenek ve kaynak donanımı ile giderilebileceğine inanmışlardır. Örgütün temel değerleriyle irtibatlı olan hizmetkâr lider oluşturduğu olumlu kurum iklimiyle iş görenlerin iş tatmini yükseltir. (Sassone, 2008) Bu araştırmanın amacı resmi ilkökul, ortaokul, ortaöğretim kademelerinde ve ramlarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi bazı değişkenler açısından analiz etmektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri nedir ?
2. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin iş doyumları ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ile ilgili öğretmenlerin görüşleri arasında; cinsiyetlerine, okul türü, yaşlarına, öğrenim durumlarına, ve kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılık var mıdır?
4. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyi nedir ?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma tekniklerinin kullanıldığı betimsel ve ilişkisel tarama modelinde kurgulanmıştır. Araştırma sürecinde genel tarama modeli, çok fazla sayıda elemanı bulunan evrende, evrenle ilgili olarak genel bir yargıya varabilmek amacı ile evrenin tamamı veya ondan seçilecek bir grup, model veya örneklem üzerinden yapılan tarama tertipleridir. İlişkisel tarama biçimi ise iki veya daha fazla değişken arasında ilişkinin var olup olmadığını ölçmektedir (Karasar, 2014).

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni 2020-2021 eğitim-öğretim döneminde Diyarbakır ili merkez ilçelerinde (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenişehir) bulunan resmi okul ve ramlarda görev yapan 14526 öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde Basit seçkisiz örneklem tercih edilmiş, bu kapsamda 601 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya sürecine dâhil olan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir. Demografik dağılımlarda öğretmenlerin frekans ve yüzde oranları verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Okul Türü	İlkokul	204	33,9
	Ortaokul	173	28,8
	Lise	204	33,9
	Ram	20	3,3
	Toplam	601	100
Cinsiyet	Kadın	280	46,6
	Erkek	321	53,4
	Toplam	601	100
Medeni Durum	Evli	491	81,7
	Bekâr	110	18,3
	Toplam	601	100
Hizmet Süresi	1-5 Yıl	90	15
	6-10 Yıl	112	18,6
	11-15 Yıl	116	19,3
	16 Yıl ve üzeri	283	47,1
	Toplam	601	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 204’ünün (% 33. 9) ilkokulda, 173’ünün (% 28.8) ortaokulda, 204’ünün (% 33.9) lisede, 20’sinin ise (% 3.3) ram’larda görev yaptıkları görülmektedir. Aynı tabloya göre, 280’inin (% 46.6) kadın, 321’inin (% 53.4) erkek oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların, 491’inin (% 81.7) evli, 110’unun (% 18.3) bekâr oldukları görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanların, 90’ının (% 15) 5 yıl ve daha az, 112’sinin (% 18.6) 6-10 yıl, 116’sının (% 19.3) 11-15 yıl, 283’ünün (% 47.1) 16 yıl ve üzeri mesleki hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Öğretmen görüşlerinin neler olduğunu tespit etmek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Dataların elde edilme aşamasında (Dierendonck & Nuijten, 2011) adlı araştırmacılar tarafından geliştirilen ve Türkçeye adaptasyonu (Duyan, 2012) tarafından hazırlanan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin özgün şekli sekiz boyut ve otuz maddeden oluşmaktadır. Özgün halde bulunan nitelikler “Affetme”, “Geri Durma”, “Güçlendirme”, “Cesaretlendirme”, “Otantiklik”, “Hesap Verebilirlik”, “Hizmet Etme” ve “Alçak Gönüllülük” boyutlarıdır. Duyan (2012) yaptığı incelemeler sonucunda ölçeğin “otantiklik” boyutunun anlaşılması zor bir kavram yapısına sahip olması nedeniyle, ölçeğin tamamını gözden geçirdiğinde, diğer alt boyutlara nazaran daha az bir öneme sahip olduğu kanaatine varmıştır. Daha sonra ölçeğin geliştiricilerinin düşünce ve onayını alarak ölçekten çıkarılmıştır. Altılı Likert şeklinde tasarlanan ölçek “kesinlikle katılmıyorum (1)” ve “kesinlikle katılıyorum (6)” seçenekleri arasında derecelendirilmiştir. Öte yandan ölçeğin “Affetme” alt boyutu olumsuz içeriğe sahip olduğundan alt boyut maddeleri ters kodlanmıştır. İş Doyum Ölçeği ise 1967 yılında Weiss, England, Dawis ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen İş Doyumu Ölçeği 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe’ye uyarlanıp, geçerlik ve güvenilirlik (Cronbach’s alpha= ,77) çalışmaları yapılmıştır (Yelboğa, 2007). Minnesota iş doyumu ölçeği minimum 1 ve maksimum 5 puan aralığında olup 5’li likert tipi şeklinde geliştirilen bir ölçektir. Ölçekte bulunan soruların yanıtları “hiç memnun değilim (1 puan) ve “çok memnunuz (5 puan)” aralığında derecelendirilmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeği, içsel doyum (bireysel etmenlere bağlı iş tatmini), dışsal doyum (bireyin dışındaki çevresel etmenlere bağlı iş tatmini) ve genel iş doyum düzeylerini yansıtabilecek şekilde toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi öncesinde varsayımlar test edilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere dair yapılan analiz sonucunda Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ile +2

değerleri arasında olduğu ve bu nedenle verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik=-,403 ve -,670, Güçlendirme= -,535 ve -,576, Hesap verilebilirlik= -1,088 ve 2,216, Affetme=-,119 ve -,638, Genel Hizmetkâr Liderlik=-,360 ve -,600, İçsel doyum=-,835 ve 897, Dışsal doyum=-,154 ve -,548, Genel İş doyum=-,546 ve 217). Verilerin normallik sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan diğer test teknikleri kullanılmıştır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ölçeği ve iş doyum ölçeği arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Betimsel Bulgular

Bu bölümde hizmetkâr liderlik ölçeği alt boyutlarıyla iş doyum ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular “Hizmetkâr Liderlik” ve “İş Doyumu” adı altında ifade edilmiş ve yorumlanmıştır.

