T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKULLARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

DOKTORA TEZİ

Ömer Murat ÖTER

DİYARBAKIR-2021

T.C.

DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKULLARIN ÖRGÜTSEL SAĞLIĞI VE ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

HAZIRLAYAN

Ömer Murat ÖTER

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Abidin DAĞLI

DİYARBAKIR-2021

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalında <u>DOKTORA</u> tezi olarak kabul edilmiştir. 28/06/2021

Jüri Üyesinin

	Unvanı, Adı Soyadı	**İmza**
Başkan	**: Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**	……
Tez Danışmanı	**: Doç. Dr. Abidin DAĞLI**	……
Üye	**: Prof. Dr. Muhammed TURHAN**	……
Üye	**: Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM**	……
Üye	**: Dr. Öğr. Üyesi Meltem SÜNKÜR ÇAKMAK**	……

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Bahar BURTAN DOĞAN
Enstitü Müdürü
(MÜHÜR)

BİLDİRİM

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Ömer Murat ÖTER

28/06/2021

ÖNSÖZ

Okul yönetiminde benimsenen liderlik yaklaşımları, okul örgütü ve okulun en önemli çalışanları olan öğretmenler açısından taşıdığı önem ve doğurduğu sonuçlar nedeniyle araştırmacıların ilgisini çekmekte ve günümüzde birçok araştırmaya konu olmaktadır. Sağlıklı ve başarılı nesillerin örgüt sağlığı yüksek olan okullarda, yaşam doyumu yüksek olan öğretmenler tarafından yetiştirilebileceği varsayımından hareket edildiğinde, son dönemlerde gerek işletmeler gerekse eğitim kurumları için sıkça değinilen "Hizmetkâr Liderlik" yaklaşımı ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin araştırılması önem arz etmektedir.

Bu düşünceden hareketle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. *Giriş* bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları açıklanmıştır. *Kuramsal Çerçeve* bölümünde, hizmetkâr liderlik, örgüt sağlığı ve yaşam doyumu kavramları incelenmiş ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. *Yöntem* bölümünde, çalışmanın yöntemine yer verilmiştir. *Bulgular* bölümünde araştırmanın bulguları ele alınmıştır. *Tartışma* bölümünde, araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve alanyazındaki ilgili diğer çalışmaların sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır. *Sonuç ve Öneriler* bölümünde ise araştırmada elde edilen sonuçlara ve sonuçlar dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişi değerli katkılarda bulunmuştur. Araştırma konusunun belirlenmesinde ve araştırmanın her aşamasında bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim süresince kendilerinden çok fazla istifade ettiğim kıymetli hocalarım Dr. Hasan ŞENTÜRK'e, Prof. Dr. Behçet ORAL'a ve tez izleme komitesi üyeleri olarak sabırlı, özverili ve anlamlı katkılarından çok fazla istifade ettiğim hocalarım Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM ve Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde beni sürekli motive eden ve destek veren meslektaşlarım Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ'ye, Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN'a, Doç. Dr. Faysal ÖZDAŞ'a, Doç. Dr. Halis SAKIZ'a ve Dr. Naif ERGÜN'e müteşekkirim. Zamanlarını ayırarak araştırmaya katılan tüm öğretmenlere özellikle teşekkür ederim.

Araştırma boyunca beni sabırla destekleyen değerli eşim Suphiye ÖTER'e, zamanlarını çaldığım sevgili çocuklarım Yusuf ve Şevval'e çok teşekkür ederim.

Ömer Murat ÖTER

Haziran 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ i

İÇİNDEKİLER iii

ÖZET viii

ABSTRACT x

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiv

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 6

1.3. Araştırmanın Önemi 8

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 8

1.5. Araştırmanın Varsayımları 9

1.6. Tanımlar 9

2. KURAMSAL ÇERÇEVE 10

2. 1. Liderlik 10

2.1.1. Liderlik ve Lider Kavramları 10

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları 12

2.1.2.1. Özellik Yaklaşımları 13

2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar 14

2.1.2.3. Durumsal Yaklaşımlar 17

2.1.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar 21

2.1.3. Hizmetkâr Liderliğin Ortaya Çıkışı 22

2.1.3.1. Hizmetkâr Liderin Özellikleri 28

2.1.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları 32

2.1.3.3. Hizmetkâr Liderlik Davranışları 33

2.1.4. Hizmetkâr Liderlik ve Okul Yönetimi 36

2.2. Örgüt Sağlığı 38

2.2.1. Örgüt Sağlığı Kavramı 38

2.2.2. Örgüt Sağlığının Boyutları 41

2.2.2.1. Miles'in Örgüt Sağlığı 41

2.2.2.2. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı 42

2.2.2.3. Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı 43

2.2.2.4. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) Örgüt Sağlığı 45

2.2.2.5. Akbaba-Altun'un Örgüt Sağlığı Boyutları 45

2.2.2.6. Doğanay ve Dağlı'ın Örgüt Sağlığı Boyutları 46

2.2.3. Eğitim Örgütlerinde Örgüt Sağlığı 46

2.2.4. Okulların Örgüt Sağlığı ve Liderlik 48

2.2.5. Hizmetkâr Liderlik ve Okulların Örgüt Sağlığı 49

2.3. Yaşam Doyumu 51

2.3.1. Yaşam Doyumu Kavramı 51

2.3.2. Yaşam Doyumuna İlişkin Yaklaşımlar 54

2.3.2.1. Amaçlar ve İhtiyaçlar Yaklaşımları 54

2.3.2.2. Etkinlik/Aktivite Yaklaşımı 55

2.3.2.3. Tabandan Tavana ve Tavandan Tabana Yaklaşımları 55

2.3.2.4. Bağlantı Yaklaşımları 56

2.3.2.5. Yargı Yaklaşımları 56

2.3.3. Yaşam Doyumu Ölçme Araçları 57

2.3.4. Öğretmenler, Yaşam Doyumu ve Liderlik 58

2.4. İlgili Araştırmalar 59

2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar 59

2.4.2. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar 76

2.4.3. Yaşam Doyumu ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar 80

3. YÖNTEM 89

3.1. Araştırma Modeli 89
3.2. Evren ve Örneklem 90
3.3. Veri Toplama Araçları 93
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 93
3.3.2. Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği (HOLÖ) 93
3.3.3. Örgüt Sağlığı Ölçeği (ÖSÖ) 94
3.3.4. Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ) 95
3.4. Verilerin Toplanması 96
3.5. Verilerin Analizi 96
4. BULGULAR 99
4.1. Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 99
4.2. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 101
4.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 101
4.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 103
4.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 104
4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Kendi Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 105
4.2.5. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 108
4.2.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları 109
4.3. Öğretmenlerin Kendi Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 110
4.4. Demografik değişkenlere Göre Öğretmenlerin Kendi Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 112
4.4.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Sağlığına İlişkin Algıları .. 112
4.4.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 115
4.4.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 116

4.4.4 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 117

4.4.5 Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 120

4.4.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları 122

4.5. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları 123

4.6. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları 124

4.6.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları 124

4.6.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları 125

4.6.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları. 126

4.6.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları . 126

4.6.5. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları 127

4.6.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları 128

4.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okullların Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular 128

4.8. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular 129

4.9. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okulların Örgüt Sağlığını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular 130

4.10. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular 132

5. TARTIŞMA 134

5.1. Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarına Ait Bulguların Tartışması 134

5.2. Öğretmenlerin Kendi Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarına Ait Bulguların Tartışması 140

5.3. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Bulguların Tartışması 147

5.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okulların Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulguların Tartışması 152

5.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlar ile Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulguların Tartışması 154

5.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okulların Örgüt Sağlığını Yordama Düzeyine İlişkin Bulguların Tartışması 155

5.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Bulguların Tartışması 158
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 160
6.1. Sonuçlar 160
6.2. Öneriler 165
6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler 165
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler 168
7. KAYNAKLAR 169
8. EKLER 191
9.ÖZGEÇMİŞ 201

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKULLARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI VE ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ömer Murat ÖTER

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

2021, XIV + 201 Sayfa

Bu araştırmada, kamu ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algıları doğrultusunda, ilkokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, betimsel tarama ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mardin iline bağlı 10 ilçe merkezinde bulunan 104 ilkokulda görev yapan 1480 sınıf öğretmeni, araştırmanın örneklemini ise tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 542 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen 5 boyut ve 35 maddeden oluşan Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği, Doğanay ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen 4 boyut ve 23 maddeden oluşan Örgüt Sağlığı Ölçeği ve Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilip Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan tek boyutlu ve 5 maddeden oluşan Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada elde dilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, homojenlik durumu için Levene Testi, karşılaştırmalar için t-Testi, Mann-Whitney U Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Vallis H Testi, farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Scheffe Testi, LSD Testi ve Mann Whitney U Testi, değişkenler arası ilişki düzeyinin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve yordama düzeylerinin belirlenmesi için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bazı önemli bulgular aşağıda verilmiştir:

- Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortalaması tüm ölçekte ve alt boyutlarda üst düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında görülen farkın öğrenim durumu değişkenine göre *hizmet anlayışı* ve *geliştirme* boyutlarında, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre ise tüm boyutlarda anlamlı olduğu, buna karşın cinsiyet, okul büyüklüğü ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenleri açısından ise anlamlı olmadığı saptanmıştır.

- Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ve tüm ölçekte orta düzeyde, *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında ise üst düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında görülen farkın öğrenim durumu değişkenine göre *akademik vurgu* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında, cinsiyet değişkenine göre *akademik vurgu* boyutunda, mesleki kıdem değişkenlerine göre tüm boyutlarda, okul büyüklüğü ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında anlamlı olduğu, buna karşın medeni durum değişkeni açısından ise anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

- Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında görülen farkın öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı olduğu, buna karşın okul büyüklüğü değişkeni açısından ise anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

- Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

- Bağımsız değişken olarak hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* boyutlarının bağımlı değişken olan örgüt sağlığı üzerinde anlamlı yordayıcı oldukları, buna karşın bağımsız değişken olarak hizmetkâr okul liderliğinin hiçbir boyutunun bağımlı değişken olarak öğretmenlerin yaşam doyumunun anlamlı yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, öğretmen, müdür, hizmetkâr liderlik, örgüt sağlığı, yaşam doyumu.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVENT LEADERSHIP BEHAVIORS OF PRINCIPALS AND THE ORGANIZATIONAL HEALTH OF SCHOOLS AND TEACHERS' LIFE SATISFACTION

Omer Murat OTER

PhD Thesis, Educational Administration, Inspection, Planning and Economics

2021, XIV + 201 Pages

In this study, it was aimed to determine the relationship between the servant leadership behaviors of primary school principals and the organizational health of schools and teachers' life satisfaction in line with the perceptions of teachers working in public primary schools. In this study, descriptive survey and relational survey model were used. The population of this study consists of 1480 classroom teachers working in 104 primary schools in 10 districts of Mardin in the 2018-2019 academic year, and the sample of the study consists of 542 classroom teachers selected by stratified sampling method.

The data of the study were collected by using the Servant School Leadership Scale consisting of 5 dimensions and 35 items developed by Öter and Dağlı (2020), the Organizational Health Scale consisting of 4 dimensions and 23 items developed by Doğanay and Dağlı (2020), the 5-item Life Satisfaction Scale, which was developed by Diener, Emmons, Larsen, and Griffin (1985) and adapted into Turkish by Dağlı and Baysal (2016).

The data obtained in the research were analyzed using the SPSS statistical package software. In the analysis of data, descriptive statistics, Levene Test for homogeneity, t-Test for comparisons, Mann-Whitney U Test, One-Way Analysis of Variance and Kruskal Vallis H Test, Scheffe Test for determining differences between groups, LSD Test and Mann Whitney U Test, Pearson Product Moments Correlation Coefficient for determining the level of relationship between variables and Multiple Linear Regression Analysis to determine the predictive levels were used. In the analysis of data .05 is accepted as significance level.

Some important findings obtained from this study are provided below:

- It was determined that the average perception of teachers' perceptions of the servant leadership behavior of their own school principals was high on all scales and sub-dimensions. It was determined that there was a significant difference in the *service understanding* and *development* dimensions according to the learning status variable and in all dimensions according to the marital status and professional seniority variables, but there was no significant difference in gender, school size and residential variables where the school is located.

- It was determined that the perceptions of teachers about the organizational health of their schools were at a high level in *academic emphasis* and *environmental health* dimensions and at moderate levels of *morale and supportive leadership* at all scales. There is a significant difference in the perceptions of teachers' schools regarding organizational health in terms of *academic emphasis* and *supportive leadership* dimensions according to the learning status variable and *academic emphasis* size according to gender variable, all sizes according to professional seniority variables, *academic emphasis* and *environmental health* dimensions according to school size and school location variables, whereas there is no significant difference in terms of marital status variable.

- Teachers' perceptions of life satisfaction were found to be moderate. It was determined that the difference between teachers' perceptions of life satisfaction was significant according to the changes in learning status, gender, marital status, professional seniority and the location of the school, however, it was not significant in terms of school size variable.

- It has been determined that there is a positive and moderately significant relationship between the servant leadership behaviors of school principals, the organizational health of the schools and the life satisfaction of teachers.

- It has been determined that servant school leadership as an independent variable, *management skill* and *honesty* dimensions were significant predictors on organizational health, whereas none of the dimensions of servant school leadership as an independent variable was significant predictor of teachers' life satisfaction as a dependent variable.

Keywords: Primary school, teacher, principal, servant leadership, organizational health, life satisfaction.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No **Tablo Adı** **Sayfa No**

Tablo 1. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Ait Öğretmen Sayıları 91

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Nitelikleri 92

Tablo 3. Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları 94

Tablo 4. Örgüt Sağlığı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları 95

Tablo 5. Ölçeklere Verilen Yanıtlara Ait Ortalamaların Puanlama Değer Aralıkları ve Düzeyleri 98

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Madde ve Boyut Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Düzeyleri 100

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması..... 102

Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması..... 103

Tablo 9. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması..... 104

Tablo 10. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması 105

Tablo 11. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırılması 109

Tablo 12. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Karşılaştırılması 110

Tablo 13. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Ölçek Maddelerine Göre Betimsel İstatistikleri 111

Tablo 14. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 113

Tablo 15. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması 115

Tablo 16. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 116

Tablo 17. Öğretmenlerin Okulların Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması 117

Tablo 18. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırılması 120

Tablo 19. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Karşılaştırılması 122

Tablo 20. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Ölçek Maddelerine Göre Betimsel İstatistikleri 123

Tablo 21. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 124

Tablo 22. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması 125

Tablo 23. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 126

Tablo 24. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması 126

Tablo 25. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırılması 127

Tablo 26. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Karşılaştırılması 128

Tablo 27. Öğretmenlerin Hizmetkâr Okul Liderliğine İlişkin Algı Ortalamaları ile Örgüt Sağlığına İlişkin Algı Ortalamaları Arasındaki İlişki 129

Tablo 28. Öğretmenlerin Hizmetkâr Okul Liderliğine İlişkin Algı Ortalamaları ile Yaşam Doyumuna İlişkin Algı Ortalamaları Arasındaki İlişki 130

Tablo 29. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 130

Tablo 30. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No **Şekil Adı** **Sayfa No**

Şekil 1. Araştırmanın Modeli .....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgütler üzerinde yapılan pek çok araştırmanın odağında, yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Araştırmacıların daha çok yöneten ve yönetilenler arasındaki iletişime, karşılıklı tutum ve davranışlara ve bunların örgüte yansıyan sonuçlarına yoğunlaştıkları görülmektedir. Ayrıca, nitelikli işgücünün örgütlerin başarısı üzerindeki etkisinin artması, insan kaynağının örgütler için önemini artırmıştır. Bu durum araştırmacıları, örgütün amaçları doğrultusunda insan kaynağından daha fazla verim alınabilmesi için yöneticilerin çalışanlara nasıl davranması gerektiğini araştırmaya yöneltmiştir. Araştırmalar, örgütlerinde olumlu ve destekleyici bir iklim oluşturmak, çalışanlarında gönüllülüğe dayalı fedakârlığı sağlamak ve üst düzeyde verim elde etmek isteyen yöneticilerin, örgütsel amaçların yanında çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate alarak uygun liderlik davranışları sergilemeleri gerektiğini göstermiştir. Yeni liderlik paradigmasının dikkat çeken yaklaşımlarından bir tanesi de hizmetkâr (servant) liderliktir.

Robert K. Greenleaf'in 1970'li yılların ortalarında geliştirdiği hizmetkâr liderlik yaklaşımı, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik ortaya koyduğu farklı yaklaşım nedeniyle örgüt ve liderlik alanında ilgi görmüş ve özellikle yurt dışında birçok araştırmaya konu olmuştur. Hizmetkâr liderlik, görev aşkıyla çalışanların teşvik edilmesi ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için onlara imkân verilmesi gerektiği düşüncesine dayanan bir yaşam biçimidir. Hizmetkâr lider, etkin liderlik bilgisi ve yeteneği ile birlikte içten gelen hizmet etme arzusuna sahip bir yönetici olarak, liderlik ve hizmetkârlığı uyum içinde ve birbirini güçlendirebilecek şekilde birleştirir (Trompenaars ve Voerman, 2009: 3-5).

Greenleaf'e (2001) göre *hizmetkâr lider,* çalışanlarına yönelik yaptığı hizmetler vasıtasıyla liderlik niteliği kazanır. Hizmetkâr lider, kurumsal işleyişte otoriteyi hâkim kılmak yerine, hizmet yoluyla liderlik ederek kişilerin içten benimseyecekleri bir liderlik

oluşturur. Hizmetkâr liderin ilgi alanı çalışanların ilgi, ihtiyaç ve istekleridir. Böylece hizmetkâr liderliğin odak noktasını, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki oluşturur. Hizmetkâr liderlikte *kişiliğe* önem veren Spears (2002), yöneticinin alçak gönüllü ve uyumlu kişiliği ve çalışanların sorunlarını çözmeye odaklı davranışları sonucunda oluşturduğu etki ve kabulü, hizmetkâr liderliğin en belirgin özelliği olarak görür. Patterson (2003) ise hizmetkâr lideri, çalışanları merkeze alarak onların ilgi ve ihtiyaçlarını önemseyen ve çalışanlar için örgütü bir "yaşam alanı" olarak düzenleyen kişi olarak tanımlar. Dürüst ve erdemli bir kişiliğe ve yüksek ahlaki değerlere sahip olmanın yanında, iyiliğe dair çaba harcamayı hizmetkâr liderlerin özellikleri olarak açıklar. Hizmetkâr lideri alçak gönüllü, yardımsever, saygılı, açık fikirli, kararlı ve öğrenmeye istekli bir kişiliğe sahip ve bu doğrultuda tutum ve davranışlar gösteren kişi olarak tanımlayan Covey (2002), bu özelliklerin samimi ve sürekli olmasının ve davranışa dönüşmesinin de hizmetkâr liderliğin düzeyini belirlediğini ileri sürer.

Greenleaf'e (2001) göre hizmetkâr liderlerin hizmet etme davranışları içten geldiği için hizmet etmeyi zevk alınan bir uğraş olarak görürler. Liderin göstermelik ve takdir kazanmaya yönelik davranışlarının çalışanlar tarafından kolay bir şekilde fark edileceğini ve bu davranışların anlamlı bulunmayacağını belirtmiştir. Bu nedenle hizmet etmenin, içten gelen bir yaklaşımla yapıldığında anlam kazacağını ileri sürmüştür.

Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu özellikler ve gösterdiği davranışların tespitine yönelik çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderliğe yönelik yapılan çalışmalarda, hizmetkâr liderlerin özellikleri olumlu tutum, kişilik ve davranışlar etrafında şekillenmiştir (Dierendonck ve Nuijten, 2011; Farling, Stone ve Winston, 1999; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Russel, 2001; Spears, 1998). Alanyazında hizmetkâr liderlik için genel olarak *vizyon, empati, fedakârlık, diğerkâmlık, güven, tevazu, destekleme ve güçlendirme* boyutları kabul görmüştür.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, takım çalışmasını ve örgütsel bağlılığı artıran, örgütün amaçlarının yanında çalışanların amaçlarını önemseyen, çalışanları geliştiren, onları birlikte geliştirdikleri örgütsel değerlerle bütünleştiren ve birer hizmetkâr lider olmaları için yöneticilere cesaret veren özelliklere sahiptir. Diğer liderlik yaklaşımları, örgütün başarılı olması için daha çok örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflerken hizmetkâr liderlik; örgütsel amaçlarla birlikte çalışanların amaçlarını önemseme, ast-üst ilişkilerine dayanan hiyerarşik yapıdan uzak durma, güvenilir olma, çalışanlarını anlama, onları

dinleme, işi ve özel yaşamı ile ilgili sorunların çözümünde yardımcı olma, inisiyatif ve sorumluluk alma, gücü paylaşma ve etik kullanma, kendini çalışanların gelişimine adama, birlikteliği inşa etme gibi ek özellikleri ile diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşır (Spears, 1998: 8).

