Turkish Studies

Volume 14 Issue 4, 2019, p. 2705-2723

DOI: 10.29228/TurkishStudies.24802

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info / Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 29.06.2019

✓ Accepted/Kabul: 10.08.2019

📅 Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (01.08.2019)-Referee 2 (09.08.2019)

This article was checked by iThenticate.

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER*

Zeynep Meral TANRIÖĞEN** - Orhan ÇOBAN***

ÖZ

Bu araştırma öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli seçilerek yapılmış nicel bir çalışmadır. Araştırma verileri, 2018 yılı Denizli ili Pamukkale ilçesindeki 326 öğretmenden alınan anketlerden elde edilen verilerden sağlanmıştır. Verilerin toplanmasında Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilmiş olan Türkçeye uyarlaması Duyan (2012) tarafınca yapılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. İşdoyumunu ölçmek için Dawis, Weiss, England, ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Türkçeye Baycan (1985) tarafından uyarlanan Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki büyüklüğünü ölçmek için Regresyon Analizi testi kullanılmıştır. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde Hizmetkâr liderlik ile iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumu ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer boyutlar arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece mütevazılık ve sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyumu üzerinde

* Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından 02.05.2019 tarihinde onaylanan aynı başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: zatogen@gmail.com

*** MEB-Öğretmen, E-posta: orhancoban07@hotmail.com

önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu.

THE RELATIONSHIP BETWEEN SEVICING LEADERSHIP BEHAVIOUR OF THE SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

ABSTRACT

This research was aimed to determine the relationship between secondary school principals 'servant leadership behaviors and teachers' job satisfaction according to teachers perception. This research is a descriptive and quantitative study which is done by selecting relational survey model from general survey models. The data was obtained from the surveys of 326 teachers from Pamukkale, Denizli in 2018 year. The Servant Leadership Scale developed by Van Dierendonck and Nuijten (2011) and adapted to Turkish by Duyan (2012) was used to collect the data. The Minnesota Job Satisfaction Scale was developed by Dawis, Weiss, England, and Lofquist in 1967 and adapted to Turkish by Baycan (1985). The Pearson Correlation test was used to determine the relationship between the servant leadership behaviors of secondary school managers and teachers' job satisfaction. Regression analysis test was used to measure the relationship between the servant leadership behaviors of secondary school managers and the job satisfaction of the teachers. When the relationship between the scales and their sub-dimensions were to be examined, there was a moderate positive relationship between servant leadership and the externality sub-dimension of job satisfaction, a modest positive relationship between the sub-dimensions of modest and responsible management of the servant leadership scale and the externality sub-dimension of the job satisfaction scale. There is a weak positive relationship between the other dimensions. It was observed that the job satisfaction of secondary school teachers showed a significant correlation with sub-dimensions of servant leadership scale. When the t-test results of the significance of the regression analysis are examined, it is seen that only modesty and responsible managerial variable is a significant (meaningful) predictor on job satisfaction. Other variables do not have a significant effect.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

When we examine the general structure of Turkish society from past to present, we see that they have a leader-oriented approach. According to the circumstances, we can determine that the leaders also get ahead of the institutional structure. We see that these determinations are still valid today. For this reason, leadership behaviors and the effects of leadership behaviors on organizations are important. Many studies on leadership have been conducted and are still underway. As a result of

these studies, new modern leadership theories have been introduced to the literature. One of these theories is *servant leadership theory*. Servant leadership understanding emerged in the 20th century and was put forward by Robert Greenleaf. Greenleaf stated that the most important characteristic of the leader is to serve the individuals and that the effectiveness of the leader can only be measured with such a main characteristic. The characteristics of servant leaders are indicated as listening, affectionate, improving, awareness, high persuasion, stewardess, dedication to community development, and community building skills. There are many studies about servant leadership theory which is a new leadership theory. In recent years, there are many studies about servant leadership theory, but not many studies examining the relationship between servant leadership and job satisfaction. Job satisfaction; organizational commitment, job efficiency, satisfaction in the work environment, the sharing of the work environment is the form of the level of realization of work production in accordance with the objectives of the organization. Job satisfaction is the emotions one feels at the end of his / her job. In schools that have a institutional structure, the relationship between the principals' servant leadership understanding and teachers' job satisfaction is important for the evaluation of teachers' performance. Determining the level of job satisfaction of the teacher will be used for their performance evaluations.

In line with the explanations above, job satisfaction of teachers was considered as dependent variable and servant leadership tendencies of managers were considered as independent variable. In accordance with the problem sentence of the research, the sub-problems of the research are as follows.

1. Is there a significant relationship between the sub-dimensions of the servant leadership behaviors of the secondary school principals and the sub-dimensions of the servant leadership scale and the sub-dimensions of the teachers' job satisfaction and job satisfaction scale?

2. To what extent do the sub-dimensions of the servant leadership scale predict job satisfaction?

Method

This research is a descriptive and quantitative study which is done by selecting relational survey model from general survey models. The general survey model is the screening studies on a sample that will be obtained by random selection method from the population in order to reach a full judgment about the population. The relational screening model measures the presence of a relationship between two or more variables (Karasar, 2014, 77-81).

The population of the study consists of 1344 (February 2018) secondary school teachers working in 50 secondary schools in Pamukkale district of Denizli province in 2017-2018 academic year. Cochran's (1962) formula was employed to determine the sample size (Balcı, 2010, p. 111) and the sample of this study was determined as 326 (24 %) teachers.

Since the number of return scales reaches the population-sample rate, it is considered to be sufficient for the reliability of the study. The

sensitivity of the sample size was 0.05; confidence level was 0.95. Two scales were used to get the opinions of teachers. The Servant Leadership Scale developed by Van Dierendonck and Nuijten (2011) and adapted to Turkish by Duyan (2012) was used to collect the data. The Minnesota Job Satisfaction Scale was developed by Dawis, Weiss, England, and Lofquist in 1967 and adapted to Turkish by Baycan (1985).

Findings

When the relationship between the scales and their sub-dimensions were to be examined, there was a moderate positive relationship between servant leadership and the externality sub-dimension of job satisfaction, a modest positive relationship between the sub-dimensions of modest and responsible management of the servant leadership scale and the externality sub-dimension of the job satisfaction scale. There is a weak positive relationship between the other dimensions. It was observed that the job satisfaction of secondary school teachers showed a significant correlation with sub-dimensions of servant leadership scale. When the t-test results of the significance of the regression analysis are examined, it is seen that only modesty and responsible managerial variable is a significant (meaningful) predictor on job satisfaction. Other variables do not have a significant effect.