3.2. Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo 2’de öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarına yönelik istatistik verileri ve bulguları sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Katılımcı Sayısı	\bar{X}	Ss
Mütevazı ve Sorumlu Yönt.	601	3,73	1,19
Güçlendirme	601	4,00	1,34
Hesap Verebilirlik	601	4,49	,76
Affetme	601	3,77	1,15
Hizmetkâr Liderlik	601	3,89	1,01

Tablo 2’ de görüldüğü üzere katılımcıların değerlendirmelerine göre *genel hizmetkâr liderlik* düzey ortalamasının ($X=3,89$) olduğu görülmektedir. Katılımcı değerlendirmelerine göre, Hizmetkâr liderliğin alt boyutu olan *hesap verilebilirlik* en yüksek ortalamaya sahip iken ($X=4,49$) en düşük *ortalama ise mütevazı ve sorumlu yönetim* alt boyutuna ait olduğu ($X=3,73$) gözlenmiştir. Ayrıca güçlendirme alt boyutunun (4,00), affetme alt boyutunun ise (3,77) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler, öğretmenlerin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduğu görüşünde olduğunu göstermektedir.

3.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin cinsiyet durumlarının Hizmetkâr liderlik ölçek ortalamalarına göre betimsel istatistikleri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikleri

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS
Kadın	280	4,00	,92
Erkek	321	3,81	1,08
Toplam	601	3,90	1,01

Tablo 6’ya göre çalışma grubu 280 kadın ve 321 erkekten oluşmaktadır. Ortalamalar arasında kadınlar lehine bir fark olduğu görülmektedir. Her iki grubun standart sapma puanları birbirine çok yakındır. Kadın ve erkeklerin ortalama puanları arasındaki farkın istatistiki olarak farklılaşp farklılaşmadığını anlamak için Independent Samples T Testi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik algılarının öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre varyansların homojenliği testi sonucunda p değeri, 003 olarak bulunmuştur. $P<,05$ olduğundan varyanslar homojen değildir. Bu durumda varyansların homojen olmadığı satırdaki p değerine bakılır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	t	df	P
Varyanslar Eşit	2,291	599	,022
Varyanslar Eşit Değil	2,315	598,815	,021

Tablo 7 incelendiğinde cinsiyete göre T testi sonucunda $t=2,315$ ve $p=,021$ olarak bulunmuştur. $p<,05$ olduğundan kadınların ve erkeklerin hizmetkâr liderlik algı ortalama puanları arasındaki fark anlamlıdır. Kadın-erkek eşitliğinin savunulduğu toplumumuzda okul yöneticilerinin kadın öğretmenlere karşı pozitif ayrımcılık gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha pozitif algıladıkları yönünde yorum yapılabilir.

3.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Katılımcıların medeni durumlarının hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 8 'de sunulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

	N	\bar{X}	SS
Evli	491	3,88	1,02
Bekâr	110	3,97	,98
Toplam	601	3,90	1,01

Tablo 8'e göre çalışma grubu 491 evli ve 110 bekâr öğretmenlerden oluşmaktadır. Ortalamalar arasında bekâr öğretmenlerin lehine bir fark olduğu görülmektedir. Standart sapma puanları birbirine çok yakındır. Evli ve bekâr öğretmenlerin ortalama puanları arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını görmek için Independent Samples T Testi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik algılarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre varyansların homojenliği testi sonucunda p değeri, 574 olarak bulunmuştur. $P>,05$ olduğundan varyanslar homojendir. Bu durumda varyansların homojen olduğu satırdaki p değerine bakılır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre T Testi Sonuçları

	t	df	P
Varyanslar Eşit	-,786	599	,432
Varyanslar Eşit Değil	-,806	166,041	,422

Tablo 9 incelendiğinde medeni durumlarına göre T testi sonucunda $t=-,786$ ve $p=,432$ olarak bulunmuştur. $P>,05$ olduğundan evli ve bekâr öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Diğer bir anlatımla öğretmenlerin medeni durumları okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili algılarını etkilememektedir.

3.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların hizmet yıllarına göre hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Hizmetkâr Liderlik Algısının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri

Çalışma yılı	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	90	4,17	,90
6-10 yıl	112	3,98	,97
11-15 yıl	116	3,96	1,03
16 yıl ve üzeri	283	3,75	1,03
Toplam	601	3,90	1,01

Tablo 10'ya göre katılımcıların hizmet yıllarına ilişkin hizmetkâr liderlik algıları ortalamalarının farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılığın temelinde sırasıyla 1-5 yıl arasında hizmet süresi bulunan öğretmenler ve 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan öğretmenler yer almaktadır. Bu farklılığın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için one-way-anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik Algısının Hizmet Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	14,575	3	4,858	4,821	,003
Grup İçi	601,598	597	1,008		
Toplam	616,173	600			

Tablo 11'e göre ANOVA testi sonucu $F= 4,821$ ve $p=,003$ olduğu görülmüştür. $p<,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğunu ve hizmet süreleri arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı bir veriyi açıkladığı görülmektedir. Fakat bağımsız değişken (hizmet süresi) ikiden fazla kategoriye sahip olduğundan dolayı homogeneous subsets tablosunda bakılmalıdır.

Tablo 12. Hizmetkâr Liderlik Algısının Hizmet Yılına Göre Homogeneous Subsets İstatistikleri

Toplam hizmet süresi	N	1	2
16 yıl ve üzeri	283	3,74	
11-15 yıl	116	3,96	3,96
6-10 yıl	112	3,98	3,98
1-5 yıl	90		4,17
Sig.		,261	,351

Tablo 12'ye göre genel hizmetkâr liderlik ortalamasının en yüksek olduğu katılımcı grubu 1-5 yıl hizmet yılına sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durumu sırasıyla 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve sonrası hizmet yılına sahip öğretmenler takip etmektedir.