Hizmetkâr liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve amaçlarını önemserken lideri olduğu örgütün amaçlarını göz ardı etmez. Çünkü örgütlerde yönetimin başarısı, örgütü amaçlarına ulaştırma derecesi olarak ifade edilen yönetimin etkinliği ile ölçülür. Yönetsel etkinliği artırmanın en temel koşulu ise iş gücünü amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmek ve ondan iyi bir verim alabilmektir (Eren, 2001). Bu doğrultuda, örgütsel başarıya ulaşmak, çalışanların başarılı olmalarıyla mümkün olur. Çünkü örgütsel başarı, örgütte görev yapan tüm çalışanların başarılarının toplamıdır. Aynı şekilde, çalışanların başarısız olmaları da örgütün başarısız olmasına yol açar (Bursalıoğlu, 1994: 17). Bu durumda, başarılı olmak isteyen liderlerin, öncelikle çalışanların başarılı olabilecekleri sağlıklı örgütsel ortamlar oluşturmaları gerekir. Son yıllarda, örgütsel ortamla ilgili öne çıkan kavramlardan bir de "*örgüt sağlığı*" kavramıdır.

Örgüt doğasının analiz edilmesine farklı bir bakış açısıyla bakılmasını sağlayan *örgüt sağlığı* kavramını ilk kullanan Miles (1965: 17) sağlıklı örgütü, çevresinde yaşamını sürdürmenin yanında uzun sürede sürekli gelişen, karşılaştığı sorunlarla baş etme ve yaşama yeteneklerini sürekli geliştiren örgüt olarak tanımlamaktadır. Öte yandan örgüt sağlığının, örgütün üç işlevini yerine getirme derecesi ile ilgili olduğunu savunan Owens (2004: 18), bu işlevleri; *amaçlarını gerçekleştirmek, içyapısını korumak* ve *çevreye uyum sağlamak* olarak ifade etmiştir. Bu işlevleri etkili bir şekilde yerine getiren örgütleri de *sağlıklı örgütler* olarak kabul etmiştir. Tekin (2005: 7) ise örgüt sağlığının, işyerinin yapısı ile ilgili olduğunu, sağlıklı örgütlerin iyi bir yönetime sahip olması ve örgütün kendi içinde bir bütünlük oluşturmasının yanında, çevresiyle de uyum içinde olması, yaşanan değişimlerin getirdiği yeni ihtiyaçlara uygun ürünler üretmesi, kendine özgü bir kimliğe sahip olması ve sürekli büyüyüp gelişmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yüksel (2002: 16) de çalışanların örgüt amaçlarını benimseme ve örgüte katkı sağlama düzeylerinin, örgüt sağlığının düzeyi ile doğru orantılı olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sağlık düzeyinin artmasına bağlı olarak örgütsel verimlilik artar ve örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılması mümkün olur (Ünlü, 2011: 21).

Miles'ın (1969: 18-21) okullar için geliştirdiği ve daha sonra işletmeler için de kullanılan örgüt sağlığı modelinde, örgüt sağlığı 10 boyutta ele alınmıştır. Bunlardan *görevle* ilgi olanlar; (1) *amaca odaklanma*, (2) *iletişim yeterliği*, (3) *uygun güç eşitliği* boyutları, *yaşamını sürdürme ihtiyacı* ile ilgili olanlar; (4) *kaynakların kullanımı*, (5) *bağlılık*, (6) *moral* boyutları; *büyüme ve gelişme* ile ilgili olanlar ise; (7) *yenileşme*, (8) *özerklik,* (9) *uyum* ve (10) *problem çözme yeterliği* boyutlarıdır. Hoy ve Feldman (1987: 30-38) ise okullardaki öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini ölçmek üzere geliştirdikleri *Örgüt Sağlığı Envanterinde* örgüt sağlığını yedi boyutta açıklamışlardır. Bunlar; (1) *örgütsel bütünlük,* (2) *yöneticinin etkisi*, (3) *saygı,* (4) *inisiyatif yapısı,* (5) *kaynak desteği,* (6) *moral* ve (7) *akademik vurgu* boyutlarıdır. Öte yandan Akbaba-Altun (2001: 62) eğitim örgütlerinde yaptığı çalışmada örgüt sağlığı boyutlarını; (1) *örgütsel liderlik*, (2) *çevresel etkileşim*, (3), *örgütsel bütünlük* (4) *örgütsel ürün* ve (5) *örgütsel kimlik* açısından ele almıştır.

Örgüt sağlığı, örgütün psikososyal durumunu gösterir ve sağlıklı bireyler, ancak sağlıklı ortamlarda yetiştirilebilir. Bu doğrultuda, günümüzde bireylerin yetiştirildiği önemli ortamların başında gelen okullar, sağlıklı olduklarında, sağlıklı ürünler verebilirler (Akbaba-Altun, 2001: 37). Zira okullar dâhil çeşitli örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, örgüt sağlığı ile çalışanların performansı ve etkililik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve örgütsel sağlığın çalışanların performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Gül, 2007: 329; Türker, 2010: 113). Yine hizmetkâr liderlik ile örgüt sağlığı ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı araştırmalar, hizmetkâr liderlik ile örgüt sağlığı ve örgüt performansı arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ve hizmetkâr liderliğin örgüt sağlığı ve örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Bitew, 2018: 5; Hashim, Khan ve Adnan, 2019: 120; Melchar ve Bosco, 2010: 84). Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğrencilerin akademik başarıları arasında da olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Herndon, 2007; Valentine, 2007).

Çalışanların performansları ile ilişkili olup görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmelerinde etkili olan diğer bir değişken ise çalışanların yaşam doyumuna ilişkin algılarıdır. Bireyin yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade eden *yaşam doyumu*, bireyin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi ile ilgilidir. Yaşam doyumu, bilişsel yargılama süreci olarak tanımlanır ve kişiler kendileri için belirledikleri yaşam standartlarını bilişsel olarak

sorgulayarak yaşam doyumunu belirlerler. Yaşam doyumu, yaşamın belirli alanlarındaki tatminden ziyade, hayatının genel olarak değerlendirilmesiyle ilgilidir (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985: 71). Çalışanların performansı ve örgütlerin etkililiğiyle olan ilişkisi sebebiyle son yıllarda örgütsel davranış alanında ilgi çeken "*yaşam doyumu"* kavramı (Taşkın-Şener, 2002: 35), ilk olarak 1961 yılında Neugarten tarafından kullanılmıştır (Karataş, 1990: 108).

Kişilerin yaşam doyumunu etkileyen çok sayıda faktör olmakla birlikte insan yaşamının büyük bir kısmını kapsaması ve şekillendirmesi nedeniyle çalışma/iş hayatı, insan yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma hayatı, kişinin günlük yaşamını şekillendirmenin yanında sosyal ve kişisel memnuniyetini de etkilemektedir (Ekşi, Özgenel ve Bora, 2020: 390). Bu nedenle, bireyin iş dışındaki yaşamının yanında, iş ortamındaki yaşamıyla da ilgili bir kavram olan yaşam doyumunun artırılması, bireyin çalıştığı iş yerindeki örgütsel değişkenlerle de ilişkilidir (Dikmen, 1995: 117; Keser, 2005: 55). Bu değişkenler arasında, örgüt yönetiminde benimsenen liderlik yaklaşımı önemli bir yer tutmaktadır. Zira örgüt yapısı, örgütsel işleyiş, iletişim, yetki ve sorumluluğun dağılımı, çalışanlarla ilişkiler gibi birçok örgütsel özellik örgüt yönetiminde benimsenen ve uygulanan yönetim yaklaşımından önemli ölçüde etkilenmektedir. Araştırmalar, çalışanların yaşam doyum düzeyleri ile çalışma performansları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve iş doyumunu da içine alan yaşam doyumu yüksek olan çalışanların, görevlerini daha istekli yaptıklarını göstermiştir (Çakmak-Doruk, 2008: 200).

Sonuç olarak; "ben" engelini aşabilmiş, kendi ihtiyaçlarından önce çalışanların ihtiyaçlarına yer veren, kendisini insanlığa faydalı olmaya adayan, hoşgörülü, ahlaklı, dürüst, evrensel ve insani değerlere teoride ve pratikte duyarlı, üretken, aşırılıklardan sakınan, toplumsal kültür, düşünce ve değerlere bağlı, iç ve dış dünyası ile barışık, değişim ve dönüşümü sağlayan, liderlik otoritesinden çok bilgeliği ile çevresindekilerin ilgilerini çeken, yeni bilgi, kavram ve anlamlar üreten özellikleriyle hizmetkâr liderler (Fındıkçı, 2012: 349-350), okullarında örgüt sağlığı yüksek bir çalışma ortamı yaratabilir ve böylece öğretmenlerin potansiyellerini geliştirerek performansa dönüştürebilirler. Çalışanları anlamaya çalışan, onların bakış açısıyla durumlara bakabilen, her çalışanın bir insan ve farklı bir dünya olduğunun bilinciyle tüm çalışanlarını önemseyen, onlara değer veren ve bunu iletişim sırasında onları içtenlikle ve saygıyla dinleyerek gösteren, çalışanların örgüt içi sorunlarının yanında diğer sorunlarını da öğrenmeye ve çözmeye çalışan (Spears, 2010:

27) hizmetkâr liderlerin, özellikle sahip oldukları üstün iletişim becerisi ile çalışanların yaşam doyumunu da olumlu yönde etkilemeleri beklenir. Eğitim örgütleri dışındaki çeşitli örgütlerde yapılan araştırmalarda, yöneticilerin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların yaşam doyumu ve iş doyumu arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır (Chughtai, 2017: 9; Eren, 2017: Hakanen ve Dierendonck, 2013: 258; Li, Li, Tu ve Lui, 2018: 1089; Neill ve Saunders, 2008: 396). Farklı kademelerdeki eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda ise müdürlerin gösterdiği liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri arasında, anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Sarıdemir, 2015: 82; Yüksel-Şahin ve Sarıdemir, 2017: 408). Okul ve okul dışındaki örgütlerde yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; kişisel yarar gözetmeksizin başkasına yararlı olmaya çalışan, öğretmenlerin sorunlarına duyarlı, onlara değer veren, kendilerini geliştirmelerine destek veren, okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışan, iyi bir iletişim becerisine sahip, adil ve dürüst olan hizmetkâr okul müdürlerinin göstereceği hizmetkâr liderlik davranışlarının, okulun örgüt sağlığını ve öğretmenlerin yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Yapılan literatür taramasında, eğitim örgütleri dediğimiz okullarda öğretmen algılarına dayalı olarak hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırma ile okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmakta ve araştırma sonuçlarının, uygulamanın içerisinde bulunan okul yöneticilerine, öğretmenlere ve bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara ışık tutması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları hangi düzeydedir?

2. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Mesleki kıdem,

e) Okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre),

f) Okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

3. Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları hangi düzeydedir?

4. Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Mesleki kıdem,

e) Okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre),

f) Okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

5. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları hangi düzeydedir?

6. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Mesleki kıdem,

e) Okulun büyüklüğü (öğretmen sayısına göre),

f) Okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

7. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

9. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları okulun örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

10. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin yaşam doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerin yeterliklerinden daha fazla yararlanılabilmesi için gönüllü ve özverili bir şekilde çalışabilecekleri sağlıklı bir okul ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin verimli çalışması için gerekli olan örgüt sağlığını ve onların yaşam doyumunu etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem arz etmektedir. Bu araştırma neticesinde okul müdürlerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ve etkileme derecesinin belirlenmesi, okulların mevcut durumlarının ortaya konulmasına ve müdür-öğretmen ilişkisiyle ilgili değerlendirmelerde bulunulmasına imkân sağlamaktadır. Okul örgütünün çıktılarını etkileyen bu üç değişkenin düzeyini saptamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, okulun etkililiği açısından da önemlidir.

Araştırmada okul müdürlerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışlarının, okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumunun artmasında etkili olduğunun ortaya konulması, gerek görevdeki okul yöneticileri gerekse geleceğin okul yöneticilerinin seçiminde kullanılacak yönetici seçme sistemi için önemli veriler sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma sonuçları, alana ilişkin yapılacak programlama, uygulama ve düzenlemelere yönelik veriler sunması açısından da önem arz etmektedir. Ayrıca, araştırmadan elde edilecek sonuçların hizmetkâr liderlik davranışları, örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumunun, eğitim örgütleri için önemi ve gerekliliği hakkında okul müdürleri ve öğretmenlerin farkındalığının artırılmasına katkı sağladığı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mardin iline bağlı 10 ilçe merkezindeki kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.

2. Araştırma bulguları, veri toplama araçlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma şu varsayımlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, ölçek formunun uygulamalarına gönüllü olarak katılmışlardır.

2. Araştırmaya katılan öğretmenler, veri toplama araçlarındaki soruları cevaplandırırken görüşlerini içtenlikle yasıtmışlardır.

1.6. Tanımlar

Hizmetkâr Liderlik: Örgüt çalışanlarına hizmet etmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı, onları özgür ve rahat kılmayı, gelişmeleri ve başarılı olmaları için gerekli ortamı sağlamayı amaç edinen liderlik anlayışıdır (Greenleaf, 2001).

Örgüt Sağlığı: Örgütün içsel bir bütünlük taşıması, etkili liderliğe sahip olması, iç ve dış çevresiyle etkili iletişimde bulunması, belli bir kimliğinin olması, amaçlarına uygun nitelikli çıktılar elde ederek zaman içerisinde olgunlaşması, sağlıklı ve süreklilik gösteren bir büyüme ve gelişmeye sahip olmasıdır (Akbaba, 1997: 81).

Yaşam Doyumu: Kişilerin kendi belirledikleri ölçütlere göre yaşam kalitelerinin genel bir değerlendirmesidir (Shin ve Johnson, 1978: 478).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında *hizmetkâr liderlik, örgüt sağlığı* ve *yaşam doyumu* başlıkları ve araştırma ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

2. 1. Liderlik

Bu başlıkta liderlik ve lider kavramları, liderlik kuramları, hizmetkâr liderlik ile ilgili kuramsal bilgilere, hizmetkâr liderlik ve okul yönetimi arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.

2.1.1. Liderlik ve Lider Kavramları

Liderlik, geçmişten günümüze yönetim biliminde üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer almaktadır. Liderlik kavramı, insan ve toplum yaşamının yanında ve örgütsel süreçlerdeki rolü nedeniyle günümüzde de önemini korumaya devam etmektedir. Liderlik tanımları, liderliğe ilişkin bakış açılarına göre farklılık taşıyabilmektedir. Bu nedenle üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı mevcut değildir. Literatürde yer alan çok sayıdaki liderlik tanımlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

- Liderlik, bireyleri bir hedef etrafında toplayarak, bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 1998: 342).

- Liderlik, grup üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini fark ederek; enerjilerini bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamaya yöneltmektir (Bernard, 1927'den aktaran: Erçetin, 1998: 6).

- Liderlik, başkalarının düşünce, tutum ve davranışlarını etkileme yeteneğidir (Güney, 1992: 310).

- Liderlik, bir grubu güç ve daha ziyade etki yoluyla bir hedefe doğru yönlendirmektir (Çelik, 2012: 3).

- Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır (Copeland, 1942'den aktaran: Erçetin, 1998: 6).

- Liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için insanları etkileme ve hedeflenen yönde davranışta bulunmak için motive etme kabiliyetidir (Hellriegel ve Slocum, 1992'den aktaran: Güney, 2007: 357).

- Liderlik, grup üyelerinin amaç seçimini, içsel ve dışsal olayların yorumunu, faaliyetlerin düzenlenmesini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini, bireysel yeteneklerini ve motivasyonlarını etkileyen sosyal bir etkileşimdir (Hoy ve Miskel, 2010: 377).

Liderlik kavramıyla ilgili genel düşünce, liderliği tanımlayan insan kadar liderlik tanımı olduğu şeklindedir. Yapılan tanımların ortak özellikleri ele alındığında liderliğin, insanları etkileme ve yönetme yeteneği olarak görüldüğü söylenebilir (Temen, 2002: 167).

Başaran (1998: 47), liderlik ile ilgili tanımlarda ortak olan ögeleri şöyle sıralamıştır:

1. *Amaç*: Bireylerin bir grup oluşturabilmeleri için paylaşılan amaçlar ve giderilmesi gereken ortak gereksinimlere sahip olmaları gerekir. Bu aynı zamanda çözülmesi gereken bir sorunun varlığını ve sonuç olarak çözüm aramaya yönelik girişimi de gerektiren bir süreçtir.

2. *Lider*: Her grup, bir lidere gereksinim duyar. Söz konusu lider sahip olduğu kişilik özellikleriyle grup üyelerini etkileyerek yönlendirir.

3. *İzleyenler*: Grubun üyeleri lideri içsel olarak benimsediklerinde izleyenler olarak tanımlanırlar.

4. *Ortam*: Etkili bir liderlik için uygun ortam ve koşullar gereklidir. Ortam ise izleyenlerin olgunluğu, grup içindeki koşullar, amaçların erişilebilirliği, izleyenlerin motivasyonu ve gönüllülüğü gibi değişkenlerden oluşur.

Liderlik tanımlarında yer alan bu ögeler dikkate alındığında; üyeler tarafından benimsenen ortak bir amaç, üyeleri etkileyebilen bir lider, etkilemeleri benimseyen izleyenler ve elverişli bir ortamdan birinin eksik olması durumunda liderlikten bahsetmenin mümkün olmayacağı söylenebilir.

Liderlik, bir durumu ve olguyu açıklarken lider ise liderlik işini yapan bir kişiyi ifade eder. Bu nedenle liderlik tanımlarıyla iç içe geçmiş pek çok lider tanımı bulunmaktadır. Literatürde yer alan bazı lider tanımları şunlardır:

- Lider, grup üyeleri tarafından farkında olunan, ancak tam olarak netleştirilmemiş ortak istek ve düşünceleri, benimsenen bir hedef olarak ortaya koyup takipçilerinin potansiyelini bu hedef etrafında harekete geçiren kimsedir (Celep, 2004: 3).

- Lider, değişim ve dönüşüm için insanları çekim alanına sokabilen, iletişim becerisi, öngörüsü, analiz ve sentez gibi zihinsel ve sosyal yetenekleri gelişmiş bir insandır (Fındıkçı, 2012: 59).

- Lider, kişilerin yaşantılarını düzenleyip değerlendiren ve bu yaşantılar aracılığıyla onların gücünden yararlanan kimsedir (Bursalıoğlu, 1994: 204).

- Lider, başkalarını etkileyebilen, ortak hedef ve misyon belirleyen, nereye ve nasıl gidileceğini gösteren rehber kişidir (M. Ünal, 2012: 50).

Yukarıda yer alan tanımlar ışığında lider, *kendisini izleyenleri etkileyen ve harekete geçiren kişi* olarak tanımlanabilir.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

İnsanları etkileyen ve bu etki ile onları bir arada tutarak örgütleyen ve bir hedefe yönlendiren kişilere tarih boyunca ihtiyaç duyulmuştur. Söz konusu işleve dayalı olarak liderlerin, birey ve toplum üzerindeki etkilerini görmezden gelmek mümkün değildir. Liderlerin sahip oldukları etkileme gücü, günümüzde örgütler için de geçerliliğini devam ettirmektedir. Bu bakımdan toplumsal süreçlerde olduğu gibi örgütsel yapılarda da liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderliğin, insanlık geçmişi kadar eski olduğu bilinmekle birlikte, liderliğin öneminin kavranması ve bilimsel yöntemlerle araştırılması, yirminci yüzyılın başlarında mümkün olmuştur (Güney, 2012: 362).