Conclusion

Pearson Correlation test was used to determine the relationship between servant leadership behaviors of secondary school principals and teachers' job satisfaction. Regression analysis test was used to measure the relationship size between middle school principals' servant leadership behaviors and teachers' job satisfaction. When the relationship between scales and sub-dimensions is examined, it is seen that there is a positive relationship between servant leadership and externality sub-dimension of job satisfaction, modest and responsible management sub-dimension of servant leadership scale and externality sub-dimension of job satisfaction scale. There is a weak positive relationship between the other dimensions. It was seen that job satisfaction of secondary school teachers showed a significant relationship at the middle level with the sub-dimensions of the servant leadership scale. When the t-test results regarding the significance of the regression analysis are examined, it is seen that only the modest and responsible manager variable is an important (significant) predictor on job satisfaction. Other variables have no significant effect.

Keywords: Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction.

1. Giriş

İnsan, sosyal bir canlı olarak ele alındığında, kendi gereksinimlerini karşılamak maksadıyla genellikle ekip içerisinde yer alır. Genel olarak birçok canlıda olduğu gibi insan da tek başına hayatını devam ettirememekte başkalarına ihtiyaç duymaktadır. İnsan tüm istek ve gereksinimlerini kendi başına karşılayamayacağı için bunu grup oluşturarak yapma eğilimindedir. Araç ve amaç ilişkisi dâhilinde, insanlar grup olarak yaşarlar. Bunu başarabildiklerinde yaptıkları bu işin tabiatı olarak içinde bulundukları grubu yani kendilerine yön verecek, müşterek amaçlara ulaştıracak kişiye gereksinim duyarlar. Ortak ihtiyaç duydukları bu kişi aralarından seçtikleri lider ve yöneticidir (Eren, 2001, s. 342).

Lider, herhangi bir mevki gücü olmaksızın insanları ikna edebilen ve onları yönlendirebilen, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran, rolünü izleyicilerinden alan, kuralları belirleyen, grup tarafından liderliği benimsenmiş, onlara bir hedef gösteren, bu hedef etrafında takipçilerinin canla başla çalışmalarını ve başarımlarını sağlayan kişidir (Ceylan, 2011, s. 111). Lider bir şekilde içinde bulunduğu grubun dinamiklerini ortaya çıkaran, grupta sinerji oluşturup, grubun artan performansını belli bir hedefe yönelten kişidir. Hemphill ve Coons'a (1957) göre ise liderlik, grubun faaliyetlerini ortak, paylaşılan amaca yönlendiren kimsenin davranışdır (Yukl, 2010, s. 21).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, liderliğin hem davranışsal hem de özellik boyutunu ele almaktadır. “Ortaya çıktığı günden bu yana araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmiş ve üzerinde yapılan çalışmalar son zamanlarda artmıştır” (Spears, 2004, s. 711). Robert Greenleaf’a (1991) göre Hizmetkâr liderlik hizmet etme duygusuyla başlar ve sonra kişiyi yönetme isteğine dönüşür. İş doyumu, kişinin yaptığı işin sonunda hissettiği duygulardır (Barutçugil, 2004, s. 389).

Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramını incelerken öncelikle kelimenin kökü olan hizmet kavramını ve sonrasında hizmetkârlık kavramını ele almak gerekir. Hizmet kelime kökü incelendiğinde “birinin işini görme, birinin faydasına işler yapma” anlamına geldiği görülmektedir. Hizmetkârlık kavramı, diğer bireylere hizmet etmek gibi ilkel, sade ve net bir davranışa yönelim olarak algılanabilir. Esasen hizmetkârlık yaşayan bütün varlıkların en önemli vazifelerinden biridir hatta var olma sebeplerinden biri olarak görülebilir. Fındıkçı’ya (2012) göre dünyada yaşayan bütün canlıların bir var olma sebebi bulunmaktadır. Başka bir ifade ile canlı ve cansız hiçbir varlık gereksiz ve boşu boşuna var olmuş değildir. Her bir varlığın muhakkak var oluş nedeni bulunmaktadır. Daha doğrusu her biri bir amaca hizmet için meydana gelmiştir. Bu yönden incelendiğinde nedensiz bir nesne ve amaçsız bir canlı bulamayız. Eğer bir şeyi amaçsız ve sebepsiz var olarak görüyorsak bu, bizim bilgimizin kısıtlılığı ile ilgili bir durumdur. Yeryüzündeki bütün varlıklar âdeti başka bir gücün himayesinde, hizmetinde veya tamamlayıcısı pozisyonundadır. Bu koşulda her varlık birbirinin emrinde, himayesinde ve hizmetindedir.

Hizmetkâr liderlik kavramı kelime köküyle beraber incelediğimizde örgüt içinde örgüt elemanlarına hizmet eden, onların sorunlarıyla ilgilenen, onların performanslarını arttırıp kendileri geliştirmelerine yardımcı olan bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır. Greenleaf (1991) hizmetkâr liderlik anlayışını; olumlu değişiklikler getiren, bütünlük içinde hizmet olanağı sağlayan, olumlu bir yaklaşım olduğunu dile getirmektedir. Akyüz’e (2014) göre hizmetkâr liderlik anlayışını, kişileri yönlendiren ve idare eden kişilerde değişiklik meydana getiren yeni bir liderlik anlayışı şekline ifade edilmektedir. Yılmaz (2013), hizmetkâr liderlik anlayışını, kendisini, esas olarak başkalarına hizmet etmeyi amaç edinme düşüncesini benimsemiş kişi olarak ifade eder. Fındıkçı’ya (2012) göre ise hizmetkâr liderlik kavramı, her çeşit duyarlılığın öncelikli olduğu ve liderliğin sanat durumuna evrimleştiği bir liderlik şeklidir. Vinod ve Sudhakar (2011) hizmetkâr liderliği, devamlı olarak takipçilerinin başarıya ulaşmak için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışan liderlik olarak ifade etmiştir.

Hizmetkâr liderlik anlayışı 20. Yüzyılda ortaya çıkmış ve Robert Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur. Greenleaf liderin en önemli özelliğinin bireylere hizmet etmek olduğunu, liderin büyüklüğünün ancak böyle ana bir unsurla ölçülebileceğini ifade etmiştir (Spears, 2004; akt. Doğan, 2015).

Kahveci’nin (2012) ifade ettiği gibi her ne kadar kuram 20. yy. ‘da ortaya çıkmış olsa da gerçekte birçok inanç ve kültürde, insanlığa hizmet merkezli anlayış ve liderlik kabul edilmiştir demekte İncil’den Matta ve Yuhanna’dan ve Kuran dan örnekler göstermektedir. Matta’yı incelediğimizde “İnsanların size nasıl davranmasını istiyorsanız, siz de onlara öyle davranın” ve “Aranızdan büyük olmak isteyen, diğerlerinin hizmetkârı olsun ” biçiminde ifadeler yer almaktadır. Yine aynı şekilde Yuhanna’da “Eğer bir kimse dünya malına sahip olup da kardeşini ihtiyaç içinde görüp şefkatini ondan

esirgerse, o kimse de Tanrı'nın sevgisi nasıl yaşar? ” tanımı bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderlik algısının izlerine Hz. İsa dönemine kadar rastlamak mümkündür.

Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını bir hikâyeden yola çıkarak kavramsallaştırmaktadır. Hikâyede yanlarında Leo adında bir kişinin de bulunduğu bir grup gezginden bahsedilmektedir. Bu grup içerisinde tüm işleri Leo yapmakta, grubun bütün hizmetini Leo görmektedir. Başlangıçta gruptaki hiç kimse Leo'nun varlığından ve grup için ne kadar önemli olduğundan farkında değildir. Ama öyle bir zaman gelir ki Leo bir gün ortadan kaybolur. Ne zaman ki Leo ortadan kaybolur gruptaki diğer kişiler Leo'nun yokluğu ve onlar için ne kadar önemli olduğunu fark ederler (Öner, 2008). Greenleaf bu hikâyeden yola çıkarak hizmetkârlık ve hizmetkâr liderlik kavramını ortaya koymuş, hizmetkâr liderlik anlayışını kavramsallaştırarak bu alanda çalışmalar yapmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili ilik çalışmaları yapan Greenleaf'a göre lider temelde hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Hizmet etmeyi amaçlayan hizmetkâr liderlik anlayışının bu temel amacın yanında bir takım özelliklerde bulundurmaktadırlar. Spears (1998) Greenleaf'ın birçok eserini incelemiş, bu eserlerde hizmetkâr liderlik anlayışı ile alakalı 10 temel özellik ortaya koymuştur. Bu temel özellikler Dinleme, Empati, İyileştirme, Farkındalık, İkna etme, Kavramsallaştırma, Öngörü, Yöneticilik, İnsanların gelişimine katılım ve Takım oluşturmaktır. Spears (1996) a göre ise hizmetkâr liderlerin özellikleri dinlemeyi bilen, duygudaşlık kuran, iyileştiren, farkındalık sahibi, İkna Etme kabiliyeti yüksek, Kâhyalık yapan, İnsanların Gelişimine Adanmışlık ve Topluluk Oluşturma becerisi olarak belirtilmiştir.

Hizmetkâr liderlik, kişileri etkileyerek bireylerin gereksinimleri ve talepleri dışında onlarla ilgilenmeyi ve onlara destek vermeyi gerektiren bir liderlik anlayışıdır. Bu bakış açısıyla hizmetkâr liderlik kavramı, asıl görevi bireylerin gelişimini sağlamak olan eğitim kurumlarının idaresinde gerektiğinde kullanılabilme durumu ortaya koyan bir liderlik anlayışı şeklinde ifade edilebilir (Akyüz ve Eren, 2013). Okulu yöneten kişinin görev tanımında ve okul yönetiminin işleyişinin özünde çalışanlara hizmet etme, onların düşüncelerine, inançlara, öğrenci ve öğrencilerin ailelerine hizmet düşüncesi yer alır (Taylor, 2008). Bakan ve Doğan (2012) örgütlerin başarılı olmaları için insanlığın ilerlemesi için vizyon sahibi, bilgi ve insanı merkeze alan, dürüst, sabırlı, merhametli liderler sayesinde gerçekleşebileceği ifade edilmiştir. Yöneticiler özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere sağlanan hizmetlerin niteliğinin belirlenen koşulları sağlayıp sağlamadığının incelenmesinde, öğretmenler ve öğrencilerin aileleriyle sağlıklı ilişkiler kurmada önemli görevler üstlenmektedirler (Kaya, 2013).

Hizmetkar Liderliğin Boyutları (akt. Duayan, 2012)

Affetme: Hizmetkar lider, affetmenin arandığı ve ödüllendirildiği bir ortam yaratır. Hizmetkar liderler intikam peşinde koşmaz. Makul limitler içerisinde liderler takipçilerinin kusurlarını görmezden gelebilir ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilirler.

Güçlendirme: Çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmekten ibarettir. Hizmetkar lider her bir bireyin içsel değerlerine olan inancı güçlendirmenin merkezinde yer alır. Güçlendirme çalışanların bağımsız olmaları, kendi kararlarını vermeleri ve kendi başlarına etkili olabilmeleri için özgürce hareket etmelerine olanak sağlanmasıdır.

Hesap Verebilirlik: Çalışanları kendi yaptıkları işten sorumlu tutmak olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde kişilerin kendilerinden bekleneni bilerek, hem kendileri hem de örgüt için daha faydalı olacakları söylenebilir. Liderin takipçilerine güvenini gösterebilmesi için güçlü bir araçtır. Literatürde hesap verebilirliğin hizmetkar liderlikle çok alakalı olduğu görülmesine karşın şimdiye kadar başka ölçme aracıyla kullanılmamıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Mütevazilik: Hizmetkar liderlerin eleştiriye açık olmaları, hatalarını kabul edip ders alabilmeleri, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmalarıdır.

Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilik ise genel olarak kişisel kontrol ve beklentiler yerine topluma karşı sorumluluk besleyerek büyük çerçeveye bakabilmek ve bu yolda etik davranışlar sergilemektir.

İş Doyumu

İş doyumunu; örgütsel bağlılık, iş verimliliği, iş ortamında bulunma memnuniyeti, iş ortamının paylaşım sonuçlarının kurumun amaçlarına uygun iş üretiminin gerçekleştirme seviyesinin biçimidir. Kurumun iş üretmek gibi çalışanlarının iş doyumunun meydana gelmesini sağlayacak koşullar ve çalışma ortamları hazırlamak kurumların amaçlarından addedilmektedir. İş görenin yaptığı işten duyduğu haz ve mutluluk vardıgı olumlu duygusal hali belirtir (Başaran, 1991).

İş doyumunu kurumlarda sağlanması zor bir oluşumdur. Okullarda etkili okul yöneticilerinin bulunması, birikimli ve donanımlı öğretim liderlerinin sağladığı ortamlar ile iş doyumunu sağlanabilir. Güçlü örgüt liderleri ve güçlü örgüt yapısının meydana geldiği kurumlarda iş doyum düzeyinin doğru orantılı olacak şekilde arttığı görülmektedir. Ancak zor olan iş doyumunun tüm çalışanlarda görülmesi ve sürekli hale gelmesidir. Kurumları idare eden öğretim liderleri, bireysel iş doyumsuzluğunun ilerleyen zamanlarda kurumdaki iş doyum seviyelerini de olumsuz yönde etkilediğini görmelidirler. Bu olumsuzlukları en alt düzeye indirmek için örgüt işleyiş dinamiklerini etkili halde tutmalıdır (Gündüz, 2008, 27-35).