3.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi

Katılımcıların görev yaptıkları okul türünün genel hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Hizmetkâr Liderlik Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Betimsel İstatistikleri

Okul türü	N	\bar{X}	SS
İlkokul	204	4,10	,97
Ortaokul	173	3,71	,94
Lise	204	3,88	1,09
Ram	20	3,53	,90
Toplam	601	3,90	1,01

Tablo 13'e göre katılımcıların 204'ü İlkokul, 173'ü ortaokul, 204'ü lise ve 20'si Ram'da görev yapmaktadır. Farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarında birtakım farklılıklar vardır. Bu farklılıklar ilköğretmenlerin lehinedir. Kategorilerin standart sapma puanları birbirine çok yakındır. Okul türlerine ilişkin hizmetkâr liderlik algı ortalama puanları arasındaki farkın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını görmek için One Way Anova testi yapılmıştır. Anova testine ilişkin sonuçlar Tablo 14'te sunulmuştur.

3.7. Katılımcıların İş Doymu ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algılarına Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Skewness & Kurtosis

İş doymu ve bunların alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algılarına ait ortalama, standart sapma ve Skewness & Kurtosis (çarpıklık & basıklık) değerlerinin sonuçları Tablo 14.te verilmiştir.

Tablo 14. İş Doymu ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık & Basıklık Testi Verileri

Boyutlar	Katılımcı Sayısı	Minimum	Maximum	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık
İçsel doyum	601	1,00	5,00	3,57	,77	-,835	,897
Dışsal Doyum	601	1,00	5,00	2,93	,86	-,154	-,548
Genel Doyum	601	1,00	5,00	3,32	,76	-,546	,217

İş doymu ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için araştırmacı tarafından aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık & basıklık testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, iş doymu ve alt algı grupları (+2, -2) Aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür (Büyüköztürk, 2018). Tablo 22. incelendiğinde katılımcıların Genel İş Doymu düzeylerinin ortalamasının ($X=3,32$) olduğu görülmektedir. İş doymunun alt boyutu olan İçsel Doyum en yüksek ortalamaya sahip iken ($X=3,57$); en düşük ortalama Dışsal Doyum alt boyutudur ($X=2,93$).

3.8. Katılımcıların İş Doymu Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin cinsiyet durumlarının İş Doymu ölçek ortalamalarına göre betimsel istatistikleri Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Katılımcıların İş Doymu Algılarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Durumlarına Göre İncelenmesi

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS
Kadın	280	3,44	,71
Erkek	321	3,22	,78
Toplam	601	3,32	,76

Tablo 17'ye göre çalışma grubu 280 kadın ve 321 erkekten oluşmaktadır. Ortalamalar arasında kadınlar lehine bir fark olduğu görülmektedir. Her iki grubun standart sapma puanları birbirine çok yakındır. Kadın ve erkeklerin ortalama puanları arasındaki farkın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını görmek için Independent Samples T Testi yapılmıştır. İş Doymu algılarının öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre varyansların homojenliği testi sonucunda p değeri, 084 olarak bulunmuştur. $P>,05$ olduğundan varyanslar homojendir. Bu durumda varyansların homojen olduğu satırdaki p değerine bakılır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Katılımcıların İş Doymu Algılarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	t	df	P
Varyanslar Eşit	3,628	599	,000
Varyanslar Eşit Değil	3,651	597,634	,000

Tablo 18 incelendiğinde cinsiyete göre T testi sonucunda $t=3,628$ ve $p=,000$ olarak bulunmuştur. $p<,05$ olduğundan kadınların ve erkeklerin iş doymu ölçeğine verdikleri yanıt ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Bu anlamlı farkın kadın iş görenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu durum toplumda var olan kadın algısının çalışma hayatına yansımalarıdır. Diğer ifadeyle toplumda var olan kadına yönelik pozitif ayrımcılık algısının etkisinden kaynaklanabilir.

3.9. Katılımcıların İş Doymu Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Katılımcıların medeni durumlarının İş doymu ölçeği puan ortalamalarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Katılımcıların İş Doymu Algılarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

	N	\bar{X}	SS
Evli	491	3,30	,78
Bekâr	110	3,43	,64
Toplam	601	3,32	,76

Tablo 19'a göre çalışma grubu 491 evli ve 110 bekâr öğretmenden oluşmaktadır. Ortalamalar arasında bekârlar lehine bir fark olduğu görülmektedir. Standart sapma puanları birbirine çok yakındır. Evli ve bekârların ortalama puanları arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını görmek için Independent Samples T Testi yapılmıştır. İş Doymu algılarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre varyansların homojenliği testi sonucunda p değeri, 021 olarak bulunmuştur. $P<,05$ olduğundan varyanslar homojen değildir. Bu durumda varyansların homojen olmadığı satırdaki p değerine bakılır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Katılımcıların İş Doymu Algılarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre T Testi Sonuçları

	T	df	P
Varyanslar Eşit	-1,649	599	,100
Varyanslar Eşit Değil	-1,868	189,019	,063

Tablo 20 incelendiğinde cinsiyete göre T testi sonucunda $t=-1,868$ ve $p=,063$ olarak bulunmuştur. $p>,05$ olduğundan evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

3.10. Katılımcıların İş Doymu Algısına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin hizmet yıllarına ait iş doymu algılarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. İş Doymu Algısının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri

Çalışma yılı	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	90	3,53	,62
6-10 yıl	112	3,45	,75
11-15 yıl	116	3,25	,79
16 yıl ve üzeri	283	3,24	,77
Toplam	601	3,32	,76

Tablo 21'e göre genel iş doymu ortalamasının en yüksek olduğu katılımcı grubu 1-5 yıl hizmet yılına sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durumu sırasıyla 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve sonrası hizmet yılına sahip öğretmenler takip etmektedir. Öğretmenlerin hizmet yıllarına bağlı olarak iş doymu algısı arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı açıklayabilmek için one-way-anova testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. İş Doymu Algısının Hizmet Yılına Göre Anova Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	8,602	3	2,867	5,057	,002
Grup İçi	338,470	597	,567		
Toplam	347,072	600			

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin hizmet yıllarına göre ANOVA testi sonucunda $F=5,057$ ve $p=,002$ olarak bulunmuştur. $p<,05$ olduğundan öğretmenlerin hizmet yıllarına bağlı olarak iş doymu algıları arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu farklılığın anlaşılması için homogeneous subsets tablosuna bakılmıştır.