Araştırmacılar, liderlik sürecini ve lideri daha iyi tanımlayabilmek için çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar lideri ve liderliği farklı pencerelerden ve farklı disiplinler açısından incelemişlerdir. Liderin daha yakından tanınması ve liderlik sürecinde rol oynayan etkenlerin anlaşılması açısından liderlik yaklaşımları önemlidir. Liderlik yaklaşımları, her biri diğerini yok saymamakla birlikte, liderliğin kişisel farklılıkların, davranışsal farklılıkların ya da durumsal farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunurlar (Fındıkçı, 2012: 73). Yönetim bilimlerinin tarihsel süreci içerisinde liderlik, temel olarak *özellik yaklaşımları*, *davranışsal yaklaşımlar* ve *durumsal yaklaşımlar* ile açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.2.1. Özellik Yaklaşımları

İnsanlar, geçmişten bu yana liderlerin etkili olmalarını sağlayan nitelikleri merak etmiş ve söz konusu özellikleri tespit etmek için çalışmalar yapmışlardır. Bu nedenle liderliğe ilişkin ilk çalışmalar, yaşadığı dönemde gruplar ve kitleler üzerinde etkili olan liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesine yönelik olmuştur. Bu yaklaşıma göre liderliğin temelini, liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler oluşturmaktadır (Güney, 2012: 364).

Özellik yaklaşımının savunucuları liderlerin, diğer insanlara göre farklı ve normalin üstünde kişilik özelliklerine ve niteliklere sahip oldukları görüşünü benimsemişlerdir. Liderliği kişisel özellik yaklaşımı ile ele alma düşüncesi, aslında milattan öncesine kadar uzanır. Liderlerde bulunması gereken özellikler, Antik Yunan düşünürleri tarafından geliştirilen tartışma yöntemlerinde açıklanmıştır. Sokrates, Aristo ve Platon fiziksel, kişisel ve sosyal açından yöneticileri diğer insanlardan farklılaştıran birtakım özelliklerin olduğunu savunmuşlardır. Dini inanç öğretileri ve peygamberler de liderlerin farklılıklarından söz etmiş, onların özel bazı yeteneklere, güçlere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Liderlerin çeşitli özellikler bakımından faklı oldukları şeklindeki düşünce, 1950'lere kadar sürmüştür (Fındıkçı, 2012: 75). Bu yaklaşımın "lider olunmaz, lider olarak doğulur" şeklinde ifade edilen düşünceden hareket ettiği söylenebilir (Şişman, 2004: 5).

Tarih boyunca başarılı olmuş liderlerin hayatları incelenerek, liderlerin sahip olduğu evrensel özellikler tespit edilmeye çalışılmış ve bu özellikler dört grupta ele alınmıştır. Bu özellikler (Akçakaya, 2010: 91; Celep: 2004: 10; Eren, 1998: 347; Fındıkçı, 2012: 76; Güney, 2012: 365-369):

1. *Fiziksel özellikler*: Boy, yaş, yakışıklılık, ağırlık, güçlülük, fiziksel olgunluk, sağlık durumu.

2. *Zihinsel özellikler*: Zekâ, bilgi, isabetli karar alma ve uygulama, yargı ve kesinlik, bilgi edinme, öğrenme, analiz ve sentez yetenekleri.

3. *Kişilik özellikleri*: Öz güven, uyum sağlama, bağımsızlık, ikna edicilik, kararlılık, yaratıcılık, cesaret, kişisel bütünlük, dürüstlük, hırslılık, güvenilirlik, kendini kontrol edebilme, hakkını arama, olgunluk, inisiyatif kullanma, etkili konuşma.

4. *Sosyal özellikler*: İş birliği sağlama, yardımlaşma, sosyal paylaşım, yönetme yeteneği, eğitim düzeyi, popülerlik, prestij, iletişim becerisi, girişimcilik, nezaket ve diplomasi.

Aralarında Bernard, Stogdill, Mann, Cattel ve Ghiselli gibi ünlü düşünürlerin de bulunduğu birçok araştırmacı özellik yaklaşımı doğrultusunda çalışmalar yapmış ve liderlerin sahip olduğu çeşitli özellikleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Stogdill, 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı iki çalışmada, o zamana kadar araştırmalarda ulaşılmış olan liderlik özelliklerini gözden geçirerek çeşitli gruplar altında toplamıştır. Stogdill, araştırmalarında bu özelliklerin önemli bir kısmına sahip olmasına rağmen birçok kişinin beklenen düzeyde liderlik becerisine sahip olmayabildiğini ifade etmiştir (Erçetin, 1998: 27).

Özellik yaklaşımları, 1050'lerden 1980'li yıllara kadar yoğun bir şekilde eleştirilmiştir. Eleştirilerde grup üyelerinin ihtiyaçlarının, lider ile grup arasındaki etkileşimin, liderin içinde bulunduğu koşulların ve değişkenlerin özellik yaklaşımlarında dikkate alınmadığı dile getirilmiştir (Eren, 1998: 348). Yine özellikler yaklaşımında, herkes için belirlenen her durum ve her görevde geçerli olduğu söylenen niteliklerin, liderliğin açıklanması için yeterli olmadığı savunulmuştur (Erçetin, 1998: 29). Bütün bu eleştirilere karşın lidere ait özelliklerin araştırılmasına yönelik ilginin son yıllarda artma eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür (Çelik, 2012:9). Kenny, Zakkora, Lord, Vader ve Alliger gibi araştırmacılar, daha önce özellik yaklaşımlarıyla ilgili yapılan araştırma verilerinin yanlış analiz edilmiş olabileceğini ileri sürülerek yeni istatistiki teknikleri eski verilere uygulamışlardır. Ulaştıkları bulgularda, daha önce belirlenen özelliklerin liderlik davranışlarının büyük bir çoğunluğuna atfedilebileceği, liderlerin kişisel nitelikleri ile lider olarak görülmeleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erçetin, 1998: 30). Bu doğrultuda, takip eden dönemlerde farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olsa da özellik yaklaşımlarının liderler için ortaya koyduğu fiziksel, zihinsel, kişilik ve sosyal özelliklerin günümüzde lider olarak kabul edilenlerde bulunan benzer özellikler olduğunu söylenebilir.

2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderliği açıklamada özellik yaklaşımlarının yetersiz kalması, araştırmacıları liderlerin davranışlarını daha detaylı şekilde analiz etmeye sevk etmiştir (Çelik, 2012: 10). Liderliğe yönelik davranışsal yaklaşımlar kapsamında yapılan araştırmalarda, liderlerin kişilik özelliklerinden ziyade, yönetilenler karşısında "ne yaptığı", "nasıl yaptığı" ve

bunların grup üzerindeki olası "etkilerinin ne olduğu" üzerinde durulmuştur. Kişilik özelliklerine oranla davranışların daha kolay tanımlanabilir ve gözlenebilir olması, araştırmacıların lider davranışlarını araştırmalarında etkili olmuştur (Güney, 2012: 371).

Özellik yaklaşımları, liderlerin farklarını ortaya koymayı ve onları yapısal olarak tanımayı ve bu yolla davranışlarını tahmin etmeyi hedeflerken davranışsal yaklaşımlar ise tam tersine liderlerin ortak davranışlarını belirleyerek onların kişisel farklılıklarını tanımlamaya çalışmışlardır (Fındıkçı, 2012: 79). Davranışçı yaklaşımlar, liderin davranışlarını inceleyerek lider davranışlarının doğasını belirlemeye çalışmışlardır. Davranışsal yaklaşımlar "görev yönelimli" ve "ilişki yönelimli" olmak üzere lider davranışının iki boyutu üzerinde durmuşlardır (Çelik, 2012: 11).

Davranışsal yaklaşımlara göre liderlik davranışının temel belirleyicisi takipçilerini amaçlara ulaştırmaktır. Liderliğin, liderlik özeliklerinden ziyade davranışlarının ve sonuçlarının grup üyeleri tarafından kabullenilmesi, beğenilmesi ve desteklenmesi ile ortaya çıktığı ve süreklilik kazandığı savunulur. Liderin ne yaptığı ve ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle liderlik açıklanmaya çalışılmış ve liderliğin davranış biçimleri değişkeni ile daha doğru açıklanabileceği görüşü benimsenmiştir. Liderin davranışları ve bunların grup üzerindeki etkileri incelenirken liderin astlarıyla haberleşme şekli, planlama ve kontrol yöntemi, amaçları belirleme şekli, yetki devredip devretmemesi gibi davranışlar, başarılı olmanın önemli faktörleri olarak ele alınmıştır (Aksel, 2008: 36).

Davranışlar ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışılırken liderler, "işleri nasıl yapar", "kararları verirken ne yapar", "grup üyelerini nasıl etkiler", "onları nasıl yetiştirir", "ne tür davranışlarda bulunur", "demokratik mi olur", "otoriter mi davranır" yoksa "tamamen serbest mi bırakır" türünden sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır (Güney, 2012: 371).

Davranışsal yaklaşımı yönlendiren iki temel çalışma, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır.

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:

Araştırmacılar, liderlerin çeşitli grup ve çalışma ortamlarında sergiledikleri davranışları analiz etmeye çalışmışlardır. Dokuz grupta sınıflandırılan 1800 liderlik davranış kalıbından 150 tanesi seçilerek liderlik davranış tanımları anketi oluşturulmuştur. Çalışmaların sonucunda liderlik davranışları, yapıyı kurma/görev yönelimli ve anlayış

gösterme/ilişki yönelimli olarak iki bağımsız boyutta tanımlanmıştır. Yapıyı kurma, öncelikle örgütsel hedeflerle ilgilidir. Bu boyut, iş analizi yapma, örgütleme, kadrolama, yetki ve görevleri tanımlama, iletişim sistemini kurma, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleme, çalışanların performansını değerlendirme vb. davranışları kapsar (Fındıkçı, 2012: 80; Güney, 2012: 374). Yapıyı kurma yönelimli davranış gösteren liderler, amaçlar doğrultusunda çalışanların görevlerini doğru bir şekilde yapıp yapmadıklarına, kurumsal düzeyde performansın sağlanması ve ilgili normlara uyulmasında titizlik gösterirler.

Anlayış gösterme boyutunda lider, çevresindekilere saygı duyar, onlara yakın ve dostça davranır, kişisel problemleriyle ilgilenir, kendini onların yerine koyar, çalışanlarına, düşüncelerine ve iş doyumlarına önem verir. Lider sergilediği davranışlarla kesintisiz bir güven ortamının oluşmasını sağlar. Her iki boyuttaki davranışların da bir liderde bulunabileceği ancak birinin biraz daha baskın olabileceği belirtilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan önemli husus kimi sektör, iş veya durumlarda yapıyı kurma boyutundaki liderlik davranışlarının, kimi durumlarda ise anlayış gösterme boyutundaki liderlik davranışlarının daha etkili olduğudur (Çelik, 2012: 12; Erçetin, 1998: 31).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları:

Çalışanların tatmini ve grubun verimliliğini artıran faktörlerin araştırıldığı araştırmada, liderlerin iş odaklı veya insan odaklı olarak sınıflandırılabilecek davranışlarının çalışanların verimliliği ve iş doyumu üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş tatmini ve verimliliğinin, insan odaklı liderlik davranışı gösterilen örgütlerde yüksek olduğu, iş odaklı liderlik davranışı gösterilen örgütlerde ise düşük olduğu görülmüştür. İnsan odaklı davranış gösteren liderler, kişiler arası ilişkilere önem veren, çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenen, bireysel farklılıklarını dikkate alan, kararlarında önceliği işten önce insana değer veren liderler olarak tanımlanmıştır. İş odaklı davranış sergileyenler ise otoriter davranan, çalışanlarının önceden belirlenmiş standartlara ne düzeyde uyduğunu kontrol eden, görevlerin yapılması için gerektiğinde ceza veren, daha çok işin yapılması ve üretimle ilgilenen liderlerdir. Yapılan ilk dönem araştırmalarında liderlerin söz konusu davranış modellerinden birine yakın olacakları beklense de daha sonraları Blake ve Mouton tarafından geliştirilen liderlik diyagramında ve sonraki çalışmalarda, bir liderin hem iş odaklı hem de insan odaklı olabileceği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2012: 81; Güney, 2012: 376).

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan bu iki temel araştırma, farklı zamanlarda ve kültürel etkiler altındaki örgütlerde benzer araştırmaların yapılması için esin kaynağı olmuştur (Erçetin, 1998: 33). Davranışsal yaklaşımlar, kişilik özellikleri yerine davranışlar üzerinden liderliği açıklamaya ve tanımlamaya çalışarak liderlik alanına önemli katkılar sağlamışlardır. Çünkü liderliğin öğrenilip öğrenilemediği konusu uzun yıllar temel bir sorun olarak tartışılmış, kişilik özellikleri ve özel yetenekler olarak görülen liderliğin öğrenilmesinin mümkün olmadığı savunulmuştu. Ancak davranışsal yaklaşımların ulaştığı sonuçlar, liderliğin öğrenilebilir yönlerinin olduğunu ortaya koymuştur (Fındıkçı, 2012: 84).

2.1.2.3. Durumsal Yaklaşımlar

Liderlerin kişilik özelliklerini ve niteliklerini araştıran özellik yaklaşımları ve liderlerin davranışlarına odaklanarak davranışlarındaki farklılıkları belirlemeye çalışan davranışsal yaklaşımlar liderliğin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 21). Ancak süreç içerisinde, liderlikteki başarının sadece lider niteliklerine veya liderin gösterdiği davranış biçimine göre şekillenmediği görülmüştür (Çelik, 2012: 16). Çünkü liderlere özgü kimi özellikler ve davranışların belli durum ve koşullarda gerçekleştiği (Fındıkçı, 2012: 85), bir başka deyişle belirlenen liderlik özelliklerinin ve liderlik davranışlarının her durum ve her koşulda başarı getirmediği görülmüştür.

Liderlik alanında çalışan araştırmacılar, liderlikteki başarının liderlik özellikleri ve davranışlarının dışında oldukça karmaşık değişkenlere bağlı olduğundan hareketle 1950'lerden sonra dikkatlerini liderliğin gerçekleştiği çevresel koşullara ve yönetilenlere çevirmişlerdir (Çelik, 2012: 17; Güney, 2012: 387). Durumsal yaklaşımlar, liderin kişisel özelliklerinin yanında, örgütü oluşturan çalışanların/yönetilenlerin özellikleri ve beklentileri, örgütün amaçlarının niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği örgütün özellikleri gibi durumsal değişkenlerin özellikle dikkate alınması gerektiğini (Eren, 1998: 351), liderliği ortaya çıkaran gücün, liderin kişilik özelliklerinden ve davranışlarından ziyade içinde bulundukları ortamlar ve sosyal süreçler olduğunu savunmuşlardır (Fındıkçı, 2012: 85).

Durumsal yaklaşımın temsilcileri, liderlik biçiminin koşulların ihtiyacına göre belirlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle liderliğe ilişkin tek bir yaklaşımın her koşulda geçerli olamayacağını, liderlerin değişen koşullara göre nasıl davranacaklarına

karar vermeleri gerektiğini, her dönemde ve her durumda geçerli evrensel en iyi bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceğini belirtmişlerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 22).

Fiedler'in geliştirdiği "Durumsallık Yaklaşımı", House ve Evans'ın geliştirdiği "Yol-Amaç Teorisi", Vroom ve Yetton'un geliştirdiği "Normatif Durumsallık Teorisi", Reddin'in geliştirdiği "3-D Liderlik Teorisi" ve Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği "Durumsal Liderlik Teorisi" durumsal liderlik yaklaşımları arasında yer alan başlıca çalışmalardır (Fındıkçı, 2012: 85).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı:

Fred Fiedler, liderlikte durumsallık yaklaşımını ilk kullanan kişidir. Fiedler, liderin ortaya çıkma durumunu ortamın elverişliliğine dayandırmaktadır. (Başaran, 1998: 76). Fiedler, etkili liderlik davranışının temelini insan ilişkileri veya yapıya ağırlık verme durumuna göre ele alan çalışmaları incelemiştir. Fiedler, çalışmaları sonucunda her durumda başarılı bir lider olmanın yapıya veya insan ilişkilerine önem veren davranışlardan ziyade, davranışların içinde gerçekleştiği ortamların kendine özgü koşul ve özellikleri ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Farklı ve kendine özgü koşullara sahip durumlarda farklı davranışın etkili olabileceğine inanan Fiedler'e göre davranışlar, kişilik ile durum arasındaki etkileşimin sonucunda oluşmaktadır (Aydın, 1994: 254).

Fiedler, yapılan önceki araştırmalarda elde edilen bulguları değerlendirerek, liderin kişilik özellikleri, içinde bulunduğu durum ve tüm bunların liderin başarılı olmasını nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır (Erçetin, 1998: 35). "Görev yönelimli" ve "ilişki yönelimli" şeklinde farklı iki liderlik biçimi belirleyen Fiedler, durumun özelliklerine göre bunlardan birinin başarılı olacağını savunmuştur. Durumun özelliklerini de liderin konumsal gücü (güçlü-zayıf), görevin yapılandırılma durumu (yapılandırılmış-yapılandırılmamış) ve lider-üye arasındaki ilişkinin durumu (iyi-kötü) boyutlarında ele almıştır. Üç boyutta yer alan özelliklerin alacağı ihtimallere göre durumun liderliğe uygun, orta düzeyde uygun veya uygun değil şeklinde değerlendirilmesi ve buna göre görev yönelimli veya ilişki yönelimli liderlik biçimlerinden uygun olanın seçilmesi hâlinde başarılı olunacağını savunmuştur (Aydın, 1994: 255-256).

House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi:

1970'li yıllarda geliştirilen Yol-Amaç Teorisi, güdülemeye ilişkin Beklenti Teorisi ile yakından ilişkilidir. Beklenti Teorisine göre insan davranışlarını etkileyen iki önemli etken bulunur. Bunlar kişinin belirli davranışlarda bulunduğunda elde edeceği sonucu bilmesine olan inancı ile bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir. Buradan yola çıkılarak yol-amaç teorisine göre liderin görevi, gerçekleştirilmesi istenen amaçları belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu çalışanlarına göstermesidir (Koçel, 2011: 588). Bu teori, liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon, iş tatmini, özveri ve performansları üzerindeki etkilerinin yanında durumsal faktörlerin iş ortamı ve çalışanlar üzerindeki etkilerini de açıklamaya çalışmıştır (Çelik, 2012: 17).

Yol-Amaç Teorisine göre liderden çok çalışanların amaca güdülenmiş olması önemlidir (Başaran, 1998: 73). Liderin başarısı, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamasına, onları iş ve görevler için yeterince motive etmesine, onların bireysel amaçlarının gerçekleşme düzeyine bağlıdır. Liderin en önemli hedefi çalışanlarının moral ve motivasyonlarını sağlayacak davranışları tercih etmesidir. Lider, çalışanlarının özellikleri ve ihtiyaçları ile görevin özelliklerine uygun davranışlarda bulunduğunda başarılı olabilecektir. Çalışanlar, kendi bireysel amaçlarına ulaştıracağına inandıkları ve bu yolda motive oldukları liderin davranışları benimser ve başarı için çaba gösterirler (Fındıkçı, 2012: 86). Lider, çalışanlarına yol göstermek suretiyle onları eğitir ve onları örgütsel amaçlara ulaşıldığında aslında kendi amaçlarına da ulaşılacağına ikna edebilirse başarılı olur (Bakan ve Doğan, 2013: 26).

Yol-Amaç Teorisine göre lider farklı dört liderlik davranışı ve buna bağlı dört liderlik biçimi gösterir. Bunlar emir verme (emredici liderlik), destekleme (destekleyici liderlik), başarıya odaklanma (başarı yönelimli liderlik) ve katılım sağlama (katılımcı liderlik) davranışlarıdır. Liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi, liderin etkililiği ve çalışanların motivasyonuna dayalı olarak incelemeye çalışan Yol-Amaç Teorisi, çalışanların motivasyonu ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanmasıyla örgütlerde etkili liderliğin nasıl sağlanabileceğini algılama kolaylığı sağlamıştır (Erçetin, 1998: 46).

Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi:

Normatif Durumsallık Teorisini geliştiren Vroom ve Yetton'a göre liderlikte temel etken karar verme sürecine katılımdır. Bu nedenle örgütte karar verilirken çalışanların yeterliliği ve çalışanları karara katmanın, alınan kararların uygulanması üzerindeki etkileri

dikkate alınarak otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik stili belirlenmiştir. Belli durumlarda otokratik liderlik en etkili olurken başka durumlarda ileri ölçüde karara katılımın sağlandığı demokratik liderliğin etkili olacağı savunulmuştur. Liderlerin etkili olabilmeleri için farklı koşullarda nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır (Aydın, 1994: 257).

Kararın kabulü, çalışanların kararın alınma sürecine ve uygulanmasına etkili bir şekilde katılımı ile gerçekleşebilir. Kararın, çalışanların katılımlarının sağlanma düzeylerine göre üç farklı süreçte alınması önerilmektedir. Bunlar otokratik süreç, danışıcı süreç ve grup sürecidir (Aydın, 1994: 258; Çelik, 2012: 24).

Reddin'in 3-D Liderlik Teorisi:

Reddin, görev ve ilişki yönelimli davranışlar temelinde ele alınan liderliğe, etkililik boyutunu eklemiştir. Etkililik kavramı ise liderin davranışı ya da etkililiği yerine, bulunulan konumun gerektirdiği amaçların gerçekleştirilme derecesi olarak açıklamıştır. Reddin 3-D modelinde; düşük görev-düşük ilişki, yüksek görev-düşük ilişki, düşük görev-yüksek ilişki ve yüksek görev-yüksek ilişki şeklinde dört temel liderlik biçimi belirlemiştir. Reddin, durumların kendine özgü farklılıkları nedeniyle liderlik açısından farklı biçimleri gerektirdiğini ve bir liderlik biçiminin etkililiğinin kullanıldığı duruma bağlı olduğunu ileri sürmüş ve liderin davranışının duruma uygun olması halinde liderliğin etkili olacağını aksi durumda etkisiz olacağını belirtmiştir. Durumun gereklerine uygunluk ile göreve veya ilişkiye önem vermeye göre dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik biçimi belirlenmiştir. *Misyoner, otokrat, uzlaştırıcı* ve *ilgisiz liderliği* etkisiz liderlik biçimleri; *geliştirici, yönetici, iyi niyetli otokrat* ve *bürokrat liderliği* ise etkili liderlik biçimleri şeklinde gruplandırılmıştır (Aydın, 2005: 259-260; Çelik, 2012: 32-34).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi:

Bu teoride, liderlik biçiminin belirlenmesinde çalışanların özelliklerinin önemli olduğu ve liderin etkililiğini belirleyen kritik etkenin çalışanların olgunluk düzeyi olduğu savunulmuştur. Böylece *ilişki yönelimli* davranışla *görev yönelimli* davranışa, *çalışanların olgunluk düzeyleri* boyutu eklenmiştir. Olgunluk, çalışanların birey veya grup olarak tüm özelliklerinden ziyade, yapılacak işteki yetkinliği ve yeterliliği olarak ifade edilmiştir (Aydın, 1994: 262-263). Olgunluk düzeyi ise çalışanların görevlerinde başarılı olma isteği, başarılı olma, hatta ek görevleri üstlenme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Ayrıca

çalışanların olgunluk düzeylerinin, bu yeteneklerinin gelişmesine bağlı olarak artması beklenmektedir (Erçetin, 1994: 41).

Çalışanların olgunluk düzeyleri düşük olduğunda, ilişkilerden çok göreve önem veren liderlik biçimi etkili olurken çalışanların olgunluk düzeyi yükseldikçe görev yönelimli davranış yerine ilişki yönelimli davranış gösteren liderlik biçimi etkili olur (Aydın, 1994: 263).

2.1.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Geçmişten günümüze geliştirilen liderlik kuramları bir bütün olarak değerlendirildiğinde toplumsal ve örgütsel alandaki gelişmeler ve oluşumlar, liderlik alanında da farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Güney, 2012: 402). Başlangıçta liderlerin belirli ortak özelliklere sahip olduğu görüşünü benimseyen özellik kuramları yaygınken daha sonra liderlerde ortak özelliklerin olamayacağı düşüncesi ile liderlerin gösterdiği davranışları merkeze alan kuramlar yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak her koşulda sonuç alabilecek liderlik davranışlarının olmadığından hareket ile durumsal liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Bu kuramlarda, farklı koşullarda farklı liderlik yaklaşımlarının gösterilmesi gerektiği savunularak, liderlerin içinde bulundukları durumun önemine dikkat çekilmiştir (Uçar, 2015: 32).

Liderlik alanında geliştirilen durumsal kuramlarla özellik ve davranışsal kuramlara yönelik eleştiriler kısmen giderilmiş görünse de liderliğin ne olduğu konusunda tam anlamıyla bir görüş birliği sağlanabilmiş değildir. Görüş birliğinin sağlanamaması, liderlik konusunun çok boyutlu olmasının bir göstergesidir. Sosyal bilimlerde ve yönetim bilimlerinde gizemini koruyan liderlik, üzerinde en çok çalışılan konuların başında gelir. Bu durum aynı zamanda konuya verilen önemin de açık bir göstergesidir (Aydın, 1994: 233). Ayrıca, liderlik gibi önemli ve popüler bir alanda sürekli gelişmelerin olması doğaldır (Erçetin, 1994: 57).

Geliştirilen liderlik yaklaşımlarının, örgütlerin yapısında ve çalışanların niteliklerinde, istek ve beklentilerinde meydana gelen değişimler karşısında yetersiz kalması, bilim insanlarını liderlik kuramlarının araştırma ve uygulama yöntemlerini sorgulamaya ve bunun sonucunda yeni yaklaşımlar ortaya koymaya sevk etmiştir. Örgütlerdeki bilgi ve insan kaynağını yönetmede özel yeterliklere sahip, örgütsel amaçlarla birlikte çalışanların faydasına odaklanan, otorite ve zorlamalar yerine gönüllere hitap eden

liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Fındıkçı, 2012: 19-21). Bu ihtiyaç doğrultusunda emir veren ve verdiği emrin yerine getirilmesini bekleyen, çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak gören, kendisine hizmet edilen, kendi kariyerini önceleyen liderlik anlayışlarının yerine; çalışanların gelişimini ve takım çalışmasını önemseyen, onları karar alma süreçlerine dâhil eden, gerektiğinde çalışanlar için risk alan, sorumluluk üstlenen, çalışanlarıyla birlikte hareket etmeyi ve onlara hizmet etmeyi bir yaşam tarzına dönüştüren "Hizmetkâr Liderlik" yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Akiş, 2005: 1).

Hizmetkâr liderlik, çalışanların kişisel ihtiyaç ve beklentilerine, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine ve güdülenmelerine odaklanmış bir liderlik yaklaşımı olduğundan, örgütler ve çalışanlar açısından değerlendirilmesi ve araştırılması gereken bir liderlik yaklaşımı olarak dikkat çekmiştir (Ürü-Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013: 63-64).

2.1.3. Hizmetkâr Liderliğin Ortaya Çıkışı

Hizmetkâr liderlik fikri, Robert K. Greenleaf'in Herman Hesse'nin "*Journey to the East"* isimli hikâyesini okumasıyla gündeme gelir. Hikâyenin başrolü Leo, kutsal bir yolculuğa çıkmış bir grubun hizmetkârıdır. Grup üyelerinden her bir kişiye gösterdiği ilgi ve verdiği destek ile tüm grup üyelerini etkiler. Leo, yolculuk boyunca grubun her türlü sorunuyla yakından ilgilenmiş ve çözüm yolları bulmak için birçok görevi yerine getirmiştir. Leo'nun aniden ortadan kaybolması ve grubun lidersiz kalması sonucunda grupta kargaşa yaşanmasıyla Leo'nun gizli liderliği anlaşılır. Kimse Leo olmadan yolculuğa devam etmek istemeyince yolculuk ertelenir ve Leo aranmaya başlanır. Leo bulunduktan sonra yolculuğa devam edilir. Böylece grup üyeleri, aslında bir hizmetçi olan Leo'nun yol gösterici ve liderlik ruhu taşıdığını ve bu haliyle grubun gerçek lideri olduğunu keşfetmiş olurlar. Bu hikâyenin kahramanından esinlenen Greenleaf, bir liderin öncelikle iyi bir hizmetkâr olması gerektiğinden yola çıkarak "Hizmetkâr Liderlik" (Servant Leadership) kavramını ortaya atmıştır. Greenleaf'e göre lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkâr olmalıdır. Bir kişide doğal olarak bulunup tutum ve davranışlarına egemen olan hizmet etme arzusu, zamanla o kişide alışılmadık yönlendirici bir güce dönüşür. Bunun sonucunda hizmet ederek lider olmayı seçen kişi, hizmetkârlığı ve liderliği birleştirmiş olur (Greenleaf, 2002: 19, 20).

Liderliğe ilişkin vizyonu geliştirmek için uzun yıllar çalışan Greenleaf, alışılmışın dışında yaklaşıma sahip bir yönetim danışmanı olarak öne çıkmıştır. Birçok meslektaşının

aksine o sadece sistemlere, sonuçlara ve skorlara bakmamış, onları kendi bağlamında incelemiştir. İlk yazılarında "kişinin işe ihtiyaç duyduğu kadar işin de kişiye ihtiyacı vardır" fikrinin yayılmasını sağlamıştır (Trompenaars ve Voerman, 2009: 3-5).

Greenleaf'e (2002: 21) göre çalışanlara odaklanan hizmetkâr liderliğin en önemli motivasyonu, çalışanlara hizmet etme isteğidir. Hizmetkâr lider çalışanlara hizmet etmeyi; onlara karşı bir sorumluğu üstlenmek, onları ruhen ve zihnen sağlıklı kılmak, duygusal açıdan iyi hissetmelerini sağlamak, oluşturulacak çalışma ortamı ile potansiyellerini ortaya çıkarıp bir birey olarak kişisel ve görevle ilgili gelişimlerini sağlamaya yönelik destek olmak şeklinde açıklar.

Liderlerin amacının halkına hizmet etmek ve onların yeteneklerini en iyi şekilde ortaya çıkarmak olduğunu savunan Greanleaf, liderlik konusundaki fikirlerini, "*The Servant as Leader*" adlı çalışmasıyla geliştirmiştir. Çeşitli kitap ve makalelerinde, gelecek için sağlam bir temel ve fırsat olarak hizmetkâr liderlik anlayışını gördüğünü savunmuştur. Greenleaf'a göre liderliğin özü başkalarına hizmet etmektir ve hizmetkâr liderlik, bir liderlik yaklaşımı olmaktan daha fazladır. Hizmetkâr liderlik, içten gelen bir görev aşkıyla başkalarının teşvik edilmesi ve yeteneklerini geliştirmeleri için onlara fırsat verilmesi gerektiğine dair içten gelen bir inanca dayanan bir yaşam tarzıdır (Trompenaars ve Voerman, 2009: 3-5).

Laub'a (1999: 83) göre hizmetkâr liderlik, takipçilerinin çıkar ve beklentilerini kişisel çıkarların üzerinde tutmaya dayalı bir anlayış ve davranışı ifade eder. Hizmetkâr liderler, insanlara değer vermeye, onları geliştirmeye, herkesin iyiliği için gücü paylaşarak kullanmaya önem verirler. Patterson (2003: 2), hizmetkâr liderliğin çalışanlarına ve hizmet etmeye odaklanması nedeniyle erdemli bir yaklaşım olduğunu savunur. Hizmetkâr liderlik, bireylerin yaşamlarını zenginleştiren daha iyi örgütler oluştururken daha adil ve şefkatli bir dünya yaratan bir felsefe ve uygulamalar kümesi olarak görülebilir.

Liderliği, hiyerarşi ve güç mücadelesi olarak dillendiren teorilerin bulunduğu dönemde Greenleaf'in ortaya koyduğu görüşler, yönetim alanına yeni bir hareket getirmiş ve devrim gibi bir düşünce olarak görülmüştür. İlk bakışta bir kimsenin hem lider hem de hizmetkâr olması bir çelişki gibi görünmüştür. Fakat Greenleaf, görünüşte zıt olan bu iki kavramı pratikte güçlü bir kombinasyon halinde birleştirmiştir. Ona göre hizmetkâr liderlik, hizmetkârlık ve liderliğin uyum içinde olduğu bir yönetim şeklidir ve ortam ile itinalı bir etkileşim içindedir. Hizmetkâr lider, güçlü bir liderlik yeteneğinin yanında, güçlü

bir hizmet etme arzusuna sahiptir. Hizmetkâr lider, bu yeteneklerini birbirlerini destekleyip güçlendirebilecek şekilde birleştirebilen kişidir. İnsanlara ilham veren hizmetkâr liderlik kavramı, pratikte her yerde kullanılmaya başlandı. Bu temel üzerine inşa edilen örgütlerdeki çalışanlar, yeteneklerinin kendileri ve örgütleri için değerli olduğu gerçeğini görünce, motivasyonları artmış ve hastalığa dayalı devamsızlıklar azalmıştır. Bunların sonucunda daha yüksek performans ölçümleri elde edilmiş ve başarı yükselmiştir (Trompenaars ve Voerman, 2009: 3-5).

Hizmetkâr liderlik kavramı, Greenleaf (2001) tarafından tanıtılmış olmasına karşın bu fikrin oluşması binlerce yıllık bir süreye dayanmıştır. Çünkü, hizmetkâr liderlik kavramı bütün kültürlerde uygulanan temel prensiplerden ve saygınlığa dayanan geleneklerden oluşmaktadır (Sendjaya ve Sarros, 2002; Trompenaars ve Voerman, 2009: 3-5).

Toplumlara liderlik etmede hizmetkâr olma kavramının ilkin kutsal metinlerde yer aldığı görülür. Hizmetkâr liderliğe ilişkin bilinen en eski uygulama Hz. İsa döneminde yaşanmıştır. Yuhanna İncili'nde yer alan hikâyeye göre, Hz. İsa öğrencileri ile birlikte bir yolculuk sırasında dinlenmek ve ihtiyaçlarını gidermek için geceyi bir handa geçirecektir. Dönem itibari ile hanlarda şöyle bir uygulama vardır: Yollar çamurlu olduğu için handa görevlendirilen bir kişi, insanların ayağındaki çamuru temizleyerek onları içeri almaktadır. Bu sayede yolcular çamurdan arınır ve temiz bir şekilde hana girerler. Ancak Hz. İsa ve beraberindekiler hana gece yarısı aç ve yorgun bir halde varırlar. O saatte ayakları silecek görevliyi kapıda göremezler, herkes çok yorgun olduğundan kimsenin bekleyecek hali kalmamıştır. Herkes çamurlu ayaklarıyla içeriye girer ve doğrudan karınlarını doyurmaya çalışırlar. Yemek tam yenilmiştir ki, Hz. İsa kimseye bir şey söylemeden yerinden kalkar, eline aldığı leğen ve bezle herkesin ayağındaki çamuru temizler ve yerine oturur. Başlarındaki liderin anlam vermedikleri bu davranışı karşısında son derece şaşkınlığa uğrayan öğrencilerine dönen Hz. İsa şunları söyler: *"Sizin için ne yaptığımı anladınız mı? Siz beni 'Öğretmen' ve 'Lord' diye çağırıyorsunuz ve ben de sizin öğretmen ve lordunuzum; öyle olduğum halde işte sizin ayaklarınızı yıkadım. Artık sizin de birbirinizin ayaklarını yıkamanız gerekir. Size uymanız için bizzat kendim uygulayarak bir örnek ortaya koydum"* (İncil, 2012: 13/13-15).

Hz. İsa, diğerlerinin ayaklarını yıkama örneği üzerinden alışılmışın dışındaki hizmet etme davranışı ile liderliğin anlamını ve işlevini yeniden tanımlamıştır. "Onlar

üzerinde güç" anlayışından "onlar için güç" anlayışına doğru değişen liderlik gücünü elde etmek için, onlara hizmet etmenin önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Hz. İsa, bu davranışı ile hizmetkâr liderliği, sadece sözle anlatmak yerine somut yolla uygulayarak öğretmeye çalışmıştır (Vinod ve Sudhakar, 2011: 460).

Matta İncili'nde "*İnsanların size nasıl davranmasını istiyorsanız, siz de onlara öyle davranın*" (7: 14) "*Aranızda büyük olmak isteyen, ötekilerin hizmetkârı olsun*" (20: 41) ve Markos İncili'nde "*Bilirsiniz ki, ulusların önderleri sayılanlar, onlara egemen kesilir, ileri gelenleri de onlara ağırlıklarını hissettirirler. Sizin aranızda böyle olmayacak. Aranızda büyük olmak isteyen, ötekilerin hizmetkârı olsun*" (10: 35-45) şeklinde emirler yer almıştır (İncil, 2012).

İslam dininin kaynaklarında da hizmetkâr liderliğe çokça vurgu yapılmıştır. Kur'an-ı Kerim'deki birçok ayette ve İslam Peygamberi Hz. Muhammed'in hem sözlerinde hem de yaşantısında insanlara iyilik yapılması, yardım edilmesi, hizmet edilmesi tavsiye edilmiştir. Kur'an-ı Kerim'deki *"Yaptığınız her hayırlı işin karşılığını Allah'ın huzurunda göreceksiniz" (Bakara, 110),* "*Hayırda birbirinizle yarışın" (Bakara, 148), "Biz iyi ve güzel işler yapanların mükâfatını boşa çıkarmayız" (Kehf, 30)* ayetleri ve Hz. Muhammed'in "*Bir kavmin efendisi, o kavme hizmet edendir*", "*Sizin en hayırlınız, insanlara en çok iyilik yapanınızdır*" ve "*Kolaylaştırınız güçleştirmeyiniz, müjdeleyiniz nefret ettirmeyiniz"* sözleri/hadisleri buna örnek olarak verilebilir. İslam'da liderlik, gerek Hz. Muhammed gerekse de ondan sonra gelen halifelerinin uygulamalarında gerçekleşen haliyle "Hizmetkâr Liderlik" anlayışıdır. Bu anlayış doğrultusunda İslam dininde liderlik, liderlik imkânlarını kişisel menfaatlerinde kullanmak yerine, halkın ihtiyaçlarını temin etmek, onların dertleriyle dertlenmek, problemlerine çözümler getirmektir. Başka bir ifade ile halka hizmet etmektir (Tüzün, 2013: 25).

Greenleaf (1998), hizmetkâr liderler güvenilir oldukları ve kendilerini gruba adadıkları için çalışanların kabul ve desteğini aldıklarını dile getirir. Bu destek, çalışanlarda da adanmışlık, özveri ve aktif olarak amaca dönük bir çaba harcamaya zemin hazırlar. Herhangi bir sebeple hedeflere ulaşılamıyorsa örneğin çalışanın yaptığı görev yeteneklerine uygun değil ise hizmetkâr lider uygun bir şekilde onu yeteneklerini kullanabileceği farklı bir yöne yönlendirir (Vinod ve Sudhakar, 2011: 459). Bunun yanında hizmetkâr liderlikte, çalışanlarda bulunan yetenekleri, kendileri ve örgüt için faydalı olacak yönleri ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış bulunur. Hizmetkâr lider,

çalışanları ile doğrudan kurduğu yakın ilişkilerle onların yeteneklerine, ihtiyaç ve beklentilerine odaklanır. Bu yolla çalışanların potansiyellerine erişmeleri için onlara destek verir ve onlara güvenerek, onların da kendilerine güven duymalarını sağlar (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008:162).

Bireylerin ihtiyaçları karşılandığında daha etkili ve istekli bir şekilde eyleme geçtikleri düşüncesine dayanan hizmetkâr liderlik yaklaşımında liderler, çalışanlara odaklanarak onlara hizmet ederler. Bu nedenle örgütten daha çok çalışanlarla ilgilenirler. Bunun sonucunda hizmetkâr liderlik, yöneticilerin bencillik etmeden genelde insanların özelde çalışanların iyiliğine rehberlik ettiği bir liderlik anlayışıdır (Özmutlu, 2011: 17). Greenleaf'a göre, bir örgütte güveni tesis etmek için değerlerle uyumlu davranışlarda bulunmak, dürüst ve açık olmak ve çalışanlara güvenmek gerekir. Hizmetkâr lider, örgütün çıkarlarıyla uyumlu olmasa da doğruluğu ve iyiliği temsil etmeli, gerektiğinde eşitsizliklere ve adaletsizliklere karşı gelebilmelidir. Bunun yanında, hizmetkâr liderlik anlayışı ile yönetilen örgütlerde, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine önem verilir ve bu alandaki sorumlulukların ne düzeyde yerine getirildiği sık sık değerlendirilir (Güney, 2012: 350). Hizmetkâr liderlik, hizmet etmenin yanında sevgi, saygı, insani değerler, hoşgörü, değişim ve dönüşüm gibi bir örgüt ve çalışanları için büyük öneme sahip kavramları da içermektedir (Fındıkçı, 2012: 381).

Hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip lider tarafından yönetilen örgütlerde, "hizmet odaklı bir kültür" hâkim olur. Çalışanların üstlerinin beklenti ve talimatlarını almaya odaklanmaları yerine, liderden aldıkları destek ve anlayışla örgütsel amaçlara yönelik bir çaba içerisinde olmaları beklenir. Bu durumda lider, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanarak onlar için neler yapabileceğine yönelik bir yaklaşım içerisinde olur. Bunun sonucunda, çalışanlarda çalışma tutkusu ve adanmışlık sağlanır. Hizmetkâr liderlerin temel rolü, çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçları örtüştürerek söz konusu amaçlara erişmeleri için destek olmaktır. Bu yönüyle hizmetkâr liderler, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları ve vizyon odaklı gelişmeleri için nelere ihtiyaçlarının olduğuna odaklanırlar. Bu yaklaşım, çalışanların yöneticilerini memnun etmelerinden ziyade yöneticilerin çalışanlarını memnun etmesini ve beklentilerinin karşılamasını esas alır (Blanchard, Blanchard ve Zigarmi, 2007: 294, 303).

Hizmetkâr liderler, kendilerini çalışanlarının gelişimine adarlar. Böylece, bireysel ve örgütsel performans artışının sağlanmasında önemli rol oynarlar. Temel amaçları hizmet

etmek olduğundan çalışanlarını cesaretlendirerek kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat verirken örgütle bütünleşerek performanslarının ve bireysel motivasyonlarının artmasına da imkân verirler (Dinçer ve Bitirim, 2007: 67). Hizmetkâr liderler, hizmet beklemekten ziyade çalışanlarına hizmet etmeye odaklı bir davranış göstererek örgütsel süreçlerde yüksek performansın ortaya çıkmasına olanak sağlamış olurlar. Liderliğin formal ve yasal yetki ile sınırlı olmadığını kabul ederler. Çalışanlar arasında grup liderlerini güçlendirme ve destekleme yoluna giderek ön plana çıkmalarına imkân sağlarlar. Özellikle çalışanların uzmanlık ve mesleki gelişimlerine odaklanarak her türlü desteği doğrudan veya dolaylı verirler. Greenleaf hizmetkâr liderlerin gerçek sınavını, her bir çalışanın daha özgür, daha akıllı, daha sağlıklı, daha özerk ve daha becerikli birer hizmetkâr lider olmasını sağlamak şeklinde ifade eder (Blanchard ve diğ., 2007: 307).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, genelde tüm liderlik yaklaşımları için geçerli olan söz konusu özellikleri bir yaşam biçimi haline getirerek *önce insan* ve *mükemmelleştirilmiş hizmet* düşüncesiyle birleştirdiğinden standart liderlik kalıplarının çok daha ilerisine geçebilmektedir. Hizmetkâr liderlik anlayışının bir diğer farklılığı ise hizmet kalitesinde mükemmel performansa ulaşmayı, sadece liderin veya üst yönetimin sorumluluğunda görmemesi ve yönetimin tüm süreçlerinde katılım ve takım çalışmasını öngörmesidir. Hizmetkâr liderler, örgütlerin geleceğine ilham veren vizyonlar oluştururlar, bireysel ve örgütsel gelişmenin bir aracı olarak değişime değer verirler (Dinçer ve Bitirim, 2007: 67, 68).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini destekleyen, takım çalışmasını ve örgütsel bağlılığı artıran, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları örtüştüren, örgütü bütünsel şekilde ele alarak değerlerine odaklanan, örgütsel amaçlara erişimde liderleri hizmetkâr bir rol almaya özendiren bir anlayışı esas almaktadır. Diğer liderlik yaklaşımlarının çoğu örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflerken hizmetkâr liderlik çalışanların da amaçlarını hedeflemenin yanında iş birliğini önemseyen ve klasik ast-üst ilişkilerine dayanan hiyerarşiden uzak duran tarzı; farkındalık, kavramsallaştırma, güven verme, dinleme, empati kurma, öngörülü olma, iyileştirme, geliştirme, inisiyatif ve sorumluluk alma, gücü etik kullanma ve birliktelik inşa etmeye verdiği önem ile diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Spears, 1998: 8).

Greenleaf'in geliştirdiği hizmetkâr liderlik yaklaşımı, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik ortaya koyduğu farklı bakış açısı nedeniyle örgüt ve liderlik alanında ilgi

görmüş ve özellikle yurt dışında birçok araştırmaya konu olmuştur. Hizmetkâr liderliği, kavramsal ve ilişkisel yaklaşımlarla ele alan çalışmaların yanında, hizmetkâr liderin özelliklerini ve gösterdiği davranışları tespit etmeye yönelik ölçme araçlarının geliştirildiği çok sayıda çalışma da yapılmıştır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Buchen, 1998; Collins, 2001; Dennis ve Bocarnea, 2005; Ekinci, 2015; Fındıkçı, 2009; Laub, 1999; Öter ve Dağlı, 2020; Page ve Wong, 2000; Russell, 2001; Sendjaya ve Cooper, 2011).

2.1.3.1. Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Greenleaf geliştirdiği hizmetkâr liderliğe ilişkin herhangi bir tanımlama yapmamıştır. Kendisinden sonra gelen araştırmacılar da, tanımlamalar yapmak yerine hizmetkâr liderlere ait özellikleri ve hizmetkâr liderin göstereceği davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Greenleaf'in geliştirdiği hizmetkâr liderlik ile ilgili birçok çalışma yapan Larry Spears, Greenleaf'in eserlerinden hizmetkâr lidere ait on özelliği tanımlamıştır (2002; 2010: 27-29).

1. Dinleme: Hizmetkâr lider, öncelikle iyi bir dinleyicidir. Bireylerin ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için onlarla sağlık bir iletişim kurar, onları saygıyla dinler. Dinleme, çalışanların hislerini ve arzularını, bir başka ifade ile beden, ruh ve aklının birlikte söylediği mesajları anlamayı gerektirir. Liderler aynı zamanda içinden gelen sesleri netleştirmek ve keşfetmek için kendilerini de dinlemelidirler.

2. Empati: Hizmetkâr lider, başkalarını anlamaya yönelik bir anlayış ve çaba göstermeye çalışır. Bir durumu, çalışanların bakış açısı ile görmeye ve anlamaya yönelik çaba sarf eder ve bunu onlara hissettirir. İnsanların kabul ve saygı görme dâhil olma gibi ihtiyaçlarının farkındadır. Birlikte çalıştığı insanların iyi niyetli olduğunu düşünür, performansları yeterli olmazsa da onları insan olarak reddetmez.

3. İyileştirme: Hizmetkâr liderin önemli bir özelliği de kendisini ve çalışanlarını duygusal olarak iyileştirme potansiyeline sahip olmasıdır. Çünkü günümüzde birçok kişi, duyguları incinmiş, kalpleri ve ruhları kırılmış şekilde bir hayat sürdürmektedir. Hizmetkâr lider, bu kişilerin kendilerini kötü hissetmelerini önlemek, moral bozukluklarını gidermek ve kırılan kalplerini onarmak için birebir ilişkiler geliştirir. Bunun sonucunda çalışanlar, gönüllü bir şekilde örgüte uyum gösterirler. Hizmetkâr lider, herhangi bir sebeple çalışma şevkleri kırılan kişilerin iyileşmeleri için yardım eder, onları motive eder ve en iyiye

ulaşabilmeleri için çaba sarf eder. Çalışanlarının kalplerini ve ruhlarını paylaşılmış ortak yüce değerler etrafında bütünleştirerek iyileştirir.

4. Farkındalık: Liderin kendisini, kurumu ve çalışanları bütünsel olarak tanıyabilmesi, olumlu ve olumsuz özellikleri nesnel olarak değerlendirebilmesi ve tüm korkularla baş edebilmesidir. Kendisinin ve çalışanlarının farkında olması, hizmetkâr lideri daha da güçlü kılar. Hizmetkâr lider, örgüt çevresindeki olay ve olguları far keder ve buna uygun davranır. Farkındalık, kişinin çevresinde olup bitenlerle ilgili genel bir bakış açısı geliştirmesidir. Kişisel farkındalık ise bireyin kendi benlik algısı ile ilgidir. Hizmetkâr liderlerin benlik imajına ve benlik algısına ilişkin farkındalığı yüksektir. Bu nedenle güçlü ve zayıf yanlarının farkında olarak davranırlar.

5. İkna Etme Gücü: Hizmetkâr lider, karar verme süreçlerinde konumunu ve yasal yetkilerini kullanmak yerine muhatabını ikna etme yoluna başvurur. Örgütteki değişimler hakkında otoritesini kullanmak yerine çalışanların akıllarına ve kalplerine hitap ederek ikna etme ve uzlaşma sağlama yoluyla işleri yaptırmaya çalışır. Bunun sonucunda, çalışanlar ortak tutum ve değerler üretebilme kapasitesine kavuşurlar.

6. Kavramsallaştırma: Liderin olaylara, gündelik sorunlara takılıp kalmak yerine, geleceğe odaklanarak ve uzun vadeli bakabilmesidir. Hizmetkâr lider, bulunduğu günün ötesini düşünürken yeteneklerini de büyük hayallerle pekiştirir. Problemleri kavramlar şeklinde ele alan lider, sorunlara bu perspektiften baktığı için rutin işleri ve günlük realiteleri aşarak daha geniş bir bakış açısı ile düşünme ve sorunlara derinlemesine yaklaşma imkânını elde eder.

7. Önsezi: Liderin geçmiş yaşantılarından edindiği tecrübeler ile karşılaştığı yeni durumlardan elde edilmiş verileri bütünleştirerek geleceğe yönelik rasyonel kararlar almasıdır. İleride olması muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyeti, sezgiyle bağlantılı bir yetenektir. Hizmetkâr lider, ihtimalleri düşünme, geleceği öngörme, vizyon sahibi olma, amaçlarla ilerleme, yaratıcılık sergileme, cesaretli davranma ve azimli hareket etme gibi özelliklere sahiptir.

8. Hizmet Etme: Hizmetkâr lider, çalışanların ihtiyaçlarını ve hedeflerini kendisinin hatta örgütün çıkarlarından önce görerek çalışanlarına hizmet eder. Lider, örgütsel kaynakları öncelikle çalışanların hizmeti için kullanmak ve hep birlikte daha iyiye ulaşmak için elinde tutar. Çünkü hizmetkâr lider, bir başkası için güvenilir olmanın onun

ihtiyaçlarını gidermeye öncelik verme şeklindeki ahlaki davranışla mümkün olabileceğini bilir.

9. Kişilerin Gelişimine Katkı: Hizmetkâr lider, insanların çalıştıkları kuruma yaptıkları katkıdan bağısız olarak, kendilerine özgü birçok değere sahip olduklarına inanır. Bu nedenle her çalışanın büyüyüp gelişmesi için özel gayret sarf eder ve çalışanların mesleki gelişimlerinin yanında kişisel ve ruhi/manevi gelişimleri için sahip olduğu gücü kullanır. Bu doğrultuda, mesleki ve kişisel gelişim için uygun fonları bulma, çalışanlardan gelen önerileri ve fikirleri dikkate alma, karar verme sürecine katılmada çalışanları cesaretlendirme ve işten ayrılmak durumunda kalan kişilerin başka bir iş bulmaları konusunda yardımcı olur.

10. Topluluklar Oluşturma: Hizmetkâr lider, çalışanların kendilerini daha iyi hissedebilmeleri, paylaşım sağlamaları ve kendilerini geliştirebilmeleri için örgüt içinde küçük topluluklar oluşturmayı ve çeşitli faaliyetler gerçekleştirmeyi kedisine ait bir sorumluluk olarak görür. Bu sorumluluğunun bilincinde olan hizmetkâr lider, çalışanları daha sağlıklı, bilgili ve özgür kılacak topluluklar oluşturmaları için teşvik eder. Çalışanların boş zamanlarını verimli bir şekilde geçirmelerini temin etmek için mesai içinde ve dışında sosyal faaliyetler düzenler. Topluluklar oluşturma kavramı bundan önce incelenen bütün niteliklerin toplamını gerektirir. Bir eğitim çerçevesi oluşturmada başarılı bir sonucun ortaya çıkması için diğer hizmetkâr liderlik özelliklerinin bu özelliği desteklemesi gerekmektedir.

Laub (1999: 53) çalışmasında, hizmetkâr liderliğe ait altı özellik tanımlamıştır. Bunlar:

1. Değer Verme: Çalışanlara inanarak onları dinleme, önceleme, ihtiyaç ve beklentilerine odaklanma,

2. Geliştirme: Tüm çalışanlar için uygun öğrenme koşulları oluşturma, kendini geliştirmede örnek olma, çalışanları cesaretlendirme ve güçlendirme,

3. Topluluk Oluşturma: Çalışanlarla iş birliği içinde güçlü ilişkiler geliştirme,

4. Güvenilir Olma: Açık sözlü olma, güvenilir ve dürüst olma, sorumluluk alma, denetime açık olma,

5. Liderlik Tesis Etme: Geleceğe ilişkin isabetli görüşler geliştirme, net hedefler belirleme ve inisiyatif alma,

6. Liderliği Paylaşma: Ortak vizyon ve misyon oluşturma, çalışanları karara katma, karar alma gücünü ve gerektiğinde yetkisini paylaşma.

Laub (1999), hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarının üstünde görür ve hizmetkâr liderliğin, bir liderlik yaklaşımından daha karmaşık bir niteliğe sahip olduğunu savunur. Söz konusu karmaşık yapı içerisinde lider ile çalışanlar arasında kurulmuş derin bağların ve liderle ilgili daha duygusal kişilik unsurlarının bulunduğunu belirtir.

Dennis ve Bocernea (2005: 611) ise hizmetkâr liderliği; *sevgi, güçlendirme, vizyon geliştirme, fedakârlık* ve *güven* özellikleri ile açıklamışlardır. Hizmetkâr lider gücünü, zorla yaptırmaktan veya çalışanlarını istekleri dışında yönlendirmekten değil, hizmet, diğerkâmlık ve ikna edebilme özelliklerinden almaktadır. Bu nedenle, hizmetkâr liderin, cesur, yapıcı tartışmalara ve eleştirilere açık, yargılamadan dinlemeyi bilen, sabırlı, alçakgönüllü, adil ve dürüst olma gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Öner, 2008: 10).

Liderliğin en temel özellikleri arasında yer alan ileri görüşlülük, çalışanlar arasında örgütsel bütünlüğü tehdit eden problemleri saptama ve düzeltme, örgüt içinde üretimden çok iç ve dış müşterilere odaklanan bir bakış açısı geliştirme, dürüst ve güvenilir bir geri bildirim için sağlıklı bir iletişim ortamı sağlama, çalışanları motive edebilme, sezgilerini kullanarak atılım yapan kararlar alma gibi durumlar hizmetkâr liderlik için de geçerlidir. Ancak hizmetkâr liderliği diğer liderlik anlayışlarından ayıran ve üstün tutan şey, sadece lider odaklı olan bu düşünce sisteminin, tüm çalışanlar için benimsenmesi ve örgüt geneline yayılan bir kültür haline getirilmesidir. Başka bir ifadeyle hizmetkâr liderlik yaklaşımı, sadece lidere özgü görülen yetkilerin tüm kademelerdeki çalışanlarca paylaşılmasını öngörmekte ve "insanlığın gelişimine adanmış hizmetkârlık" şeklinde ifade edilen felsefenin, kurum kültürü haline getirilerek tüm çalışanlarla birlikte ortak bir değer inşa edilmesini beraberinde getirmektedir. Hizmetkâr liderliği, bireysel ve örgütsel düzeyde sürekli gelişim, sevecenlik ve merhamet, ortak duygular, insan odaklılık, öngörü olma, sabırlı olma, uzlaşma, dürüstlük ve samimilik, analitik ve sistematik düşünceyi duygusal ve ruhsal zekâ ile dengelemek ve başta örgüt çalışanları olmak üzere tüm insanlığın gelişimine kendini adamak olarak özetlemek mümkündür (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68, 71).

2.1.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Hizmetkâr liderliği ahlaki ve etik boyutlarıyla ele alan Patterson (2003: 7), erdemli yöneticinin ahlaki mükemmeliyete sahip olması gerektiğini savunmuştur. Geliştirdiği ölçekte liderin kişiliğine ve davranışlarına odaklanmış ve hizmetkâr liderlere ait davranışları yedi boyutta ele almıştır. Bunlar; *sevgiyi kanıtlama, alçak gönüllük, fedakârlık, vizyonerlik, güven, güçlendirme* ve *hizmet etme* boyutlarıdır. Waddel (2006: 3, 4), bu boyutları şu şekilde açıklamıştır:

1. *Sevgiyi Kanıtlama (Ahlaki sevgi sahibi olma)*: Liderin doğru şeyleri, doğru sebeplerle doğru zamanda yapma anlamında, çalışanlarına karşı samimi ve ahlaki bir sevgiye sahip olmasıdır. Çalışanların, ihtiyaç ve istekleri olan kendine özgü birer insan olarak değerlendirilmesi bu sevginin temelini oluşturur. Bu sevgiye sahip olan lider, öncelikle çalışanlarına ve ihtiyaçlarına sonra onların yeteneklerine odaklanır ve daha sonra ise örgüt yararına odaklanır.

2. *Alçakgönüllülük:* Liderin tevazu sahibi olması, kendisini diğer insanlardan üstün görmemesi, kendisinden ziyade çalışanlara daha fazla odaklanması ve onları önemsemesidir.

3. *Fedakârlık:* Liderin herhangi bir karşılık beklemeden çalışanlara yardım etmeye odaklanması ve bunu isteyerek yapmasıdır. Çalışanlara yardımcı olmaya çalışırken hiçbir kazanç sağlama amacının olmaması önemlidir.

4. *Vizyonerlik:* Liderin uzun vadeli öngörüye sahip olması, örgüt için bir vizyon oluşturması ve çalışanları bu vizyona yönlendirmesidir.

5. *Güven*: Liderin etik davranışlar sergilemesi ve adil davranması sonucunda, çalışanların lidere karşı güven duymasıdır. Hizmetkâr liderlik, karşılıklı güvene dayanır.

6. *Güçlendirme*: Liderin çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluğunu yüklemesi, gerekli yetkileri vermesi ve böylece onlar üzerindeki kontrolü terk etmesidir.

7. *Hizmet Etme*: Liderin kişisel çıkarlarından ziyade çalışanlarının çıkarlarını düşünüp bu doğrultuda davranışlarda bulunmadır.

Page ve Wong (2000: 23) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinde, hizmetkâr liderlik yedi boyutta ortaya konulmuştur. Bunlar, *takipçilerini güçlendirme ve*

geliştirme, hizmet etme, vizyonerlik, mütevazılık, ilham veren liderlik, dürüstlük, içten ve katılımcı liderlik boyutlarıdır.

Barbuto ve Wheeler (2006: 322), geliştirdikleri ölçekte hizmetkâr liderlik davranışları; *fedakârlık yapma, karşılıksız iyilik yapma, hikmet, organizasyonel yönetim* ve *ikna becerisi* olmak üzere beş boyutta ele almışlardır.

Ekinci (2015) tarafından eğitim kurumu müdürleri için geliştirilen hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinde, bir okuldaki hizmetkâr liderlik davranışları beş boyutta ele alınmıştır. Bunlar; *özgecil davranışlar*, *empati, adalet, alçakgönüllülük* ve *dürüstlük* boyutlarıdır.

Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen ve bu araştırmada da kullanılan "Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği"nde, okul müdürlerinin gösterecekleri hizmetkâr liderlik davranışları; *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutlarında ele alınmıştır.