Öğretmenin iş doyumunun sağlanması, okulun ve öğrencilerin başarılarının artmasında en önemli faktördür. İş doyumunu; işin sağladığı olanaklar, yöneticilerin desteği iş arkadaşları ve çalışma şartları gibi etkenlerden etkilenmektedir. Yöneticilerin iş görene karşı olumlu yaklaşımları iki taraflı güvene dayalı çalışma ortamları iş doyumunun meydana gelmesine etki etmektedir. İş doyumunu yüksek olan kişiler kurumlarına olumlu yönde katkı sağlarken, iş doyumunu düşük olan kişiler kurumlar için tehlike oluşturmakta olumsuz yönde etki etmektedirler (Madenlioğlu, Uysal ve Banoğlu, 2014, 47-69).

İş doyumunun yüksek olmasında öğretmenlerin yönetim süreçlerinde etkili olmaları, karar alma sürecinde öğretmenler ile iş birliğinin sağlanması kurumdaki üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Kurumlarda alınan kararların uygulayıcısı olan öğretmenlerin alınan kararlardan bilgileri olması, sürece dâhil edilmesi alınan kararları sahiplenip gerçekleşmesi için çaba harcamaları kesindir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin arasındaki iletişim seviyeleri kurumda çalışan öğretmenlerin moral motivasyonunu ya da iş doyumunu doğrudan doğruya etkilemektedir (Bursalioğlu, 2013, 16-38).

Öğretmen işini tekdüze yapıdan uzak her gün ve her an yeni faaliyet ile karşılaşarak çözüm üretmek ya da cevap vermek durumunda olduğundan sürekli aktif ve üretken haldedir, iş doyumunu yüksektir. Öğrenciler ile kurulan ilişki, çalışmalarının fark edilip geri dönütlerin verilmesi, güvenli ve saygın çevrede velilerin tutum ve davranışları, öğrenme ortamının verimliliği çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin seviyesi öğretmenlerin okullarında bulunma arzularını ve iş doyumunu etkileyen unsurlardır. Öğretmenlerin bulunduğu ortamda öğrenci ve yöneticilerin olumsuz davranışları, yapılan çalışmaların önemsenmemesi, çevresinde öğretmenlik mesleğine karşı saygının olmayışı duygularına kapılan öğretmenlerde iş doyumunun olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir.

İş doyumunun kurum çalışanlarında yüksek seviyede olması öğretim liderlerini mutlu olmasını sağlamaktadır. Çalışanların iş doyumunun yüksek seviyede olması kurumların iyi yönetildiğinin bir belirtisi olduğu addedilmektedir. Aynı zamanda iş doyumunun istenilen seviyelerde olması örgüt yapısının sağlam olduğunu, örgütsel kuralların çalıştırıldığı yapıyı da belirtmektedir (Mahmutoğlu, 2007).

İş Doyumunun Boyutları

İş doyumunun alt boyutları ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde çok fazla geniş kapsamlı bir tartışmaya ulaşılamadığı görülmüştür. İş doyumunu ile ilgili genel olarak yapılmış olan birçok

çalışmada Minnesota İş Doyumu ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Minnesota İş Doyumu ölçeğinin içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu olarak iki farklı kuram üzerinden incelendiği görülmektedir. İş doyumu kuramı incelendiğinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in hijyen ve motivasyon kuramından etkilendiği görülmektedir.

Bu araştırmada iş doyumu içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu olmak üzere iki kategoride incelenmiştir.

İçsel iş doyumu

İçsel iş doyumu, bireyin işin kendisiyle ilgilidir ve çalıştığı ortamla alakalı şartların oluşturduğu yaşamış olduğu etkileşimdir. Bireyin içinde bulunduğu örgütte yapmış olduğu işte görevlerini ne ölçüde yerine getirdiği ile ilgili yaşadığı tatmine içsel iş doyumu denmektedir. Bu faktör Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde kendini gösterme, kendini gerçekleştirme; Herzberg'in çift faktör kuramında da motive edici faktörlere karşılık gelmektedir. Yöneticilerin tutumları ve işyerindeki hiyerarşik yapı içerisinde yapılan çalışmaların işçinin motivasyonunu etkilemektedir. Bu durum çalışanların moral ve iş becerilerini olumlu ve olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir (Öcal, 2011, s. 22). Yapılan işin genel özellikleri ile çalışanın hissettiği doyum içsel doyum olarak ifade edilir. Bir örgütte çalışanın bireysel beklentileri ile örgütün beklentileri farklılık gösterebilir. Bu beklentiler benzer olduğunda bireyin içsel iş doyumu artarken farklı olduğunda azalmaktadır.

Dışsal iş doyumu

Dışsal iş doyumu, bireyin içinde bulunduğu örgütte yapmış olduğu iş karşılığında kazanmış olduğu edimlerle alakalı yaşamış olduğu iş doyumu olarak ifade edilebilir. Bu faktör Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar kapsamına; Herzberg'in çift faktör kuramında da hijyen faktörler karşılık gelmektedir (Erdil& Keskin& İmamoğlu& Erat, 2004, s. 18). Dışsal iş doyumunu oluşturan faktörlerin varlığı motivasyonu olumlu yönde etkilemezken yokluğu çalışanın motivasyonu düşürmektedir. Yapılan işe karşı alınan ücret, işin devamlılığı, iş yerinin temizliği, iş yerinde kullanılan araç-gereçler, iş yeri politikası, yönetim vs. dışsal iş doyumu faktörlerini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın konusunu Denizli İli Pamukkale İlçesi'ndeki okullardaki idarecilerin Hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektedir.. Milli Eğitim Bakanlığı 2014 yılı içerisinde yönetici atama yönetmeliğinde değişikliğe gitmiştir. Bu süreçte birçok idareci rotasyona uğramış, birçoğunun da görev yerleri mülakat ve puan esasına göre değiştirilmiştir. Ayrıca yapılan atamalarda liyakata dikkat edilmediği düşüncesi hâkimdir. Bu nedenledir ki idareci olarak atanan kişilerin bulundukları kurumlarda liderlikleri tartışılmaya başlanmıştır.