Tablo 23. İş Doymu Algisının Hizmet Yılına Göre Homogeneous Subsets İstatistikleri

Top hizmet süresi	N	I	2
16 yıl ve üzeri	283	3,2373	
11-15 yıl	116	3,2519	
6-10 yıl	112	3,4529	3,4529
1-5 yıl	90		3,5352
Sig.		,110	,825

Tablo 23'e göre farklılık yaratan gruplar 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında hizmet yılına sahip öğretmenlerdir. Fakat en belirgin farklılık 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmen grubundadır. Çünkü öğretmenlerin hizmet yılı süresi ve mesleki tecrübeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin iş doymu algılarının kıdeme bağlı olarak değişebileceği şeklinde yorumlanabilir. Özetle öğretmenlerin hizmet yıllarının artması, iş doymu algılarını olumsuz etkilemektedir.

3.11. Katılımcıların İş Doymu Algısına İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul türüne ait iş doymu algılarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24. İş Doymu Algisının Okul Türüne Göre Betimsel İstatistikleri

Okul türü	N	\bar{X}	SS
İlkokul	204	3,46	,70
Ortaokul	173	3,28	,75
Lise	204	3,24	,80
Ram	20	3,20	,83
Toplam	601	3,32	,76

Tablo 24'e göre katılımcıların 204'ü İlkokul, 173'ü ortaokul, 204'ü lise ve 20'si Ram'da görev yapmaktadır. Farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin iş doymu algılarında birtakım farklılıklar vardır. Bu farklılıklar ilköğretmenlerin lehinedir. Kategorilerin standart sapma puanları birbirine çok yakındır. Okul türlerine ilişkin iş doymu algı ortalama puanları arasındaki farkın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını görmek için One Way Anova testi yapılmıştır. Anova testine ilişkin sonuçlar Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25. Tutum Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5,761	3	1,920	3,259	,019
Grup İçi	341,311	597	,572		
Toplam	347,072	600			

Tablo 25 incelendiğinde cinsiyete göre ANOVA testi sonucunda $F=3,259$ ve $p=,019$ olarak bulunmuştur. $p<,05$ olduğundan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne ilişkin iş doymu algıları arasındaki fark anlamlıdır. Bu farklılığın anlaşılması için tablo 34 homogeneous subsets tablosuna bakılmıştır.

Tablo 26. İş Doymu Algisının Hizmet Yılına Göre Homogeneous Subsets İstatistikleri

Okul Türü	N	I
Ram	20	3,2000
Lise	204	3,2394
Ortaokul	173	3,2826
İlkokul	204	3,4586
Sig.		,234

Tablo 26'ya göre katılımcıların Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ile iş doymu arasındaki ilişki için yapılan one-way-anova testi sonucunda her ne kadar model anlamlı görünse de ($p<,05$), farklılık yaratan grubun belirlenmesinde bilgi veren homogeneous subsets tablosu tek boyuttan oluşmaktadır.

3.12. Katılımcı Algılarına Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doymu Arasındaki Korelasyon İlişkisinin İncelenmesi

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki korelasyon ilişkisini öğrenmek için Pearson analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ve iş doymu algılarına yönelik betimsel istatistikler Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Hizmetkâr Liderlik ve İş Doymu Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçekler	N	\bar{X}	SS
Hizmetkâr Liderlik	601	3,90	1,01
İş Doymu	601	3,32	,76

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ($\bar{X}=3,90$ ve $SS=1,01$) ve iş doyum algısı ($\bar{X}=3,32$ ve $SS=,76$) skorları arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile ölçülmüştür. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Ölçekler		Hizmetkâr Liderlik Algısı	İş Doyumu Algısı
Hizmetkâr Liderlik Algısı	Pearson Correlation	1	,637**
	Sig (2-tailed)		,000
	N	601	601
İş Doyum Algısı	Pearson Correlation	,637**	1
	Sig (2-tailed)	,000	
	N	601	601

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

Tablo 28’e göre öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ile iş doyumları arasında orta seviyede ($r(599)=,637$), pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<,01$). Hizmetkâr liderlik genel olarak çalışanlara hizmet etmek anlamına gelmektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Tartışma ve sonuç bölümü hizmetkâr liderlik, iş doyum ve ikisi arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulguların yorumlandığı üç bölümden oluşmaktadır. Öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin bulgular yorumlanıp, öğretmenlerin demografik özelliklerinin (medeni durum, cinsiyet, kıdem, çalışılan kademe) bu düzeyleri etkileyip etkilemediğine yönelik bulgular tartışılmıştır. Sonra öğretmenlerin iş doyum düzeyleri belirlenip, demografik özelliklerinin (medeni durum, cinsiyet, kıdem, çalışılan kademe) bu düzeyler üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Son olarak müdürlerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi tartışılmıştır. Elde edilen nicel ve nitel verilere ait bulgular, karşılaştırılarak sunulmuştur.