2.1.3.3. Hizmetkâr Liderlik Davranışları

Hizmetkâr liderlik üzerinde çalışmalarda bulunan araştırmacılar, hizmetkâr liderlere ait özelliklerle uyumlu davranışlar belirlemişlerdir. Blanchard ve diğerleri (2007: 311-315), hizmetkâr liderlerin gösterdikleri davranışları beş başlık altında açıklamıştır. Bunlar:

1. Geleceği görme: Liderliğin vizyonerlik rolüyle ilgilidir. Vizyonun genel çerçevesinde hedef ve stratejilerin geliştirilmesidir.

2. Çalışanları karara katma ve geliştirme: Çalışanların hangi oranda karara katıldığı ve gelişimlerinin nasıl teşvik edildiğiyle ilgilidir.

3. Sürekli yeniden keşfetme: Liderin sürekli gelişim ve değişim amacıyla kişisel düzeyde kendini, örgüt düzeyinde ise yapıyı ve süreçleri sürekli yeniden keşfetmesidir.

4. Sonuç ve ilişkilere değer verme: Yüksek performans için sonuçlara değer vermekle beraber çalışanlarla olan ilişkilere de değer verilmesidir.

5. Değerleri somutlaştırma: Liderin örgüt içinde olmasını istediği ve açıkladığı değerleri kişiliğinde ve davranışlarında somutlaştırması, söylediklerinin ve yaptıklarının tutarlı olmasıdır.

Hizmetkâr liderler, yaptıkları hatalar için sorumluluk alırlar. Ayrıca, birlik ve beraberlik oluşturmak için çalışanları tutarlı bir şekilde takdir edip geribildirimde

bulunmayı, fikir ve güç paylaşımını prensip olarak kabul ederler. Hizmetkâr liderler içten, samimi ve empatik davranışlara, zayıflıklarını dışa vurmaktan çekinmeyen tutumlara sahiptirler. Yetenek ve başarılarını ön plana çıkarmayıp, kendini övmeyen alçakgönüllü tutumları ile çalışanların iç dünyalarını zenginleştirmeye ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak onların farklılık yaratmalarına, etkin ve verimli çalışmalarına ve yapılan işlerin geliştirilmesine hizmet ederler. Liderin vereceği hizmetin içeriği ve şekli, çalışanlara kişisel yardımda bulunmak, kaynak olmak, eğitim ve motivasyon sağlamak ve onların kapasitelerini arttıracak koşulları oluşturmaktır (Öner, 2008: 10).

Hizmetkâr liderler, kararların harekete en yakın çalışanlar tarafından verilmesi gerektiğini bilirler. Bu nedenle işlerle ilgili stratejik ve karmaşık kararlara her düzeydeki ilgili çalışanların katılımını sağlarlar. Çalışanların kendi hayatlarını etkileyebilecek konularda karar verme sürecine katılmaları, gerilimlerini düşürür, daha sağlıklı ve mutlu bir işgücü yaratır. Karar vermeye katılmaları çalışanların sahiplenme ve bağlılıkla birlikte etkinliklerini de artırır. Karar vermeyi harekete en yakın noktaya bırakmak bir yetkilendirme uygulamasıdır. Ayrıca hizmetkâr liderler, çalışanların kültürel ve sosyal farklılıklarını anlayışla karşılayarak örgütsel açıdan değerli olarak görürler. Çalışanların farklılıklarının ve bunların sonucunda ortaya çıkan farklı bakış açılarının değerlendirilmesiyle daha isabetli kararlar almanın, problemleri kalıcı bir şekilde çözmenin ve yeniliklere ulaşmanın mümkün olabileceğinin farkındadırlar (Blanchard ve diğ., 2007: 320-322).

Hizmetkâr liderler, bireysel ve örgütsel gelişmeyi sağlayabilmek için, herkesin kendi kapasitesine odaklanmasını sağlayarak takım çalışması ile alternatif gelişme yolları bulmayı bir felsefe haline getirirler ve bunu da örgüt kültürüne başarı ile entegre ederler (Dinçer ve Bitirim, 2007: 71). Hizmetkâr liderler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarıp geliştirdikleri için güdüleyici bir etkiye sahiptirler. Bunun yanında hizmetkâr liderler, ortak bir vizyon doğrultusunda çalışanların bireysel veya toplu olarak kararlara gönüllü katılımlarını sağlamak amacıyla model olurlar, ikna ve eğitim metotlarını kullanarak görüşlerini ve deneyimlerini paylaşmaları için onları cesaretlendirirler. Bunun sonucunda çalışanların kendilerine olan güvenleri artar ve daha fazla sorumluluk alma davranışları gösterirler (Öner, 2008: 10).

Hizmetkâr lider, çalışanlarını yetkilendirerek güçlendirir, kendilerini örgüt için önemli hissetmelerini sağlarlar. Kendinden çok çalışanlarına odaklanırken onlara sevgi,

saygı, hoşgörü ve şefkat duygularını aşılarlar. Davranışlarını güven, doğruluk ve dürüstlük üzerine inşa ederler (Cerit, 2008: 553)

Hizmetkâr lider, sahip olduğu yetkilerden önce, yüksek adanmışlık ruhu ile çalışanları etkiler ve bıraktığı izler ile ön plana çıkar. Bu nedenle, çalışanların her birinin birer hizmetkâr lider olduğunu vurgulayan bir anlayışın örgütlerde oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir anlayış, hizmetkâr liderliğin ilkeleri doğrultusunda, yetkileri örgütün geneline eşit bir şekilde yayacak ve tüm çalışanları alınacak kararlardan, yapılacak planlama ve uygulamalardan sorumlu hale getirecektir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 71).

Hizmetkâr liderler, tevazu ve hizmet etmeyi önceliklerinden çalışanlar arasında daha iyi hizmet edilmesine ilişkin önerisi olanlara değer verirler. Bu açıdan çalışanların yönetim süreçlerine ilişkin geribildirimde bulunmalarını destekler ve bu kapsamdaki çabalardan hoşnut olurlar. Hizmetkâr liderler, sorumluluk ve risk alarak başarısızlığı üstlenirken başarıyı ise çalışanlarına mal etmeyi ihmal etmezler. Bu yaklaşım, hizmetkâr liderliğin hizmet etmek ve mütevazilik boyutlarının temel gereklerindendir (Blanchard ve Zigarmi, 2007: 306, 309).

Hizmetkâr lider, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanıp karşılık beklemeden onlara hizmet ederken mutlu olur ve çalışanların duygu ve düşüncelerini öğrenmek için onlarla bireysel olarak ilgilenir. Lideri olduğu örgütü geliştirmenin, çalışanları geliştirmekle mümkün olduğunu bildiğinden kendilerini geliştirmeleri için gereken desteği verir. Çalışanların işle ilgili yaptıkları hataları ise gelişmeleri için birer fırsata dönüştürür. Samimi, içten ve engelsiz bir iletişim ile çalışanları ikna etmenin yan ısıra iyi bir dinleyici olarak da onlara değer verir. Hizmetkâr liderler, görevleri ve kaynakları adil bir şekilde dağıtma, iyi bir model olma, çalışanların takdirini önemseme, zor günlerinde çalışanların yanında olma, kabul edilmiş değerlere uygun bir örgüt kültürü oluşturma ve dürüst davranılmasını teşvik etme gibi tutum ve davranışlarla çalışanların güvenini kazanırlar. Ayrıca hizmetkâr liderler, öğrenme ve gelişmeyi teşvik etme, çalışanları karara katma, sorunların farkında olma, çalışanların ve örgütün kazanımlarını dengeleme gibi davranışlarıyla da yönetim becerilerini gösterirler (Öter ve Dağlı, 2020).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, yapılan araştırmalar ve kurulan enstitüler aracılığı ile etki alanını giderek genişletmiştir. Nitekim Amerika Birleşik Devletleri'nin Indiana Eyaleti'nde 1964 yılında kurulan "Uygulamalı Etik Merkezi", bir enstitü ve eğitim kurumu olarak büyüyüp gelişerek liderlik eğitimi alanında uluslararası bir merkez haline gelmiştir.

Takip eden yıllarda, "Servant-Leadership-Robert K. Greenleaf Center" ismi ile hizmet vermeye devam eden merkezde, insanları hizmetkâr liderlik anlayışı ile tanıştırmak amacıyla çeşitli eğitimler ve seminerler verilmekte ve her yıl Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansları düzenlenmektedir. Bunun yanında bu merkez tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili hazırlanmış göze ve kulağa hitap eden birçok kitap, broşür vb. çalışmalar yayımlanmaktadır (Akyüz, 2012: 27).

2.1.4. Hizmetkâr Liderlik ve Okul Yönetimi

Girdisini içinde yaşadığı toplumdan alması ve aldığı girdiyi işledikten sonra çıktı olarak yine topluma sunması nedeni ile toplumsal ve açık sistem olma özelliğine sahip olan okulların (Aydın, 2005: 161) amaçlarına ulaşması için öğretmenlerin okula zamanında gelmeleri ve resmî olarak kendilerinden beklenen görevleri yapmaları önemlidir. Ancak, diğer örgütlerdeki çalışanlara nazaran tüm görevleri ayrıntılı bir şekilde tanımlanamayan ve bu nedenle özellikle sınıf içindekiler başta olmak üzere yıl içinde eğitim, öğretim, rehberlik gibi alanlardaki çalışmaları kontrol edilemeyen öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda, içten gelen bir görev bilinciyle yapacakları çalışmalara ihtiyaç duyulur.

Hizmetkâr lider, kendisini benliğinin koyu bir hizmetkârı olmaktan kurtararak çevresine adamış, gücü nispetinde olumlu katkılarda bulunma sevdasına kapılmış kişidir. Bu yönü ile hizmetkâr lider, bencilliğin ve maddi değerlerin öne çıktığı bir dönemde, insani değerlere ve manaya yoğunlaşarak bir lokomotif misali taşıdığı vagonlara hizmet etmeyi ve onları bir yerlere ulaştırmayı dert edinir. Hizmetkâr lider, sahip olduğu farklı kişisel özellikleriyle duygularını ve yaşamını işe katarak örgütte, hizmet merkezli güçlü bir kültürün oluşmasını sağlar (Fındıkçı, 2012: 350). Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de, empatik ve hissi düşüncenin, güvenin, etkili iletişimin, özverinin, yardımseverliğin, alçakgönüllülüğün, şefkatin fark yaratması mümkündür (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288). Hizmetkâr liderler, bireysel bencilliğin ve ihtiyaçların ötesinde bireylere bakar ve onları etkilerler. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik, temel görevi gelecek nesli yetiştirmek ve insanları geliştirmek olan eğitim örgütlerinin yönetiminde kullanılabilme özelliklerine sahip bir liderlik tarzı olarak görülebilir (Akyüz, 2012: 28).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, kişisel çıkar ve isteklerin ötesinde çalışanların ihtiyaç ve gelişimine yönelmeyi gerektirir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik yaklaşımına göre hareket eden yöneticiler okullarda, kişisel istekler peşinde koşmak yerine karşısındaki ile paylaşma, başkasının ihtiyaçlarını karşılama ve yardımlaşma anlayışını hâkim kılabilirler.

Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin okul içinde ve dışında gereksiz işlere zaman harcamalarına engel olacağı gibi tüm çalışanların kendilerini eğitim hizmetlerine adamalarına ve sonuçta daha yararlı görevler üstlenmelerine katkıda bulunacaktır (Cerit, 2008: 554). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile yönetilen okullarda, okul gelişimine ve başarısına katkıda bulunmaya dair sahip olunan tutku, diğer ihtiyaçların önünde tutulur ve arzulanan eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için herkes gönüllü bir şekilde çalışılır (Hardin, 2003: 251).

Günümüzde okul müdürlerinin yaşadığı önemli sorunlardan biri, vakitlerinin önemli bir bölümünü bürokratik idari görevlere, okul içi ve dışı yazışmalara ve evraklara ayırmaları nedeniyle öğretmenlerle ilgilenmeye, bir öğretimsel lider olarak onlara rehberlik etmeye ve onları yetiştirmeye zaman bulamamalarıdır. Hizmetkâr liderliği içselleştirmiş okul müdürleri, öğretmenlere gösterecekleri ilgi ve sahip oldukları etkili iletişim becerileri ile öğretmenlerle nitelikli bir ilişki geliştirebileceklerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında oluşacak sağlıklı iletişimin yanında hizmetkâr liderlik anlayışının okul ikliminde hissedilmesi, öğretmenleri de olumlu yönde etkileyecektir. Bu etki sayesinde öğretmenlerde, birbirlerine yardımcı olma, sorun çıkarmak yerine çıkan sorunların çözümünde sorumluluk alma, kaynakları paylaşma, okulu geliştirici faaliyetlere katılma, şikâyet etmek yerine durumlara pozitif bakma gibi resmî görevlerinin dışında gönüllülüğe dayalı davranışlar geliştirilebilecektir (Akyüz, 2012: 111, 112). Ayrıca, hizmetkâr okul müdürleri öğretmenlerin beklentilerini karşılamada ve ihtiyaçlarını gidermede etkin rol aldıklarında; beklentilerine ulaşan ve ihtiyaçları giderilen öğretmenler görevlerine karşı daha motive olup daha özverili çalışabilirler. Bu sonuç, okul örgütünün amaçlarına ulaşması açısından önemli katkılar sağlar (Ergen, 2009: 2).

Liderin kişilik özelliklerine, davranışlarının yansımalarına ve çalışanları üzerindeki hizmete dayalı etkiye göre şekillenen hizmetkâr liderliğin, okulun amaçlarına ulaşmasında işlevsel bir rol oynaması beklenir. Öğretmenlerle iyi bir iletişim kuran, onlara değer veren, sorunlarını çözen, görevle ilgili olsun veya olmasın ihtiyaçlarını imkânlar ölçüsünde karşılamaya çalışan, üzüntülü ve sevinçli anlarında yanlarında olan, ortak mekân ve zaman paylaşımlarına yönelik imkânlar sağlayan, okulun sosyal sermayesini artırmaya yönelik okul içi ve okul dışı etkinlikler düzenleyen, öncelikle çalışanlarını düşünerek ihtiyaç duydukları duygusal ve fiziksel ortamı oluşturmaya çalışan hizmetkâr lider profilinin, okulların örgüt sağlığı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, öğretmenlerin iş ve yaşam doyumu,

takım ruhu, aidiyet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi okulun amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayan okul örgütü ve öğretmenlerle ilgili değişkenleri olumlu yönde etkilemesi ve güçlendirmesi beklenir.

İşletmelerde ve eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlik ve çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilgili yapılan araştırma sonuçları; yöneticilerin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları ile örgüt kültürü (Dinçer ve Bitirim, 2017; Kahveci, 2012; Valentine, 2007; Yalçın ve Karadağ, 2013), örgüt iklimi (Black, 2010) ve örgüt performansı (Eren ve Ayas, 2015; Kaya, 2012) arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermiştir. Yine araştırmalarda, yöneticilerin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güvenleri, memnuniyetleri, yaratıcılıkları, örgütsel bağlılıkları, performansları, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif yönde; tükenmişlik ve stres düzeyleri arasında ise negatif yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır (Bambale, 2014; Cerit, 2019; Chiniara ve Bentein, 2014; Dalgıç, 2017; David, 2012; Doğan, 2015; Doğanay-Ergen, 2013; Eren, 2017; Eren ve Ayas, 2015; Geoffrey, 2009; Joseph ve Winston, 2005; Kurnaz, 2016; Nart, Yaprak, Yıldırım ve Sarıhan 2018; Satır, 2017; Türkmen, 2016; Yılmaz, 2013).

Öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetlerindeki rolünü ve önemini bilen ve kendisini öğretmenlerin görevlerini iyi bir şekilde yapabilecekleri sağlıklı örgüt ikliminin oluşturulmasında görevli bir hizmetkâr olarak gören okul müdürlerinin, örgütsel davranış ve örgütsel etkililik açısından sağlayacağı katkılar düşünüldüğünde, hizmetkâr liderliğin okullar için önerilmesi gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

2.2. Örgüt Sağlığı

Bu başlık altında, araştırmanın değişkenlerinden biri olan örgüt sağlığı kavramının açıklanmasına, örgüt sağlığına ait sınıflandırmalara, örgüt sağlığı ile ilgili kuramsal bilgilere, liderlik ve hizmetkâr liderlik ile okulların örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.

2.2.1. Örgüt Sağlığı Kavramı

Yönetim bilimi alanında, insan kaynağını ikinci plana alan klasik örgüt teorilerinin aksine, çalışanları ve çalışanların örgüt içindeki davranışlarını birer insan olarak önceleyen insancıl-davranışsal yönetim kuramlarının etkisi ile çalışanların davranışlarını anlama ve

kontrol etme isteği belirmiştir. Bu isteğe yönelik örgütlerin doğası, çalışanların özellikleri ve onların örgütü etkileyen davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalar, *örgütsel davranış* bilimini ortaya çıkarmıştır (Polatcı, Ardıç ve Kaya, 2008: 145,146). Çalışanın örgütsel davranışının şekillenmesinde, içinde yaşadığı ve etkileşimde bulunduğu örgüt çevresinin büyük etkisinin olduğu ve örgütsel çevre özelliklerinin bilinmesinin çalışan davranışlarının anlaşılması ve kontrol edilmesi çabalarına büyük katkılar sağlayacağı düşüncesi kabul görmüştür. Bu düşünceden yola çıkılarak örgütün doğasını anlamaya yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir (Uras, 2000: 124). Örgütün doğasını anlama amacıyla yapılan çalışmalar arasında "örgüt sağlığı" kavramı, örgütsel davranış alanında ilgi uyandıran bir kavram olmuştur. Bu ilginin sonucunda örgüt sağlığı kavramı psikoloji, tıp, sosyoloji, yönetim ve ekonomi bilimleri ile halk sağlığı, endüstri, örgüt psikolojisi, çalışma psikolojisi gibi farklı alanlarda farklı yönleriyle ele alınmıştır (Tutar, 2010: 184).

Örgüt sağlığı kavramını ilk kullanan Argyris (1958) olmakla birlikte, eğitim örgütlerinin doğasını ele aldığı çalışmasıyla kavramı sistemli bir şekilde inceleyen ise Miles (1965: 17) olmuş ve örgüt sağlığını, içinde bulunduğu çevrede yaşamını sürdüren, sürekli gelişen, ortaya çıkan sorunlarla başa çıkan ve hayatını devam ettirme becerilerini geliştiren örgüt olarak ifade etmiştir.

Dünya Sağlık Örgütü sağlık kavramını, hastalık veya sakatlığın olmamasının yanında, bedensel, zihinsel ve sosyal açıdan tam bir iyilik hali olması şeklinde tanımlamıştır (WHO, 2004: 2). Sağlık kavramı, canlıların hastalıklardan uzak bir şekilde gelişimini ve yaşamını sürdürmesi olarak ifade edilir (Gül-Öztürk, 2019: 38). İnsan ve örgüt arasındaki benzerliğe dayanarak sağlık kavramını örgütlere uyarlayan Bruhn (2001: 157), sağlıklı bir insanın vücut, akıl ve ruh boyutlarında sağlıklı olacağından yola çıkarak sağlıklı örgütteki vücut, akıl ve ruhu şu şekilde açıklamıştır: *Vücut* örgütsel yapıyı, hiyerarşi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iletişim süreçleri, ödül ve disiplin sistemlerini ifade eder; *akıl* örgütsel amaçlar, değerler, politikalar, prosedürlerin uygulanış şekli, değişim yönetimi, örgütsel öğrenme, çalışanlara bakış açısı ve davranış şekillerini ifade eder; *ruh* ise örgütü canlı tutan, harekete geçiren, enerji veren kalbi ve özünü ve var olma nedeni olan misyonu ifade eder. Akbaba-Altun (2001: 8, 21) ise örgüt sağlığını, örgütün kendi içinde bir bütünlük oluşturması, etkin bir liderliğe sahip olması, iç ve dış çevresi ile etkili bir etkileşimde bulunması, kendine özgü belirli bir kimliğinin olması, sağlıklı ürünler vermesi ve zaman içerisinde büyümesi ve gelişmesi şeklinde tanımlamış ve sağlıklı

örgütlerin, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip örgütler olduğunu savunmuştur.