Bu durum okul yöneticileri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olmuştur. Bu süreç okul yöneticilerinin liderlik anlayışını ve tutumunu da etkilemektedir. Bilindiği üzere bir örgütteki liderin tutum ve davranışları örgütün diğer üyelerini etkilemekte, onlara yön vermektedir. Bu nedenledir ki örgütsel bir yapı oluşturan okullarda okul yöneticilerinin liderlik anlayışı örgütün diğer üyeleri olan öğretmenlerin iş doyumunu da etkilediği düşünülmektedir. Modern liderlik kavramlarından en yenilerinden birisi de hizmetkâr liderlik kavramıdır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili ilk ifade, 1970'li yıllarda ilk olarak Robert Greenleaf tarafınca ifade edilen bir liderlik anlayışıdır. İnsanı merkeze alan hizmetkâr liderlikte hizmetkârlık davranışı, eşitlikçi ve dürüst davranmaya odaklandıklarında etkili olur. Hizmetkâr liderlik anlayışına sahip kişiler, elemanlarına kulak vermeyi ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler oluşturmayı amaç edinirler. Bu durum da liderlerin elemanlarının potansiyellerini, ihtiyaçlarını ve gayelerini kavramalarına ve bunun sonucunda da astların tam potansiyellerini çalışanların üst düzey bir performans ortaya koymalarına olanak sağlar (Northouse, 2014, s. 233).

Alanyazın incelendiğinde yeni bir liderlik kuramı olan hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili yeni yeni çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Eğitim alanında hizmetkâr liderlik anlayışı ile ilgili yapılan

araştırmaları incelediğimizde hizmetkâr liderlik anlayışıyla örgütsel yabancılaşma, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık düzeyi vs. alanlarındaki ilişkileri incelenmiştir. Eğitim alanında hizmetkâr liderlik anlayışıyla iş doymu arasında yeteri kadar çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bir kurumda çalışanların iş doymunun yüksek olması iş performansının artmasında ve kurumun amacına ulaşmasında ana etkenlerden birini oluşturmaktadır. Bu nedendir ki hizmetkâr liderlik anlayışıyla iş doymu arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu ilişkinin etki düzeyinin irdelenmesi önem arz etmektedir.

Bilindiği üzere kurumsal bir örgüt yapısına sahip olan okullarda başarılı ve verimli bir eğitim-öğretimin sağlanabilmesi için gerekli olan önemli faktörlerden biri de öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek bir seviyede olmasıdır. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden birisi de okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımı, bir başka ifadeyle göstermiş oldukları liderlik anlayışıdır. Bu nedendir ki liderlik anlayışı ile çalışanların arasındaki ilişki çalışılması gereken bir araştırma konusudur.

Bu araştırmanın amacı, Denizli İli Pamukkale İlçesi ortaokulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymu düzeylerinin belirlemektir. Ayrıca bu amaca ilişkin olarak yapılan araştırma doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişki ve bununla beraber hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarının iş doymu üzerindeki etkisi incelenecektir.

Türk toplumunun geçmişten bugüne genel yapısını incelediğimizde lider odaklı bir anlayış sergilediklerini görürüz. Şartlara göre liderlerin kurumsal yapının da önüne geçtiğini tespit edebiliriz. Yapmış olduğumuz bu tespitlerin günümüzde de geçerli olduğunu görürüz. Bu nedendir ki liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının örgütler üzerindeki etkisi önem arz etmektedir. Liderlik üzerine birçok çalışmalar yapılmış ve hala yapılmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde literatüre yeni modern liderlik kuramları kazandırılmıştır. Bu kuramlardan biri de hizmetkâr liderlik kuramıdır. Yeni bir liderlik kuramı olan hizmetkâr liderlik kuramı ile ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmaları incelediğimizde hizmetkâr liderlik kuramı ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmakla birlikte hizmetkâr liderlik ile iş doymu arasında ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Kurumsal bir yapıya sahip olan okullarda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışlarının öğretmenlerin iş doyumları ile ilişkileri, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Öğretmenin iş doymu düzeyinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilecektir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, bağımlı değişken olarak öğretmenlerin iş doymu ele alınmış, bağımsız değişken kısmında da yöneticilerin hizmetkâr liderlik eğilimleri, ele alınmıştır.

Araştırmanın problem cümlesi doğrultusunda araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibidir.

1. Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumları ve iş doymu ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları iş doyumunu ne derecede yordamaktadır?

Yöntem

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli seçilerek yapılmış nicel bir çalışmadır. Genel tarama modeli evren ile ilgili tam bir yargıya varabilmek amacı ile evren içerisinden rastgele seçim yöntemiyle elde edilecek bir örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmalarıdır. İlişkisel tarama modeli ise; iki veya daha fazla değişken arasında ilişkinin var olup olmadığını ölçmektedir (Karasar, 2014, 77-81).

Araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde yer alan 50 ortaokulda görevli 1344 (Şubat 2018) ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespiti için Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla geliştirmiş olduğu formül kullanılmıştır (Akt. Balcı, 2010, s. 111).

Yapılan anket çalışması doğrultusunda araştırma evreninde bulunan 1344 öğretmenden 326 tanesi (%24) söz konusu araştırma anket formunu istenilen yönergeler doğrultusunda doldurmuştur. Geri dönüş yapılan ölçek sayısının evren örneklem oranına ulaştığı için araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli olduğu düşünülmektedir. Örneklem büyüklüğünün duyarlılığı 0,05; güven düzeyi ise 0,95 çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerini almak amacıyla iki ölçek uygulanmıştır.

1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Verilerin toplanmasında Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilmiş olan Türkçeye uyarlaması Duyan (2012) tarafınca yapılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Dierendonck ve Nuijten'in geliştirdiği hizmetkâr liderlik ölçeği daha önce eğitim örgütlerinde uygulanmadığı için Türkmen (2016) tarafından ölçeğin tekrar bir faktör analizi ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Türkmen'in çalışmasında (2016) bir eğitim örgütüne uygulanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonunda 7 boyutlu yapının 4 boyuta indiği görülmüştür. "Güçlendirme", "hesap verebilirlik" ve "affetme" boyutlarında madde dağılımlarının benzer olduğu ancak "geri durma", "cesaret", "tevazu" ve "sorumlu yöneticilik" alt boyutlarının eğitim örgütlerinde tek boyutta toplandığı görülmüştür. Dört alt boyutun (geri durma, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik) toplandığı bu boyut, mütevazı ve sorumlu yöneticilik olarak isimlendirilmiştir. Hizmetkâr Liderlik ölçeği dört boyut ve 26 maddeden oluşan bu haliyle incelendiğinde; görülen standardize edilmiş faktör yüklerinin yeterli ve oldukça yüksek olduğu ve söz konusu yapıyı dört boyutta açıkladığı görülmektedir (Türkmen, 2016).