4.1. Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle İlgili Tartışma ve Sonuç

Öğretmen algılarına göre eğitim kurumu müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik tarzına verilen cevapların aritmetik ortalaması “kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan “**Hesap Verilebilirlik**” ve “**Güçlendirme**” alt boyutlarında katılıyorum (**Yüksek**), “**Affetme**” ve “**Mütevazılık ve Sorumluluk**” alt boyutunda “kısmen katılıyorum” (Kısmen Yüksek) düzeyindedir. Ölçeğin genelinde ise, araştırmada yer alan kurum müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin kısmen yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin geneline ve alt boyutlarına göre verilen cevapların düzeyinin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Alt boyutlar arasında en yüksek ortalama hesap verebilirlik boyutuna aitken, en düşük ortalama mütevazı ve sorumlu yönetim alt boyutuna ait olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kurum müdürlerini hizmetkâr lider olarak gördükleri söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde, yaptığımız araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgularla paralellik ve zıtlıklar gösteren sonuçlar elde edildiği görülmüştür. (Çoban, 2019) yaptığı araştırma bulgularına göre; öğretmenler tüm boyutlarda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutuna ilişkin sonuç haricinde, bu araştırmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Araştırmamızda alt boyutlar arasında en yüksek düzeyde hesap verebilirlik boyutu benzer çıkarken; en düşük ortalamaya sahip olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu, Çoban’ın (2019) yaptığı çalışmada affetme alt boyutu olduğunu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılımda bulunanların cinsiyet değişkenine göre Hizmetkâr Liderlik anlayışına ilişkin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde, cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Veriler incelendiğinde bu anlamlı nüansın kadın öğretmenlerin tarafına olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bu bulgu, kadın öğretmenlerin okul yönetimine karşı daha olumlu bir bakış açısı içinde oldukları, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını erkek öğretmenlerden daha fazla hizmetkâr buldukları ve dolayısıyla okul yöneticileriyle geliştirdikleri ilişkilerinde erkek öğretmenlerden daha fazla işbirliği içinde oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. (Türkmen, 2016) Yaptığı çalışmada benzer şekilde kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir.

Öte yandan Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bazı akademik araştırmalarda; öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili algılarında cinsiyet yönünden bir farklılık bulunmamıştır (Salameh, 2011). Benzer şekilde (Kahveci, 2012) yaptığı araştırma sonucunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulmuştur. Bu

bağlamda cinsiyet yönünden elde edilen sonuçların farklılaşması araştırmaların yapıldığı örgüt yapısının özelliklerine göre değişiklik gösterebileceği için bu çalışmalarda neticelerin farklılıkları normal karşılanabilir.

Araştırmaya katkıda bulunan eğitim çalışanlarının medeni durumlarına göre, Hizmetkâr liderlik anlayışına ilişkin anlamlı bir farkın olup olmadığı tetkik edildiğinde, genel boyutta anlamlı bir farkın oluşmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark oluşmamakla birlikte ortalamaların bekârlar lehine olduğu görülmektedir. Öte yandan araştırma sonucumuza paralel olarak; Doğan (2018) çalışmasında bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla hizmetkâr lider olarak gördükleri tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yılı (kıdem) değişkeninin, okul müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik anlayışıyla ilgili düşüncelerinde anlamlı bir fark oluşturduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik düşüncesinin genel ortalaması incelendiğinde öğretmenlerin kıdem yılı ilerledikçe olumlu algının yerini olumsuz algıya bıraktığı saptanmıştır. Benzer şekilde (Doğan, 2015) ve (Polat F. , 2013) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tutumlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde değiştiği sonucunu tespit etmişlerdir. Ancak başka çalışmalarda farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. (Brush, Moch, & Pooyan, 1987) yaptıkları çalışmada yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığına ilişkin sonuçlar bulmuşlardır. Bu durumun sebebinin yaş ilerledikçe çalışanların yaptığı işi sevmesi, kıdem yılı yüksek çalışanların kıdem yılı düşük çalışanlara nazaran değer yargılarının farklı olması ve kıdem yılı yüksek çalışanların beklentilerinin daha düşük olması olarak tespit edilmiştir (Clark, Oswald, & Warr, 1996).

Araştırmaya destek veren öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkeninin, öğretmenlerin eğitim kurum yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik anlayışına ilişkin düşünceleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu saptanmıştır. Hizmetkâr liderlik düşüncesinin genel ortalaması incelendiğinde ilkökul kademesinde çalışan öğretmen algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir sonucu ise (Polat, 2019) yaptığı çalışma sonucunda ilkökulda görev yapan öğretmenlerin lisede görev yapan öğretmenlere göre iş doyumunun daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kademelere göre en düşük iş doyum algısı ise RAM'larda çalışan öğretmenlerde görülmüştür.

4.2. İş Doyumu Düzeyi İle İlgili Tartışma ve Sonuç

Öğretmen görüşlerine göre iş doyumunu ile ilgili bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öte yandan öğretmenlerin iş doyumuna alakalı algılarını yansıtan 18 sorudan oluşan iş doyumunu ölçeğinin ortalaması 3.32 olup katılımcıların “orta” düzeyde cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına verilen yanıtlara göre ortalama değerler tetkik edildiğinde en yüksek ortalama değere sahip olan içsel iş doyum alt boyutuna 3.57 değer ile “yüksek” düzeyde cevap verdikleri görülürken; diğer alt boyut olan dışsal iş doyum alt boyutuna 2.94 ortalama değer ile “düşük” düzeyde cevap verildiği belirlenmiştir. Ortalamalar dikkate alındığında öğretmenlerin içsel iş doyumlarının daha iyi seviyede olduğu ifade edilebilir.(Azımı, 2021) Yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeyinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan (Çoban, 2019) Yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeyinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin, cinsiyet durumlarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik seviyesinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır? Araştırmaya katılımda bulunanların cinsiyet değişkenine göre İş Doyumuna ilişkin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde; kadınların ve erkeklerin iş doyumunu ölçeğine verdikleri yanıt ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Bu anlamlı farkın kadın iş görenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu durum toplumda var olan kadın algısının çalışma hayatına yansımalarıdır. Diğer ifadeyle toplumda var olan kadına yönelik pozitif ayrımcılık algısının etkisinden kaynaklanabilir. Araştırmaya destekte bulunan öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin genel iş doyumuna ilişkin anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Yaptığımız bu araştırmadan elde ettiğimiz verileri incelediğimizde cinsiyet bakımından öğretmenlerin genel iş doyumunu algısı bakımından çok yakın değerlerdedir. Araştırmamızda anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sahada yapılan çalışmaları tetkik ettiğimizde, kadın öğretmenlerin iş tatmin düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Nihayetinde (Keser, 2006), (Aslan, 2006) ayrı ayrı olarak yapmış oldukları çalışmalarda erkek katılımcıların iş doyum düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni öğretmenlerin iş doyumu algıları üzerinde etkisi bulunan bir etmendir. Çünkü hem erkek öğretmenler hem de kadın öğretmenler iş tatmini yönünden değişik algı ve beklentiler içerisinde bulunmaktadır (Bayramoğlu, 2016).