Örgüt sağlığı kavramı, eğitim bilimleri alanında okul kültürü, okul iklimi, okulun etkinliği ve yönetimi çerçevesinde ele alınarak yönetim, öğretmen ve öğrenci arasında sağlıklı bir iletişim ve uyumun bulunması ve buna bağlı olarak verimliliğin sağlanması olarak kullanırken örgütsel davranış alanında ise yönetici ve çalışanlar arasındaki uyum, iş birliği ve tarafların karşılıklı davranışlarının niteliğine vurgu yapılarak kullanılmaktadır (Kemer, 2017: 27).

Örgüt sağlığı, sağlıklı bir insandaki gibi organların birbiriyle çatışmadan düzenli bir şekilde çalışması (Başaran, 2000: 272), görevlerini yerine getirmesi ve ihtiyaç duyulan büyüme ve gelişmeyi sağlayacak güce sahip olması durumudur (Uras, 2000: 124). İnsan kaynağının tüm örgütlerde önemli bir unsur olduğu dikkate alındığında, insanlar gibi örgütler de sağlıklı veya sağlıksız olabilmektedir. Örgütlerin sağlık düzeyi ise amaçlarına ulaşabilme yeteneği ile belirlenir (Childers, 1985: 4).

Sağlıklı örgütler, etkili ve verimli çalışmanın önündeki sorunları görme ve akılcı çözümler üretme yeteneklerine sahip olan, yeniliklere ve değişimlere açık, uyum ve iletişimin yüksek olduğu örgütlerdir (Arıkan, 2011: 5). Sağlıklı örgütlerde görevler, çalışanların refahını ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmaya yönelik olarak iyi ve anlamlı bir şekilde tasarlanırken, çalışmalar iş birliği içinde ve sistemli bir şekilde yürütülür (Vandenberg, Park, DeJoy, Wilson ve Griffin-Blake, 2002: 70).

Her alanda değişim ve gelişmenin öne çıktığı günümüzde, örgütlerin yaşamlarını ve rekabet etme yeteneklerini devam ettirebilmeleri için yaşanan değişim ve dönüşümlere uyum sağlayabilecek sağlıklı bir örgütsel yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013: 95). Bu yönüyle örgüt sağlığı kavramı, örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının yanında büyümesi ve gelişmesi gerektiğine de işaret eder ve büyüme ve gelişmeyi de içine alır (Çetin ve Karataş, 2006: 27) Sağlıklı örgütlerde, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanında sürekli gelişim ve öğrenme de teşvik edilir (Başar, 2011: 2). Örgütlerin sağlık düzeyi belirlenirken durum tespiti ile birlikte, elde edilen sonuçlara göre iyileştirme ve geliştirme planlarının hazırlanması da amaçlanır. Zira örgütün sağlık düzeyi değişim ve yenileşme için önemli bir göstergedir. Örgütün sağlık düzeyinin ölçülmesiyle güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler tespit edilir (Cengiz, 2008: 48).

Örgüt sağlığı, çeşitli araştırmalarda örgüt kültürü, örgütsel iletişim, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel etkileşim, örgütsel stres, etik ve çalışanların morali gibi örgütle ilgili kavramlarla birlikte kullanılmış ise de bütün bunları kapsayan ama daha da geniş bir anlama sahip bir kavram olarak örgüte daha büyük bir resimden bakmayı sağlamıştır (Lyden ve Klingele, 2013: 23).

2.2.2. Örgüt Sağlığının Boyutları

Alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde; ilk dönemlerde örgütlerin performansını değerlendirmek amacıyla geliştirilen örgüt sağlığı kavramında, sonraki dönemlerde çalışanların sağlığı ve refahına odaklanıldığı söylenebilir. Bu doğrultuda, örgüt sağlığına ilişkin çalışmalarda *örgüt performansına (1), çalışan sağlığına (2), örgüt performansına ve çalışan sağlığına (3)* odaklı olmak üzere üç ayrı yaklaşım etkili olmuştur (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 177). Alanyazında örgüt sağlığını ölçmeye yönelik öne çıkan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

2.2.2.1. Miles'in Örgüt Sağlığı

Miles (1965: 18-22) örgüt sağlığını, örgütlerin karşılaması gereken *görev ihtiyacı*, *yaşamını sürdürme ihtiyacı* ve *büyüme ihtiyacı* şeklinde ifade ettiği üç temel ihtiyaç altında on boyutta kavramsallaştırmıştır.

a. Görev ihtiyacı:

1. Amaca odaklanma, örgütsel amaçların çalışanların anlayabileceği şekilde açık olması ve onlar tarafından kabul edilmesidir. Ayrıca amaçların, gerçekleştirilebilir ve çevrenin talepleriyle de uyumlu olmasıdır.

2. İletişim yeterliği, örgüt içinde yatay ve dikey yönde sağlıklı bir iletişimin mevcut olması ve çalışanların görevleriyle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşabilmesidir.

3. Uygun güç eşitliği, örgüt içinde yetkinin ve etkileme gücünün dengeli dağılması ve çalışanların da üstlerini etkileyebilmesidir.

b. Yaşamını sürdürme ihtiyacı:

4. Kaynakların kullanımı, örgütün girdilerinin ve özellikle insan kaynağının etkili kullanılmasıdır. Çalışanların, görev ve sorumluluklar açısından ne başıboş ne de aşırı baskı altında olmasıdır.

5. Bağlılık, çalışanların örgütlerine yönelik güçlü bir aidiyet ve bağlılıklarının olması, bir parçası olmaktan gurur duymaları, örgütte kalmayı ve sahip oldukları yetenekleri örgüt için gönüllü olarak kullanmalarıdır.

6. Moral, örgüt içinde beklenmeyen gerginlik ve huzursuzluklara karşı çalışanların kendilerini iyi hissetmesi, doyuma ulaşması ve memnun olmasıdır.

c. *Büyüme ve gelişme ihtiyacı:*

7. Yenileşme, örgütün yeni yöntemler geliştirmesi, yeni amaçlar belirlemesi, zamanla değişim ve dönüşümler gerçekleştirmesidir.

8. Özerklik, örgütün çevreden gelen etkiler karşısında pasif veya saldırgan olmak yerine dengeli bir etkileşimle çevreden bağımsız olmasıdır.

9. Uyum, örgütün gelişmek ve değişmek için iç ve dış çevresine yönelik yüksek bir uyum yeteneğine sahip olmasıdır.

10. Problem çözme yeterliği, örgütün sorunların farkına varma, alternatif çözümler geliştirme, uygun çözüme karar verme, çözümü uygulama ve sonuçların etkililiğini değerlendirme gibi yapı ve sistemlere sahip olmasıdır.

Örgüt sağlığı açısından örgütün bütün yönlerini açıklayan ve *sistem yaklaşımını* yansıtan bu modelde, bütün boyutlar birbiriyle ilişki olup birbirlerini etkilemektedir. Bir boyutta meydana gelebilecek bir eksiklik, diğer boyutları da olumsuz yönde etkileyecektir (Miles, 1965: 18).

Miles'in okullar için geliştirdiği örgüt sağlığı modeli, sonraki yıllarda örgüt sağlığını ölçmeye yönelik ölçme aracı geliştiren birçok araştırmacı tarafından esas alınmıştır. Kimpston ve Sonnabend (1975) bu on boyutu kapsayacak bir ölçme aracı geliştirmek istemişlerse de faktör analizi sonuçları, altı faktörlü bir yapıyı desteklemiştir. Hardage ve Lucas (1978) da Miles'in on boyutlu örgüt sağlığı modelini uyarlayarak örgüt sağlığını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Daha sonra Holmes (1979: 3) tarafından yeniden gözden geçirilen bu ölçek, örgüt sağlığına ilişkin Miles tarafından geliştirilen on boyutun, örgüt sağlığına ait ölçülebilen özellikler olduğunu göstermiştir.

2.2.2.2. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı

Hoy ve Feldman (1987), eğitim örgütleri için geliştirdikleri örgüt sağlığı ölçeğini, Parsons'ın (1953) örgütlerin hayatta kalmak, büyümek ve gelişmek için *örgütsel, yönetsel*

ve *teknik düzey* olmak üzere üç farklı düzeydeki sorumluluğuna vurgu yapan görüşleri üzerinde temellendirilmişlerdir. Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilen ve daha sonra Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991: 62) tarafından yapılan çalışma ile de desteklenen örgüt sağlığı ölçeğinin yedi boyutu aşağıdaki gibi açıklanabilir (Hoy ve Feldman, 1987: 32-33):

1. Örgütsel bütünlük: Okul örgütünün çevresiyle uyum sağlama becerisi yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır. Çevreden gelecek zarar verici etkilere karşı, okulun bütünlüğünü koruyarak başarılı bir biçimde karşı koyabilmesidir.

2. Yöneticinin etkisi: Yöneticilerin ikna edebilme, anlayış gösterilmesini sağlama, hiyerarşi tarafından engellenmeme gibi özellikleriyle üstlerini etkileyebilmeleridir.

3. Saygı: Müdürün öğretmenlere karşı açık, dürüst ve arkadaşça davranışlar sergilemesi ve öğretmenlerin mutluluğu için samimi ve iyi niyetler beslemesidir.

4. İnisiyatif yapısı/yapıyı kurma: Yöneticinin görev ve başarıyla ilgili davranışlar kapsamında, çalışanlardan beklenen performans standartlarını, süreçleri ve politikaları belirlemesidir.

5. Kaynak desteği: İhtiyaç duyulan sınıf, araç-gereç ve donanımın mevcut olması ve istenen diğer materyallerin elde edilebilmesidir.

6. Moral: Çalışanlar arasında dostça ilişkilerin bulunması, karşılıklı saygı ve hoşgörünün egemen olması, örgütte çalışmanın gurur vermesi ve çalışanların görevlerini yapmaktan mutluluk duymasıdır.

7. Akademik vurgu: Okulda başarıya ve akademik mükemmelliğe odaklanılması, öğrenciler için ulaşılabilir yüksek hedefler belirlenmesidir.

2.2.2.3. Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı

Okulların örgüt sağlığı ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen boyutları Lyden ve Klingele (2000: 4-5), işletme örgütlerine uyarlayarak 11 boyutlu bir örgüt sağlığı ölçeği geliştirmişlerdir. Bunu yaparken de örgüt sağlığının boyutlarını, örgüt iklimi ve örgüt kültürüne katkı sağlayan etmenler olarak ele almışlardır. Bu yönüyle Lyden ve Klingele'nin örgüt sağlığı modeli, çalışan ile örgüt amaçlarının bütünleştirilmesini, çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesini, örgütsel sadakat, bağlılık ve aidiyet duyguları geliştirmesi, çalışanın iş ve yaşam doyumuna ulaşmasını kapsamaktadır. Lyden ve

Klingele'nin örgüt sağlığının bu boyutları, aşağıdaki gibi açıklanabilir (2000: 4-5):

1. İletişim: Örgüt içinde yatay, dikey ve çapraz yönde, yazılı ve sözlü olarak sağlıklı ve yeterli bir iletişim sisteminin var olmasıdır.

2. Katılım: Tüm düzeydeki çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanmasıdır.

3. Sadakat ve bağlılık: Çalışanın örgütün kültürüne, kendi görev ve sorumluluklarına yönelik aidiyet duygusu beslemesi, örgütün amaçlarını benimsemesi, çalıştığı ortamdan memnun olması ve örgüt çalışanı olmaktan gurur duymasıdır.

4. Moral: Örgüt içinde çalışanların birbirlerini ve görevlerini sevdiği, görevlerini heyecanla yaptıkları ve motive oldukları dostça bir ortamın var olmasıdır.

5. Örgütsel saygınlık: Örgüt kimliği ve örgüt imajının bileşimi olan örgütsel saygınlığın, çalışanların gurur, statü, saygınlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde yüksek olmasıdır.

6. Etik: Örgütün ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren normatif değerler bütünü olan etiğe aykırı davranışlara izin verilmemesidir.

7. Performans tanıma: Performanslarını tam gösterebilmesi için çalışanların teşvik edilmesi ve gösterilen performansın fark edilip takdir edilmesidir.

8. Amaç birliği: Örgütün ve çalışanların amaçları arasında uyumun olması, çalışanların örgütün amaçlarını bilmesi, benimsemesi ve gerçekleşmesi için gönüllü çaba göstermesidir.

9. Liderlik: Örgüt içinde üst düzey yöneticiler, kendi düzeyindeki yöneticiler ve astlarıyla iyi ilişkiler geliştirebilen dost ve ulaşılabilir liderlerin olmasıdır.

10. Gelişim: Örgütsel öğrenme ve örgütsel gelişimin, çalışanların da planlamaya dâhil edildiği sürekli bir süreç olması, gelişimin örgütün geleceğine yönelik bir yatırım olarak görülerek çalışanların eğitim ve gelişimi için bütçe ayrılmasıdır.

11. Kaynak kullanımı: Örgüt kaynaklarının, yerinde, adil ve başarı beklentileriyle uyumlu olarak etkin bir şekilde kullanılması ve bunun çalışanlar tarafından da fark edilmesinin sağlanmasıdır.

Lyden ve Klingele (2000: 3) göre, örgüt sağlığının yüksek düzeyde olduğu

örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılık, sadakat ve moralleri yüksektir, açık iletişim kanalları mevcuttur ve bunlara bağlı olarak yüksek düzeyde bir verimlilik sağlanabilmektedir.

2.2.2.4. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) Örgüt Sağlığı

Cooper (1994), Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığını dört boyutta incelediğini belirlemiştir. Bunlar (Akbaba-Altun, 2001: 43):

1. Çevresel sağlık: Örgütün fiziksel çalışma ortamı, ısı, ışık, gürültü, tehlikeli madde, çalışma düzeni gibi çalışma ortamının bütün yönleri ile ilgilidir.

2. Fiziksel sağlık: Çalışanların yaralanma, hastalık, ilk yardım, tedavi, diyet gibi bireysel sağlıklarıyla ilgilidir.

3. Psikolojik sağlık: Çalışanların stres, depresyon, güven, kaygı, davranış biçimleri gibi psikolojik durumlarıyla ilgilidir.

4. Sosyal sağlık: Sosyal destek, arkadaşlıklar, evlilik sorunları, iş dışındaki ilgiler gibi örgüt içi ve dışı ilişkilerle ilgilidir.

2.2.2.5. Akbaba-Altun'un Örgüt Sağlığı Boyutları

Akbaba-Altun (2001), yurt içinde eğitim örgütlerinde yaptığı çalışmasında örgüt sağlığını beş boyutta ele almıştır.

1. Örgütsel liderlik: Yöneticinin planlama, problem çözme, deneyim, çalışanları destekleme, iletişim gibi liderlik özellikleriyle ilgilidir.

2. Örgütsel bütünlük: Çalışanların kararlara katılması, kararların iletilmesi, örgüt içi iletişim, yetki devri, örgüt dışı baskılara karşı korunma gibi durumlarla ilgilidir.

3. Çevresel etkileşim: Örgüt içinde yönetim ile çalışanlar ve örgütün dış paydaşları arasındaki etkileşim düzeyi ve şekli ile ilgilidir.

4. Örgütsel kimlik: Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda diğer çalışanlar ve dış paydaşlarla iş birliği içinde gönüllü çalışmalarıyla ilgilidir.

5. Örgütsel ürün: Çalışanlarda öz denetim, yönetim tarafından çalışanların performansının değerlendirilmesi, örgütsel ürünlerin tanınıp onaylanması, kaynakların etkili kullanılmasıyla ilgilidir.

2.2.2.6. Doğanay ve Dağlı'ın Örgüt Sağlığı Boyutları

Doğanay ve Dağlı (2020) tarafından eğitim örgütlerinin örgüt sağlığının ölçmesi amacıyla geliştirilen ve bu araştırmada da kullanılan ölçekte, okulların örgüt sağlığı dört boyutta incelenmiştir.

1. Akademik vurgu: Okuldaki akademik başarıya yönelik yönetici, öğretmen ve öğrencilerin tutum ve davranışlarıyla ilgilidir.

2. Moral: Öğretmenlerdeki hoşgörü, yardımlaşma, güven, örgüt ikliminden memnun olma ve başarılarla gurur duymayla ilgilidir.

3. Destekleyici liderlik: Okul müdürünün öğretmenleri karara katma, etik ilkelere duyarlı olma, etkili iletişim kurma, iş birliği içinde çalışma, öğretmenlerin temel hak ve özgürlüklerine duyarlı olma gibi özellikleriyle ilgilidir.

4. Çevresel faktörler: Öğretmenlerin uzman desteği alabilmesi, disiplin sistemi, velilerin iş birliği davranışları, okulun bina, bahçe, ısınma, gürültü gibi fiziksel durumları ve güvenlik önlemleriyle ilgilidir.

2.2.3. Eğitim Örgütlerinde Örgüt Sağlığı

Argyris (1958) tarafından kullanılan örgüt sağlığı kavramını farklı boyutlarda ele alarak açıklayan ve geliştiren Miles'ın (1965, 1969) çalışmalarını okullarda yapmış olmasının etkisi ile takip eden yıllarda örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın odağında eğitim örgütleri yer almıştır. Örgüt sağlığı ile ilgili Miles'in geliştirdiği kuramsal çerçeveyi Hoy ve Feldman, 1980'li yıllarda eleştirerek okullar temelinde farklı bir kuramsal çerçeve geliştirmişlerdir. Hoy ve Feldman (1987), okulun örgüt sağlığı kavramını tanımlamak ve örgüt sağlığı envanterini geliştirmek için Parsons'ın (1967) teorisinden de faydalanmışlardır. Parsons örgütlerin büyümesi, gelişmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için; *uyum sağlama, amaçlarını gerçekleştirme, örgütsel bütünlüğü sağlama* ve örgüt içi gerginlikleri azaltacak *değer sistemlerini oluşturma* şeklinde ifade ettiği dört temel işlevi yerine getirmesi gerektiğini savunur. Bundan yola çıkan Hoy ve Feldman (1987: 35, 36), örgütlerin çevreye uyum sağlama ve amaçlarını gerçekleştirme gibi *araçsal ihtiyaçlarının* ve sosyal çevre ile etkin bir bütünlük sağlama gibi *açıklayıcı ihtiyaçlarının* karşılanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okulların, bu ihtiyaçlarını *teknik, yönetimsel* ve *kurumsal* kontrol alanlarına sahip olarak karşıladıklarını savunmuşlardır. Sağlıklı okulu ise teknik, yönetimsel ve kurumsal yönlerini uyumlu şekilde bütünleştirmiş, araçsal ve açıklayıcı

ihtiyaçlarını başarı ile karşılamış, dışarıdan gelen zararlı etkilerle baş etmiş ve tüm enerjisini misyonuna yönlendirebilmiş okul olarak tanımlarken üç kontrol alanını da aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

Teknik alan, okulun temel işlevi olan öğrenci yetiştirmeye yönelik öğretme ve öğrenme süreciyle ilgidir. Okulda etkili bir öğretme ve öğrenme sürecini sağlama ve ortaya çıkan problemleri çözme sorumluluğu okul yöneticileri ile birlikte öğretmen ve denetmenlerin sorumluluğundadır.

Yönetsel alan, okulun kaynaklarını etkili kullanılmak, öğretmenler başta olmak üzere tüm çalışanların performanslarını koordine etmek, onların örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve sorumluluklarını geliştirmek ve onları güdülemek gibi örgüt içi yönetsel işlevler ve üstler başta olmak üzere dış paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve onları etkilemek gibi okul müdürünün yerine getirmesi gereken görevleriyle ilgilidir.

Kurumsal alan, okulun çevresiyle etkili bir şekilde bütünleşmesi ile ilgilidir. Yönetici ve öğretmenlerin, görevlerini yerine getirirken toplumdan kabul ve destek görmeleri, çabalarının maddi ve manevi karşılığını almaları, buna karşın çevresel baskı altında olmamaları beklenir.