2. İş Doyumu Ölçeği

Minnessota İş Doyumu Ölçeği Dawis, Weiss, England, ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan Minnessota İş Doyumu ölçeği Türkçü'ye Baycan (1985) tarafından uyarlanıp geçerlik ve güvenilirlik (Cronbach's alpha= .77) çalışmaları yapılmıştır (Yelboğa, 2007, s. 6). Minnessota iş doyumu ölçeği 1-5 puan aralığında puanlanmış olan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçekteki tüm soruların cevapları "hiç memnun değilim= 1 puan, memnun değilim= 2 puan, kararsızım= 3 puan, memnunum= 4 puan, çok memnunum= 5 puan" şeklinde ölçütlenmektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği toplamda 20 maddeden oluşmakta, içsel (kişisel faktörlere bağlı iş doyumu), dışsal (çevresel faktörlere bağlı iş doyumu) ve genel iş doyum düzeyi olarak boyutlandırılmaktadır. İçsel Doyum alt boyutu, 13 Dışsal Doyum alt boyutu 7 maddeden oluşmaktadır. Güvenirlik katsayısı 0,80 ile 1,00 değerleri aralığında yer aldığı için güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

2. Bulgular

Hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile iş doyumu ve alt boyutları normal dağılım göstermektedir. Hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile iş doyumu ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır ve sonuçları tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Gösterir Korelasyon Analizi

	İçsel	Dışsal	İŞ DOYUMU
Mütevazılık	0,372** 0,000	0,561** 0,000	0,487** 0,000
Güçlendirme	0,319** 0,000	0,470** 0,000	0,413** 0,000
Hesap Verilebilirlik	0,266** 0,000	0,259** 0,000	0,286** 0,000
Affetme	0,216** 0,000	0,259** 0,000	0,254** 0,000
Hizmetkâr Liderlik	0,392** 0,000	0,556** 0,000	0,498** 0,000

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

Elde edilen sonuçlar yorumlanmak istendiğinde hizmetkâr liderlik ile iş doyumunda pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile iş doyumunda (r= 0,498) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ile iş doyumunun içsellik alt boyutu arasında (r= 0,392) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ile iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında (r= 0,556) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin içsellik alt boyutu arasında (r= 0,372) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında (r= 0,561) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. . Hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumunda (r= 0,487) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin içsellik alt boyutu arasında (r= 0,319) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında (r= 0,470) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme alt boyutu ile iş doyumunda (r= 0,413) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin hesap verilebilirlik alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin içsellik alt boyutu arasında (r= 0,266) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin hesap verilebilirlik alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında (r= 0,259) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. . Hizmetkâr liderlik ölçeğinin hesap verilebilirlik alt boyutu ile iş doyumunda (r= 0,286) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin affetme alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin içsellik alt boyutu arasında (r= 0,216) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin affetme alt boyutu ile iş doyumunda ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında (r= 0,259) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin affetme alt boyutu ile iş doyumunda (r= 0,254) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumları ve iş doyumlarının alt boyutlarını yordayıp yordamadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme değişkenlerine göre iş doyumunun yordanmasıyla alakalı regresyon analizi sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

İş Doyumu					
Değişken	B	Shb	β	t	p
(Constant)	2,346	0,200		11,712	,000
Mütevazılık	0,222	0,050	0,350	4,440	,000
Güçlendirme	0,056	0,033	0,120	1,701	,090
Hesap	0,043	0,045	0,053	,945	,345
Affetme	0,026	0,027	0,053	,980	,328

R=0,498 $R^2 = 0,248$ F=26,534   p=0,000

Tablo 2’de görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile beraber orta seviyede manidar olacak şekilde bir ilişki gösterdiği görülmüştür ($R=0.498$, $R^2 = 0.248$, $P<0.05$). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları değişkenleri ile beraber iş doyumunun toplam varyansın %25’ini açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakımından, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna etkisine göre önem sırasına bakıldığında; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme olarak sıralanmaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece **mütevazılık ve sorumlu yöneticilik** değişkeninin iş doyumuna etkisi bakımından önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Doyum= 2,346 + 0,222.Mütevazılık + 0,056.Güçlendirme + 0,043.HesapVerilebilirlik + 0,026.Affetme

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme değişkenlerine göre iş doyumunun içsel iş doyumuna alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 3.’de verilmiştir.

Tablo 3: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin İş Doyumunun İçsel Alt Boyutunu Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

İş Doyumunun İçsel İş Doyumu Alt Boyutu					
Değişken	B	Shb	B	t	p
(Constant)	2,684	0,212		12,673	,000
Mütevazılık	0,138	0,053	0,218	2,610	,009
Güçlendirme	0,043	0,035	0,092	1,227	,221
Hesap	0,086	0,048	0,109	1,811	,071
Affetme	0,037	0,028	0,076	1,314	,190

R=0,394 $R^2 = 0,155$ F=14,784   p=0,000

Tablo 3’te görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin içsel iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte zayıf seviyede manidar olacak şekilde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür ($R=0.394$, $R^2 = 0.155$, $P<0.05$). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları

değişkenleri ile beraber içsel iş doyumunun toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakımından, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna etkisine göre önem sırasına bakıldığında; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme olarak sıralanmaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece **mütevazılık ve sorumlu yöneticilik** değişkeninin iş doyumuna üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir

$$\text{İçsel Doyum} = 2,684 + 0,138. \text{Mütevazılık} + 0,086. \text{HesapVerilebilirlik} + 0,0043. \text{Güçlendirme} + 0,0037. \text{Affetme}$$

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme değişkenlerine göre iş doyumunun dışsal iş doyumuna alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.'te verilmiştir.

Tablo 4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Dışsal Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

İş Doyumunun Dışsal İş Doyumu Alt Boyutu					
Değişken	B	Shb	B	t	p
(Constant)	1,720	0,238		7,232	0,000
Mütevazılık	0,379	0,059	0,476	6,372	0,000
Güçlendirme	0,081	0,039	0,138	2,064	0,040
Hesap	-0,039	0,053	-0,039	-0,722	0,471
Affetme	0,006	0,032	0,010	0,185	0,853
R=0,569 R ² = 0,324 F=38,474 p=0,000					

Tablo 4'te görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin dışsal iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta seviyede manidar olacak şekilde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür (R=0.569, R² = 0.324, P<0.05). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları değişkenleri ile beraber dışsal iş doyumunun toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakımından, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna etkisine göre önem sırasına bakıldığında; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenlerden hesap verilebilirlik değişkeni dışsal iş doyumuna ters yönde yordamaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, **mütevazılık ve sorumlu yöneticilik** ile **güçlendirme** değişkenlerinin iş doyumuna üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Dışsal Doyum} = 1,720 + 0,379. \text{Mütevazılık} + 0,081. \text{Güçlendirme} - 0,039. \text{HesapVerilebilirlik} + 0,006. \text{Affetme}$$

3. Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunun geneli ve içsel iş doyumuna alt boyutu arasında zayıf yönlü pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkinin pozitif yönlü olması beklenebilir. Katılımcıların düşük bir kısmı

işdoyumunun geneli ve içsel işdoymu ile hizmetkar liderlerin eleştiriye açık olmaları, hatalarını kabul edip ders alabilmeleri, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmaları ve topluma karşı sorumluluk besleyerek etik davranışlar sergileyici davranışları arasındaki ilişkisel bağı görmüş denilebilir. Neden daha güçlü olmadığı irdelendiğinde öğretmenlerin tecrübelerine ve kuruma aidiyetlerine göre farklı türde liderlik anlayışı beklmeleri gösterilebilir. Ünsal (2018) çalışmasında öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının okulun bulunduğu yer, okulu yönetenlerin atanma kriterleri, okulların kategorisi, okulda çalışan öğretmenlerin sayısı ve okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumları değişkenleri bakımından istenilen yönde anlamlı bir farklılık gösterdiğini de belirtmektedir.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının güçlendirme alt boyutu ile öğretmenlerin genel iş doymu ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aslında söz konusu iki boyut hakkında sahip olduğumuz kuramsal bilgiler ışığında katılımcıların güçlendirme ve genel iş doymu arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki görmesi beklenebilir. Çünkü hizmetkar liderlik davranışı olan güçlendirme çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmekten ibarettir. Güçlendirme çalışanların bağımsız olmaları, kendi kararlarını vermeleri ve kendi başlarına etkili olabilmeleri için özgürce hareket etmelerine olanak sağlanmasıdır. Erberk (2017) öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doymu düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum için iş doyumunun meydana gelmesini sağlayacak koşullar ve çalışma ortamları bulunmadığına inanıyor olabilirler. Yöneticilerini bu noktada Hizmetkar liderlik davranışı olan güçlendirme alt boyutuna ilişkin zayıf görüyor olabilirler. Ayrıca Başaran çalışmasında (2017) öğretmenlerin iş doyumları düzeyi ve eğitim seviyeleri değişkenleri bakımından da istenilen yönde anlamlı bir farklılık oluşturduğundan bahsetmiştir. Erdoğan (2017) öğretmenlerin İş doymu ile yöneticilerin öğretim liderliği ilişkisinin olmadığını saptamıştır. Göç (2017) şuan müdürlük yapanlar ile yöneticilik tecrübesi fazla olan kurum yöneticilerinin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının hesap verilebilirlik alt boyutu ile öğretmenlerin genel iş doymu ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hesap verebilirlik çalışanları kendi yaptıkları işten sorumlu tutmak olarak tanımlanmaktadır. Mustafa Güler 2018 öğretmenlerinin zaman yönetimi becerileri ile iş doymu arasında düşük düzeyinde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla beraber, beden eğitimi öğretmenlerinin zaman yönetimi becerileri artıkça iş doyumları da arttığı sonucuna varılmıştır. Bu şekilde kişilerin kendilerinden bekleneni bilerek, hem kendileri hem de örgüt için daha faydalı olacakları söylenebilir. (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Güçlü örgüt liderleri ve güçlü örgüt yapısının meydana geldiği kurumlarda iş doym düzeyinin doğru orantılı olacak şekilde arttığı görülmektedir. Ancak zor olan iş doyumunun tüm çalışanlarda görülmesi ve sürekli hale gelmesidir (Gündüz, 2008). Araştırma sonuçlarına göre alanyazını destekler nitelikte hesap verebilirlik ve genel iş doymu arasında doğru orantı ortaya çıkmıştır. Fakat ilişki düzeyinin iki değişken arasında zayıf olması alan yazında da bahsedildiği gibi iş doyumunun örgütlerde sürekli hale getirilemediğini gösteriyor olabilir. Özkan (2017) milli eğitim bakanlığının ilkökul kademesinde çalışan öğretmenlerin milli eğitim bakanlığının ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlere göre genel olarak iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Polat (2018) öğretmenlerin yılmazlık düzeyi ile iş doymu düzeyi arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının affetme alt boyutu ile öğretmenlerin genel iş doymu ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. 2017 yılında Sağlam “Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve hizmetkâr Liderlik Davranışları” adlı yüksek lisans tez çalışması yapmış ve hizmetkâr liderlik ile kişilik arasında üst seviyede olumlu yönde bir ilişki ortaya çıktığını belirtmiştir. Hizmetkar liderlikle birlikte anılan Affetme boyutunun bir erdem olduğu ve kişilikle de örtüştüğü düşünülecek olursa öğretmenlerin iç dünyalarında