Öğretmenlerin medeni durum değişkeninin genel iş doyumu algılarına ilişkin anlamlı bir fark tespit edilmemekle beraber daha evvel yapılan araştırmaları incelediğimizde; evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere nazaran iş doyumunun daha yüksek olduğu yönünde sonuçlar görülmektedir. (Dündar, 2011) yaptığı yüksek lisans çalışmasında evli öğretmenlerin iş doyumunun bekâr öğretmenlerin iş doyumundan daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Benzer bir çalışma da (Ekşi, 2013) evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre iş doyumunun daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan (Tokatlıoğlu, 2016), (Çivilidağ, 2011) yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri bulgular ile bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular örtüşmektedir. Bekâr öğretmenlerin iş yaşamı dışında diğer yaşam koşulları bakımından evli öğretmenlerin yaşam koşullarına nazaran sorumluluklarının daha az olması bu sonucu ortaya çıkarabilir. Ayrıca bekâr öğretmenlerin daha genç olacağı yani kıdeminin de düşük olacağı tahmin edilmektedir. Araştırmanın önceki kısımlarında kıdem yükseldikçe iş doyumunun da düştüğüne ilişkin veriler elde edilmiştir.

Öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin genel iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı bir fark olduğu araştırmamızda ortaya konmuştur. Yapmış olduğumuz araştırmada kıdem, iş doyumunu olumlu yönde etkilemediği, aksine olumsuz bir etkisinin olduğu tespit edildi. Yani öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça iş doyumunu da azaldı. Bu durum mesleğinin ilk yıllarında olan genç öğretmenlerin işlerini daha istekli bir şekilde yapmalarından kaynaklanıyor olabilir. Böyle bir durumun nedeni olarak, öğretmenlerin deneyim ve tecrübelerinin artmasına rağmen yeterli bir statüyü veya iyi bir ekonomik geliri elde edememiş olmaları gösterilebilir. Daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını incelediğimizde, iş görenlerin hizmet yılı ve tecrübesinin artmasıyla beraber elde ettiği kazanımların daha iyi bir noktaya geldiği ve bu durumla paralel olarak iş doyumlarının da arttığına ilişkin verilerin olduğu anlaşılmıştır. (Tezcan, 2010) yapmış olduğu çalışmada 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin iş doyumunun daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre ilerledikçe öğretmenlerin rutin işleri de artmaktadır. Yapılan bu otomatik faaliyetler öğretmenlerin daha az sürprizler yaşayıp, mesleklerini daha az çekici bulmalarına ve iş doyumlarının azalmasına sebebiyet verebilir (Kaya, 2009).

Öte yandan elde ettiğimiz bulguların tam tersi sonuçların olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. (Ekşi, 2013), (Izgar, 2008) yaptıkları çalışmalarında mesleki kıdem arttıkça iş doyumunun arttığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkeninin, öğretmenlerin genel iş doyumuna ilişkin algısı üzerine anlamlı fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik algısının genel ortalaması incelendiğinde ilkökul kademesinde çalışan öğretmen algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. En düşük algı ise RAM'lerde çalışan öğretmenlerde görülmüştür. Dalçıçek (2016) rehber öğretmenler ve okul öncesi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada iş doyumunu boyutlarının okul kademesine göre anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Yaptığımız araştırmanın sonucuna benzer şekilde: (Korkmaz, 2019) yaptığı çalışmada ilkökulda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

4.3. Hizmetkâr Liderlik ve İş Doyumu İle İlgili Tartışma ve Sonuç

Yaptığımız araştırmada eğitim kurumu yöneticilerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin genel iş doyumunu arasında artı yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İlişkinin artı yönlü olması beklenen bir durumdur. İlişkinin neden daha güçlü olmadığı incelendiğinde öğretmenlerin sahip olduğu deneyimlerine göre, kurumlarına aidiyet düzeylerine göre ve farklı türde liderlik anlayışı beklentileri gösterilebilir. Alanyazın incelendiğinde, bu araştırmanın bulgularını destekleyen sonuçların tespit edildiği görülmüştür. (Elçi, 2020) yaptığı çalışmada, algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmeleri ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. (Bolat, O, & Yüksel, 2016) Yapmış oldukları çalışmada, hizmetkâr liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. (Ünal, 2020) ise yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyi arttıkça, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları düzeylerinin azaldığı; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyi azaldıkça, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

(Beştaş Marakçı, 2020) Öğretmenlerin hizmetkar liderlik düşünceleri ile motivasyon düşünceleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapmış olduğu çalışmada yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Elde edilen bu

sonuç; öğretmenlerin, okul müdürlerini hizmetkâr lider olarak algıladığı zaman işlerine daha çok motive olduklarını tespit etmiştir.