kendileriyle barışık çevrelerine olumlu mesajlar veren yapıcı bir iletişime sahip olmaları konusunda desteklenmeleri gerektiği söylenebilir. Lapointe ve Vandenberghe (2018), “hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlar ve yapılmış olan bu çalışmada hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki düzeyi belirlemişlerdir.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin genel iş doyum ve alt boyutu olan içsel iş doyum arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmişken, diğer alt boyutu olan dışsal iş doyum arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Erkut Bil (2018) öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri dışsal doyuma göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir demektir. Hizmetkâr liderlik kavramı kelime köküyle beraber incelediğimizde örgüt içinde örgüt elemanlarına hizmet eden, onların sorunlarıyla ilgilenen, onların performanslarını artırıp kendileri geliştirmelerine yardımcı olan bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır. Spears (1998) Greenleaf’ın birçok eserini incelemiş, bu eserlerde hizmetkâr liderlik anlayışı ile alakalı 10 temel özellik ortaya koymuştur. Bu temel özellikler Dinleme, Empati, İyileştirme, Farkındalık, İkna etme, Kavramsallaştırma, Öngörü, Yöneticilik, İnsanların gelişimine katılım ve Takım oluşturmaktır. Bu özellikler Herzberg’in İk Etken teorisinde bulunan hem iş doyumsuzluğuna etki eden hem de iş doyumuna etki eden faktörler olarak görülmektedir. Dışsal iş doyum, bireyin içinde bulunduğu örgütte yapmış olduğu iş karşılığında kazanmış olduğu edinimlerle alakalı yaşamış olduğu iş doyumunu ifade edilebilir. bu faktör Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar kapsamına; Herzberg’in çift faktör kuramında da hijyen faktörler karşılık gelmektedir (Erdil& Keskin& İmamoğlu& Erat, 2004, s. 18). Dışsal iş doyumunu oluşturan faktörlerin varlığı motivasyonu olumlu yönde etkilemezken yokluğu çalışanın motivasyonunu düşürmektedir. Yapılan işe karşı alınan ücret, işin devamlılığı, iş yerinin temizliği, iş yerinde kullanılan araç-gereçler, iş yeri politikası, yönetim vs. dışsal iş doyum faktörlerini oluşturmaktadır. Hizmetkar liderlik davranışları alan yazında her iki etkene yönelik davranışlar sergileyen bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkarken Hizmetkar Liderlik ve dışsal iş doyum arasındaki ilişkinin içsel iş doyumuna oranla daha yüksek çıkması okullardaki yöneticilerin algılanan liderlik davranışlarında motivatörleri kullanma becerilerini geliştirmeleri gerektiğini düşündürmektedir.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin iş doyum üzerindeki göreceli önem sırası; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme şeklinde tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerden sadece mütevazılık ve sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyum üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinden eleştiriye açık, hatalarını kabul eden ve onlardan ders alabilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan ve topluma karşı sorumluluk besleyen etik davranışlar sergileyen liderlik davranışları beklemekte oldukları söylenebilir. Sokol (2014), hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütün liderlerine olan güvenlerine etkisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik davranışlarının pozitif yönlü yüksek bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Önem sırasına bakıldığında da yine öğretmenlerin liderlerinden çalışanın zayıf yönlerini destekleyen, onu affeden ve kendisinden beklenileni bilen davranışlarına göre kişisel gelişimini tamamlamış yönetici davranışlarına daha çok önem verdiği söylenebilir. 2017 yılında Atalan “Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırı ve Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırı boyutları” iş doyumunun önemli yordayıcılarıdır. Alonderiene ve Majauskaite’nin (2016) yapmış oldukları çalışmada yükseköğretim kurumlarında liderlik anlayışı tarzı olan hizmetkâr liderlik davranışlarının iş doyum ile ilişkisini araştırmışlardır. Yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderlik anlayışının iş doyumunu pozitif yönde en üst düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin içsel iş doyumunu yordamasına bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin içsel iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki göreceli önem sırası; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme şeklinde tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerden sadece mütevazılık ve sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyumuna üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir. Yavuzkurt (2017) İş doyumuna ile genel iş yeri arkadaşlık algısı ve arkadaşlık fırsatı boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde, egemen olan arkadaşlık ile de yine pozitif yönde düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Arkadaşlık fırsatı boyutunun iş doyumuna genel ve boyutlar bazında pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin dışsal iş doyumunu yordamasına bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin dışsal iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki göreceli önem sırası; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme şeklinde tespit edilmiştir. Hesap verilebilirlik değişkeninin öğretmenlerin dışsal iş doyumuna ters yönde yordadığı tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerden mütevazılık ve sorumlu yöneticilik ile güçlendirme değişkenlerinin iş doyumuna üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir. 2017 Kadioğlu öğretmenlerin okul kültürü algısı ile iş doyumuna düzeyleri arasında doğrusal ilişki, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu çıkarımını elde etmiştir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve alt boyutlarını hangi düzeyde yordadığı ortaya konulmuştur. Çalışmadan elde edilen bulguları dikkate aldığımızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumuna arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Olumlu yönde olan bu ilişki zayıf bir ilişki olarak gözükmemektedir. Bu ilişkiyi temel aldığımızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna algısını yordadığı ve özellikle mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

4. Öneriler

Okul müdürlerinin öğretmenlere yardımcı olmaları, onları desteklemeleri ve işlerini kolaylaştırmaları öğretmenlerin iş doyumuna pozitif yönde arttıracaktır. Öğretmen adaylarını yetiştirme ve atamaya yönelik yeni kriterler belirlenmeli, bu kriterlerin öğretmenlik mesleğinin özüne uygun olması sağlanmalıdır. Öğretmenler için yeniden kariyer basamakları belirlenmeli, belirlenen bu kariyer basamakları öğretmenleri motive edici olmalıdır. Bakanlık yetkilileri okul müdürlerini atarken yeni kriterler belirlemelidir. Bu kriterleri belirlerken bir liderde bulunması gereken özellikler de dikkate alınmalıdır. Bu araştırma Denizli ili Pamukkale ilçesindeki devlet ortaokullarına yönelik yapılmıştır. Gelecekte araştırmalarda özel ilköğretim ve liselerde de yapılabilir. Hizmetkâr liderlikle ilgili nitel çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, B. Ve Eren, M. Ş. (2013). ‘‘Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Çalışma’’. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8(2).
- Akyüz, B. (2014,2016).*Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara, Gece Kitaplığı Yayıncılık.
- Alonderence, R. & Majauskaite, M. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.

- Atalan, B. D. (2017). *Öğretim Elemanlarının Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin İş Doyumuyla İlişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (477523).Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). ‘‘Hizmetkâr Liderlik’’. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (8). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barutçugil, Ğ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara, Gül Yayınevi.
- Başaran, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (461554).Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Doktora Tezi (494192). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Dierendonck, D. V. & Nuijten, I. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multimensionel Measure*. J Bus Psychol, 26, 249-267
- Doğan, Ü. (2015). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (419303). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erberk, B. A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Karara Katılımı Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (482017). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi (469135). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2000,2001, 2004, 2007, 2012,2017). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009,2012,2013).*Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Göç, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (471013). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The Servant As Leader, Indianapolis*, In: The Robert K. Greenleaf Center.
- Güler, M. (2018). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (518111).Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep. S. 27-35.
- Kadioğlu, S. (2018). *Eğitim Kurumlarında Okul Kültürünün Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (519961). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (304226). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kaya, Ö. (2013). *Özel Eğitimde Roller Ve Sorumluluklar*, (Editör, Sezgin Vuran), Özel Eğitim, 3. Baskı, Ankara: Maya Akademi Yayıncılık.
- Lapointe, E. & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships between Servant Leadership, Organizational Commitment and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Madenlioğlu, C., Uysal, Ş. ve Banoğlu, Y. S. (2014). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1), 47-69.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Abant İzzet Baysal Ün., s. 25-55.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory And Practice*. (Çev) Şimşek, C. İstanbul: Sürat Yayınları.
- Öcal, Ö. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi* “İstanbul İli Maltepe İlçesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öner, Z. H. (2008). *Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütse Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Roller*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (475375). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Polat, D. D. (2018). *Öğretmenlerin Yılmazlık Düzeyleri İle İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgüt İklimi Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (518605). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sağlam, M. H. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (469666). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sokoll, S. (2014). Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor. *International Journal Of Leadership Studies*, 8, 88-104.
- Spears, L.C. (2004), *Leader To Leader; Practicing Servant Leadership*, 34; Abı/Inform Complete, S. 7-11.
- Spears, L. C. (1998,1996). *Reflections On Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory Of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: Wiley.
- Taylor, T. (2008). ‘The Servant Leadership Of John Wooden’. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pepperdine University, Malibu.

- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (429317). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (510384). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Van Dierendonck, D. (2011), "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. 174
- Van Dierendonck, D.; Nuijten, I. (2011), "The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure", *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art Of Leadership!", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(11), 456-467.
- Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı Ve İş Doyumu İle İlişkisi (Aydın İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (479305). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 1-18.
- Yılmaz, R. G. (2013). *Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (342500). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Pearson Education.