(Cerit Y. , 2008) ise yaptığı çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin saygılı olma, içten ve samimi şekilde dinleme gibi davranışların yer aldığı sevgi faktörüyle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve

Araştırma sonucunda ulaşılan veriler incelendiğinde eğitim kurumu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini düzeyi arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Artı yönde olan bu ilişki orta düzeyde bir ilişki olarak tespit edilmiştir. Bu ilişkinin varlığı göz önünde bulundurulduğunda eğitim kurumu yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini algısını yordadığı sonucuna varılmıştır.

5. ÖNERİLER

Eğitim kurumlarının en büyük yapı taşlarından biri de öğretmenler ve okul müdürleridir. Eğitim sistemimizde kalitenin artırılması bakımından bu yapı taşlarının bir ahenk içerisinde çalışması ve yüksek bir oranda güç oluşturmaları kurumsal anlamda önem arz etmektedir. Ayrıca eğitim-öğretim niteliğinin artırılması konusunda Milli Eğitim Bakanlığının rolü de azımsanmayacak kadar önemlidir. Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgulardan yola çıkarak genelde Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan yetkililere özelle ise okul müdürlerine önerilerimizi aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Bireylerin çok yönlü olarak gelişmesinde hizmetkâr olmanın esas olduğu bir tarz olan hizmetkâr liderlik, eğitim sisteminin genel amaçlarıyla örtüştüğü düşünüldüğünde okulların amacına ulaşması için önem arz etmektedir.

Eğitim kurumu yöneticileri, öğretmenlerin çok yönlü gelişimine katkıda bulunup onların güçlenmesine yardımcı olan, onlara değer verip saygılı davranan, güvenli bir okul iklimi oluşturup yönetici-öğretmen iletişimini kuvvetlendirerek hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileyebilir. Böyle bir okul iklimi oluşturan okul müdürleri eğitim kurumlarında istenmeyen olayların yaşanmasını da önleyebilir.

Okul ortamında hissedilen olumsuzluklardan biri de biri de öğretmenlerin bireysel ve mesleki yaşamında çeşitli sorunların yaşanmasına sebep olan iş doyumunun düşüklüğüdür. Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunmasıyla, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileyerek, okul çalışanlarında istenilen bir durum olan öğretmenlerin iş doyumunun artabileceğine ilişkin kanaati ortaya çıkarması açısından önem arz etmektedir.

5.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırma Diyarbakır ili, merkez İlçelerindeki resmi okullara (ilkokul, ortaokul, ortaöğretim ve ram) yönelik yapılmıştır. Sonraki yıllarda okul öncesi kurumlarda da yapılabilir.

Eğitim kurumları yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki, öğretmenlerin branşı, üye oldukları sendika vs. gibi daha farklı değişkenlerle de yapılabilir.

Extended Abstract

The aim of this study is to evaluate the relationship between administrators' Servant Leadership behaviors and teachers' job satisfaction in terms of some variables, according to the perceptions of teachers working in primary, secondary, secondary (high school) and ram levels.

Descriptive and relational survey model was preferred during the conduct of this research. In the research process, the general screening model is the screening schemes made over the whole population or a group, model or sample to be selected from it in order to make a general judgment about the universe in a universe with a large number of elements. The relational screening method, on the other hand, measures whether there is a relationship between two or more variables (Karasar, 2014). 14526 teachers work in public schools in the central districts of Diyarbakır. Simple random sampling was preferred in the sample selection, 601 teachers were reached in this context, and the research was conducted with 601 teachers.

Two scales applied simultaneously were used to determine what the teachers' views were. These are the Servant Leadership Scale and the Job Satisfaction Scale. The Servant Leadership Scale, which was developed by researchers (Dierendonck & Nuijten, 2011) and adapted into Turkish (Duyan, 2012), was applied during the data acquisition phase. The original form of the scale consists of eight dimensions and thirty items. Attributes found in the authentic state are "forgiveness, restraint, empowerment, encouragement, authenticity, accountability, service, and humility. As a result of his studies, Duyan (2012) concluded that the

"authenticity" dimension of the scale has a less important concept when he reviewed the whole scale, since it has a difficult concept to understand. Afterwards, it was removed from the scale with the opinion and approval of the developers of the scale. The scale, designed as a six-point Likert scale, was rated between "strongly disagree (1)" and "strongly agree (6)". On the other hand, since the "Forgiveness" sub-dimension of the scale had negative content, the sub-dimension items were reverse coded. The Job Satisfaction Scale was developed by Weiss, England, Dawis, and Lofquist in 1967. The developed Job Satisfaction scale was adapted into Turkish by Baycan in 1985 and its validity and reliability (Cronbach's alpha= .77) studies were conducted (Yelboğa, 2007). The Minnesota job satisfaction scale is between a minimum of 1 and a maximum of 5 points, and it is a 5-point Likert scale developed. The answers to the questions in the scale were graded between "I am not at all satisfied (1 point) and "I am very satisfied (5 points)". Minnesota Job Satisfaction Scale consists of 20 questions reflecting the levels of internal satisfaction (job satisfaction due to individual factors), external satisfaction (job satisfaction due to environmental factors outside the individual) and general job satisfaction.

Assumptions were tested before the analysis of the data. Skewness and Kurtosis values were examined to determine whether the data obtained as a result of the research showed a normal distribution. As a result of the analysis of the scales used in the study, it was accepted that the Skewness and Kurtosis values were between -2 and +2 values, and therefore the data showed a normal distribution (Modest and Responsible Management=-.403 and -.670, Empowerment= -.535 and -. 576, Accountability= -1.088 and 2.216, Forgiveness=-.119 and -.638, General Servant Leadership=-.360 and -.600, Inner satisfaction=-.835 and 897, External satisfaction=-.154 and -, 548, Overall Job Satisfaction=-.546 and 217). Other testing techniques were used according to the normality results of the data. In addition, Pearson Correlation Analysis was conducted to determine the relationship between the servant leadership scale and the job satisfaction scale.

The research is a descriptive and relational research using quantitative research techniques. The universe of the research consists of 14526 teachers working in the central districts of Diyarbakır (Bağlar, Sur, Kayapınar, Yenişehir) in the 2020-2021 academic year. The sample consists of 601 teachers selected according to the simple random sampling technique. Data were collected with the "Servant Leadership Survey" and the "Minnesota Job Satisfaction Scale". Parametric t-test, One-Way Anova tests and Pearson correlation test were applied as a result of the normality test and the Kurtosis-Skewness coefficient applied to determine the distribution of the obtained data. According to the findings obtained as a result of the examination; While the accountability dimension, which is one of the sub-dimensions of Servant Leadership, is the most arithmetic average, it has been determined that the least arithmetic average is related to the modest and responsible management perception sub-dimension. It was determined by the participants that the internal dimension of job satisfaction had the highest score, while the lowest score was the external dimension perception. In addition, Servant Leadership and its sub-dimensions; While there was a significant difference according to gender, years of service and the type of school he worked in, no significant difference was found regarding marital status. Similarly, job satisfaction and its sub-dimensions differ in terms of gender, years of service and school type; There was no significant difference according to marital status variable. Another finding of the study is that there is a moderate positive relationship between teachers' perceptions of Servant Leadership and their perceptions of job satisfaction.

The findings obtained as a result of the research were expressed and interpreted under the titles of "Servant Leadership" and "Job Satisfaction". In this direction, "Diyarbakır Province; The description and analysis of the data determined regarding the servant leadership behaviors of the principals working in primary, secondary and high schools and rams working in Yenişehir, Bağlar, Sur and Kayapınar districts and the job satisfaction perception of the teachers working in these institutions were presented in the form of tables. The findings are summarized and the necessary interpretations are given under each table.

When the data obtained as a result of the research were examined, it was determined that there was a positive relationship between the servant leadership behaviors of the educational institution administrators and the job satisfaction level of the teachers. This positive relationship was determined as a moderate relationship. Considering the existence of this relationship, it was concluded that the servant leadership behaviors of educational institution administrators predicted the perception of teachers' job satisfaction.

KAYNAKÇA

- Akyüz, B., & Eren, M. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkar Liderlik Davranışının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisi. *Girişimci ve Kalkınma Dergisi*, 8,2.
- Akyüz, B., & Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doymu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi (yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.,
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 1-20.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azımı, M. (2021). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doymu Ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilere İncelenmesi*. Erzurum: Erzurum Atatürk Üniversitesi.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, E., & Can, M. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 99-122.
- Bayramoğlu, E. (2016). *Bayramoğlu, E. O. (2016). Öğretmenlerin Demokratik Değerleri İle İş Doymaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kars: Kafkas Üniversitesi.
- Beştaş Marakçı, D. (2020). *İLKOKULDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ*. SİİRT: SİİRT ÜNİVERSİTESİ.
- Bolat, T., O. İ., & Yüksel, M. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 75-104.
- Brush, D., Moch, M., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job . *Journal of Organizational Behavior*, 8(2).
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 55, ss: 547-570.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of*, 69(1), 57-81.
- Crippen, C. (2005). The democratic school: First to serve, then to lead. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 47(5).
- Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (Mobbing), iş doymu ve algılanan sosyal destek düzeyleri*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkiler*. DENİZLİ: (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Çoban, O. (2019). *OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER*. Denizli: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ.
- Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *J Bus Psychol*, 26, 249-267.

- Doğan, Ü. (2015). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerin Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Duyan, E. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dünder, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki.(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. İstanbul.
- Ekşi, E. (2013). *Devlet ve vakıf üniversitelerindeki ingilizce okutmanların iş doyumunu(yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekşi, E. (2013). *Devlet ve vakıf üniversitelerindeki ingilizce okutmanların iş doyumunu(yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Elçi, Ü. (2020). *ALGILANAN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞININ SPOR KURULUŞLARI ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYELERİ VE İŞLE BÜTÜNLEŞMELERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ*. İSTANBUL: İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu*. Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. Alfa Yayınları.
- İşcan, Ö., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyici Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* , 59(1): 182-201.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 25,317-324.
- Jaramillo, F., Chonko, L., & Roberts, J. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkar Liderliğin İncelenmesi.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karayel, B. (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler .
- Kaya, B. (2009). *Ebelerin iş doyumunu ve tükenmişlik durumlarını etkileyen FAKTÖRLER(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1),100-119.
- Korkmaz, S. (2019). *OKULLARIN ETİK İKLİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ*. MUĞLA: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi.
- Northouse, P. (2014). *Leadership: Theory And Practice.(Çev) Şimşek,C. , İstanbul: Sürat Yayınları*.
- Polat, D. (2019). *Öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri ile iş doyumunu, mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* . Sakarya: Master's thesis,Sakarya Üniversitesi.
- Polat, F. (2013). *Eğitim Denetmenlerinin Ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkar Liderlik Düzeyi yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Elazığ Üniversitesi.
- Salameh, K. (2011). Servant Leadership Practices Among School Principals in . *International Journal of Business and* , 2(22),138-145.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004(34),7-11.
- Tezcan, F. (2010). *Vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan yabancı diller ingilizce bölümü öğretim elemanlarının iş doyumunu ve kuruma bağlılıklarının incelenmesi(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokatlioğlu, T. (2016). *Anaokulu alışanlarının iş doyumunu, ücret beklentisi, meslek içi toplam çalışma süresi ve yaş grupları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Ankara: Yuksekogretim Kurulu Tez Merkezi.

Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının ogretmenlerin örgütsel Bağlılıkları zerindeki Etkisi (Sinop İli rneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının ogretmenlerin örgütsel Bağlılıkları zerindeki Etkisi*.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs niversitesi.

nal, S. (2020). *OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIşLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİşKİ*. KAHRAMANMARAş: KAHRAMANMARAş SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ.

r, F., Atan, ., alışkan, S., & Yozgat, U. (2011). gretim yelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri zetleri Kitabı*. (s. 290-301). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.