Örgüt sağlığı ile ilgili eğitim örgütlerinde yapılmış çeşitli araştırma sonuçlarından yola çıkarak sağlıklı okulların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akbaba, 1997; Doğanay ve Dağlı 2020; Hoy ve Feldman, 1987; Hoy ve Miskel, 2010; Hoy ve diğ., 1991; Polatçı ve diğ., 2008):

- Okulda; örgütsel amaçlar ve görevler tüm çalışanlar tarafından benimsenir, örgütsel amaçlarla birlikte çalışanlarının amaçları önemsenir, etkili ve açık bir iletişim sistemi bulunur, yöneticiler ve öğretmenler birbirlerine güvenirler, adil bir ödül sistemi ve problemlerin ortaya çıkmasını önleyen bir disiplin sistemi vardır, politikalar ve diğer kararlar kurul ve komisyonlar marifetiyle etkin bir katılımla belirlenir, benimsenen bir örgüt kültürü ve olumlu bir örgüt iklimi vardır, dış denetim yerine öz denetim benimsenir, kişisel problemler, ihtiyaçlar ve ilişkiler yöneticiler tarafından önemsenir, öğretmenlerin fikirlerini, yeteneklerini ve becerilerini paylaşmalarına imkân verilir, fikirlere, özerkliğe ve girişimciliğe değer verilir, örgütsel öğrenme kapsamında çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik çalışmalar yapılır, çevredeki değişimlere uyum sağlanabildiği gibi toplumun gelişmesine katkıda bulunacak değişim ve dönüşümlere yönelik eğitsel çalışmalar

yapılır.

- Okul müdürü; öğretmenleri destekleyen, başarılı olmaları için gerekli şartları oluşturan, görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarını bütünleştiren, okuldaki sorunların farkında, öğretmenlerin bireysel, sosyal ve mesleki gelişim ihtiyaçları ile temek hak ve özgürlüklerine duyarlı, etkili iletişim becerisine ve öğretmenlerin yanında üstlerini etkileme gücüne sahip, öğretmenlerin fikirlerine saygılı, başarıyı takdir eden, anlayışlı ve dinamik bir liderdir.
- Öğretmenler; okuldaki öğretme ve öğrenme faaliyetlerinde temel sorumluluğun kendilerinde olduğunu bilirler, okula ve meslektaşlarına karşı olumlu duygular beslerler ve güvenirler, yöneticilerle birlikte iş birliği içinde görevlerini severek yaparlar, başarı odaklıdırlar ve sürdürülebilir yüksek performans gösterirler, motivasyon, moral ve iş tatmin düzeyleri yüksektir, aile ve iş yaşamları arasında denge kurarlar, öğrencileri için gerçekleştirilebilir hedefler belirler ve onlar için etkili öğrenme durumları oluştururlar, öğrencilerini severler ve onları güdülerler.
- Öğrenciler; yüksek bir motivasyona sahiptirler, okulda ve okul dışında düzenli çalışırlar, başarılı öğrencileri örnek alırlar ve onları takdir ederler.
- Okulun fiziki durumu öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliktedir, öğretmenler ve öğrenciler, ihtiyaç duydukları öğretim teknolojilerine, ders araç-gereç ve materyallerine rahatlıkla ulaşabilirler.
- İlgi grupları ve velilerden gelebilecek gereksiz ve olumsuz etkilere karşı okul ve öğretmenler korunur, güvenlik tedbirleri yeterlidir.

2.2.4. Okulların Örgüt Sağlığı ve Liderlik

Başar (2011: 2), bir örgütteki örgütsel bütünlüğün, çevresiyle etkin bir iletişimin, kendine özgü bir kimliğin ve zaman içerisinde büyüme ve gelişmesinin ancak, etkin liderliğin mevcudiyetiyle mümkün olacağını savunmuştur. Lyden ve Klingele (2000: 3) ise örgüt sağlığı yüksek olan örgütlerde liderlerin, insanların çalışmaktan hoşlandığı ve bir çalışanı olmaktan gurur duyduğu bir örgüt iklimi oluşturduğunu ve bunun sonucunda çalışanların daha üretken ve verimli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerde ve eğitim örgütlerinde yapılmış birçok araştırma sonuçlarında, yöneticilerin benimsediği liderlik yaklaşımı ve gösterdikleri liderlik davranışlarıyla örgüt sağlığı arasında anlamlı ilişki olduğu ve liderliğin örgüt sağlığı üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu görülmüştür

(Aksulu-Köse, 2018; Cemaloğlu, 2007; Cengiz, 2008; Korkmaz, 2005; Raya ev Panneerselvam, 2013; Recepoğlu ve Özdemir, 2013; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015; Soylu 2017; Taneri, 2011; Usenyag, Trichandhara ve Rinthaisong, 2017; Yıldırım 2006). Okul müdürlerinin benimsediği liderlik stilleriyle okulun örgüt sağlığı arasındaki ilişki dikkate alındığında, okullarda karşılaşılan sorunların çözümünde liderliğin etkin bir rol oynadığı söylenebilir (Cemaloğlu, 2007: 169).

Eğitim örgütleri açısından, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için tüm olanakları kullanan, öğretmenlerle iş birliği yapan, astları ve üstleri ile iyi ilişkiler kuran, öğretmenlerin çalışmalarını destekleyen ve onları cesaretlendiren, okulun geleneklerine bağlı ve eğitimle ilgili sorunlara duyarlı liderlere sahip okullar sağlıklı olarak nitelendirilir (Akbaba-Altun, 2001: 66). Okul müdürünün benimsediği liderlik anlayışı/stili ve sergilediği liderlik davranışları, öğrenme iklimini, öğretmenlerin moralini ve çalışanlar arasındaki ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir. Bunun yanında, bir okulun yeniliğe açık olmasında, çevresi ile iyi ilişkiler geliştirmesinde, öğretmenlerde okula ve yönetime yönelik yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasında, öğretimde mükemmelliğe ulaşılmasında ve öğrencilerin yeteneklerini sergileyebilmesinde müdürün benimsediği ve davranışlarıyla gösterdiği liderlik stili, anahtar bir rol oynar (Hoy ve Miskel, 2010).

Tür, amaç, program ve işleyişleri bakımından birbirine benzeyen okullar, çalışanların davranışları ve ilişkileri, okul kültürü ve okul iklimi ile örgüt sağlığı gibi değişkenler bakımından birbirlerinden farklılaşırlar. Bu farklılaşmanın önemli nedenlerinden biri, okul müdürlerinin sergilediği rollerdir (Açıkalın, 1994: 139). Okulda sağlıklı, açık ve güvenilir bir iklim geliştirerek örgütsel etkililiği sağlamak, okul müdürünün görevleri arasında yer alır. Uzun süreli ve kalıcı bir okul etkililiğini sağmak ise sağlıklı işleyen bir örgütle mümkün olabilir (Hoy ve diğ., 1991: 129). Okul müdürünün okul içindeki rolü dikkate alındığında, okul liderliğinin örgüt sağlığının merkezinde yer aldığı söylenebilir.

2.2.5. Hizmetkâr Liderlik ve Okulların Örgüt Sağlığı

Bitew (2018), Etiyopya'daki öğretmen yetiştirme okullarında hizmetkâr liderlik, örgütsel sağlık ve etkililik arasındaki ilişkiyi Laub'un (1999) geliştirdiği hizmetkâr liderlik ölçeğini ve Miles'ın (1969) örgüt sağlığı envanterini kullanarak araştırmıştır. Akademik ve idari personel ile öğrencilerle gerçekleştirilen çalışmada, hizmetkâr liderlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin, örgüt

sağlığının önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini ilköğretim okullarında araştıran Tasker-Mitchell ve Attoh (2020), çalışmalarında hizmetkâr liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

Alanyazında yer alan diğer çalışma sonuçlarıyla birlikte, hizmetkâr liderliğin örgüt sağlığı ile ilişkisini, Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen ve bu araştırmada kullanılan Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin boyutları kapsamında ele almak faydalı olacaktır.

Hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı* boyutunda okul müdürünün sergileyeceği; hizmet beklemek yerine öğretmenlere hizmet etme, öğretmenlerin ihtiyaçlarına odaklanma, okulun vizyonunu çalışanların vizyonunu da dikkate alarak oluşturma, çalışanların düşüncelerine değer verme, duygularını anlamaya çalışma, onlarla bireysel ilgilenme, yetkisini ve gücünü onların yararına kullanma gibi davranışlar örgüt sağlığı açısından değerlendirildiğinde; hizmetkâr liderin göstereceği bu davranışların, örgüt sağlığı için geliştirilen farklı ölçme araçlarının *destekleyici liderlik, örgütsel liderlik, katılım, liderlik, moral, saygı* gibi boyutlarıyla ilişkili olduğu ve önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

Hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyen bir okul müdürünün *geliştirme* boyutunda sergileyeceği; öğretmenlerin öz denetimini geliştirme, kendilerini geliştirmeleri için imkân sağlama, onları yeni fikirler geliştirmeye teşvik etme, gerekli yetki ve desteği verme, kendisinden önce onların başarılı olmasını isteme, başarıları onlara mal etme, başarısızlıkta sorumluluğu üstlenme ve görevle ilgili hataları kendilerini geliştirmeleri için birer fırsata dönüştürme gibi davranışların, örgüt sağlığı için geliştirilen farklı ölçme araçlarının *büyüme ve gelişme, yenileşme, yaşamını sürdürme, uygun güç eşitliği, bağlılık, moral, katılım, gelişim, örgütsel ürün, destekleyici liderlik* boyutlarıyla ilişkili olduğu ve önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

Hizmetkâr okul liderliğinin *iletişim* boyutunda okul müdürünün sergileyeceği; içten bir iletişim havası oluşturma, rahatlıkla ulaşılabilir olma, iyi bir dinleyici olma, emir vermek yerine ikna etmeyi tercih etme, öğretmenlere değer verme ve onların çalışma şevkini artırmak için çaba harcama gibi davranışları öğretmenlerin moralini, saygınlığını, örgütsel bağlılık ve güvenlerini ve örgüt içi iletişimi olumlu yönde etkileyebilecek davranışlar olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, hizmetkâr okul müdürünün *iletişim*

boyutunda göstereceği davranışların, örgüt sağlığı için geliştirilen farklı ölçme araçlarının *iletişim, saygı, destekleyici liderlik, moral, yöneticinin etkisi, örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük* boyutlarıyla ilişkili olduğu ve önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

Hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyen bir okul müdürünün *dürüstlük* boyutunda sergileyeceği; gerektiğinde risk alma, görevleri dağıtırken adil olma, üstlerden çok çalışanların takdirini kazanmayı önemseme, başarıyı takdir etme, öğretmenlere davranışlarıyla model olma, karşılıksız yardım etme, işlerin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarını önemseme, kabul edilmiş norm ve değerlere göre davranma, zor zamanlarında çalışanlarına destek olma ve dürüst davranmaya dayalı bir okul kültürü oluşturma gibi davranışları örgüt sağlığı için geliştirilen farklı ölçme araçlarının *etik, bağlılık, moral, saygı, performans tanıma, örgütsel kimlik, destekleyici liderlik* boyutlarıyla ilişkili olduğu ve önemli anlamlı katkılar sağladığı söylenebilir.

Hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* boyutunda bir okul müdürünün sergileyeceği; karara katma, ortak değerlere uygun bir kültür oluşturma, okulun ve öğretmenlerin kazanımlarını dengeleme, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etme, sorunların farkında olma ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine önem verme gibi davranışların örgüt sağlığı için geliştirilen farklı ölçme araçlarının *katılım, gelişim, destekleyici liderlik, moral, örgütsel bütünlük, sadakat ve bağlılık, problem çözme yeterliliği* gibi boyutlarıyla ilişkili olduğu ve önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışıyla gösterdiği davranışlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sağlıklı okullara ait özellikler ile hizmetkâr liderlik davranışları arasında yakın ilişki olduğu söylenebilir.

2.3. Yaşam Doyumu

Bu başlık altında, araştırmanın değişkenlerinden biri olan yaşam doyumu kavramının açıklanmasına, yaşam doyumuyla ilgili yaklaşımlara, yaşam doyumuyla ilgili kuramsal bilgilere ve öğretmenlerin yaşam doyumuna yer verilmektedir.

2.3.1. Yaşam Doyumu Kavramı

Yurt içi alanyazında "yaşam memnuniyeti" veya "yaşam tatmini" olarak da ifade edilen "yaşam doyumu (life satisfaction)" ilk kez Neugarten, Havighurst ve Tobin (1961: 137) tarafından ortaya atılmış ve kişilerin beklentileri ile elde ettiklerinin karşılaştırılması

sonrasındaki durum olarak tanımlanmıştır. Yaşam doyumunu, Veenhoven (1991: 10) yaşamın bütününe dair bireysel yargının derecesi, Christopher (1999: 143) ise bireyin yaşama ilişkin kendi oluşturduğu ölçütlere ve yaşamdan beklentilerinin karşılanma derecesine göre yaşamının iş, aile, arkadaş, çevre gibi çeşitli bölümlerindeki niteliği bir bütün olarak değerlendirmesi olarak ifade etmiştir. Shin ve Johnson da (1978: 478) yaşam doyumunu benzer şekilde kişinin kendisi için belirlediği ölçütlere göre, yaşamının kalitesi hakkında genel bir değerlendirme yapması olarak açıklamıştır.

Yaşam doyumu kavramına yönelik çok farklı tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, en genel anlamıyla kişinin yaşamının tümünden memnun olmasını ifade eder. Yaşam doyumu, psikoloji araştırmalarında mutlu insanları tarif etmek için kullanılan "öznel iyi olma/oluş" kavramının, "mutluluk" ve "yaşam kalitesi" ile birlikte üç bileşeninden biri olarak kabul edilir (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 139). İnsanın mutluluğu ile ilgili dikkat çeken kavramlardan biri olarak öznel iyi olma, kişinin yaşamında olumlu duyguları olumsuz duygulardan daha çok yaşaması sonucunda yüksek yaşam doyumuna ulaşması (Myers ve Diener, 1995: 11) ve buna dayalı olarak kişinin yaşamını duygusal ve bilişsel olarak değerlendirmesidir. Öznel iyi olmanın duygusal bileşenleri, olumlu (mutluluk, sevinç, sevgi, coşku, gurur, huzur, ilgi, dinçlik, sakinlik, umut vb.) ve olumsuz (kıskançlık, öfke, korku, nefret, suçluluk, üzüntü, utanma, kaygı, endişe, düşmanlık, önemsenmeme vb.) duygulardan oluşurken bilişsel yönünü ise yaşam doyumu oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile kişinin öznel iyi olmasının bilişsel bileşeni yaşam doyumudur (Diener, 1984: 561; Diener ve diğ., 1985: 72). Yaşam doyumu, kişinin yaşamını idealindekine yakın olarak değerlendirmesi, yaşam şartlarının mükemmel olduğunu, yaşamında istediği çoğu şeyi elde ettiğini ve neredeyse hiçbir şeyi değiştirmek istemediğini düşünmesi şeklinde bilişsel boyutta yaptığı değerlendirmelerdir (K. Işık, 2013: 8; Şener, 2009: 5).

Yetim (1991: 69), alanyazındaki tanımlamalardan yola çıkarak öznel iyi olma ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiye yönelik üçlü bir sınıflama yapmıştır. İlki erdem, kutsallık, dünyanın yaşam koşulları gibi dış kriterlerin temel alınmasıyla dışardan gözlemleyenlerin mutluluğa dair yaptığı normatif değerlendirmelerdir. İkincisi, bireylerin yaşamını olumlu olarak değerlendirmesinde hangi faktörlerin etkili olduğuna odaklanılması ve mutluluğa dair bireyin kendi belirlediği standartların esas alınmasıdır. Bu sınıflamadaki iyi olma, yaşam doyumu olarak kabul edilmiştir. Son sınıflama ise günlük

yaşamın akışı ve günlük ilişkiler içinde, olumlu duyguların olumsuz duygulara baskın olmasıdır.

İnsanların yaşam doyumunu nelerin etkilediği hususu, araştırmacıların ilgisini çekmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Alanyazındaki çalışmaları inceleyen Lyubomirsky, Sheldon ve Schkade (2005: 116), yaşam doyumunu etkileyen faktörleri üç grupta toplamışlardır. İlk grupta ekonomik durum, eğitim seviyesi, yaşanılan yer gibi değişkenleri kapsayan yaşam koşullarıyla ilgili faktörler yer alırken ikinci grupta din, iyilik, affetme gibi değişkenleri kapsayan amaçlı yaşam etkinlikleriyle ilgili faktörler yer almıştır. Üçüncü grupta ise kişilik ve genetik özelliklere ait değişkenler yer almıştır. Gruplardaki faktörlerin yaşam doyumundaki varyansı açıklama oranları ise sırasıyla yüzde 10, 40 ve 50 olarak ifade edilmiştir.

Yaşam doyumunu etkileyen faktörlerle ilgili yapılan diğer bir sınıflandırmada ise faktörler *sübjektif doyum, gelir* ve *diğer değişkenler* olmak üzere üç grupta incelemiştir. Sübjektif doyum grubunda, benlik algısı, yaşam standartları, aile yaşamı ve iş yaşamından elde edilen doyum, sağlık ve toplumsal ilişkilerle ilgili faktörler yer almıştır. Gelirin, yaşam doyumuna etkisi bireyin içinde yaşadığı toplumun gelişmişlik düzeyine göre değişebilmektedir. Kişi başı gelir ortalaması düşük olan toplumlarda, gelirin yüksek olması yaşam doyumunu etkilerken temel ihtiyaçların karşılanmasında sorun yaşanmayan gelir ortalaması yüksek olan toplumlarda ise gelirin yaşam doyumunu pek fazla etkilemediği görülmüştür. Gelirin yükselmesiyle birlikte, güç ve statü gibi etmenlerde yaşanan değişim de yaşam doyumunu etkilemektedir. Buna karşın yüksek gelire, yoğun iş yükü ve stres gibi faktörlerin eşlik ettiği durumlarda ise yaşam doyumuna yönelik algı olumsuz etkilenebilmektedir. Toplumların kültürlerine göre farklılıklar göstermekle birlikte üçüncü grupta yer alan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, dini inanç, aile, medeni durum gibi demografik değişkenler de yaşam doyumunu etkilemektedir (Yetim, 1991: 81- 86).

Yaşam doyumu ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; kişisel (genetik, kişilik, sağlık vb.), demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi vb.), toplumsal (sosyal ilişkiler, sosyal destek, sosyal örgütlere üyelik, dini inanış, kültür vb.) ve çevresel özellikler (yerleşim yerine ait çeşitli özellikler, devlet yönetimi, politika vb.) ile çalışma hayatına (ücret, çalışma ortamı, unvan, yetki ve sorumluluk dengesi, iş güvenliği, karara katılma, örgüt kültürü ve iklimi vb.) ilişkin farklı değişkenlerin yaşam doyumu ile ilişkili olduğu görülmüştür (Acar-Arasan, 2010: 16-22).

2.3.2. Yaşam Doyumuna İlişkin Yaklaşımlar

İnsanlığın düşünce tarihi içinde, felsefe ve psikoloji alanlarında mutluluğa ve yaşam doyumuna ilişkin pek çok fikir ortaya atılmıştır. İlk Çağ filozofları, mutluluğu ulaşılması arzulanan nihai hedef olarak görmüşlerdir. Aristoteles, Sokrates ve Platon, erdemli bir yaşamı mutlulukla ilişkilendirmişlerdir. Epikur mutluluğa, haz/zevk odaklı bir yaşamla ulaşılabileceğini savunur. İslam düşünürleri ise İlk Çağ filozoflarından farklı olarak dünyevi mutluluk yerine uhrevi mutluluğa önem vermişlerdir. Farabi, İsfahani, Gazali ve İbni Sina gibi düşünürler mutluluğu, iyilik yapma, adalet, yardımlaşma ve cesaret gibi erdemlerle ulaşılabilen bir gaye olarak açıklamışlardır (Ayten, 2009: 77).

Günümüze gelindiğinde, farklı disiplinler tarafından çeşitli yönlerden ele alınan yaşam doyumuna ilişkin geliştirilen yaklaşımları; *amaçlar ve ihtiyaçlar yaklaşımları*, *etkinlik/aktivite yaklaşımı*, *tabandan tavana ve tavandan tabana yaklaşımları*, *bağ yaklaşımları* ve *yargı yaklaşımları* olmak üzere beş başlık atında toplamak mümkündür Yetim,1991: 92-107).

2.3.2.1. Amaçlar ve İhtiyaçlar Yaklaşımları

Amaçlar ve ihtiyaçlar yaklaşımlarının kaynağı, Wilson'un (1967) "ihtiyaçların karşılanması mutluluğa, karşılanmamış ihtiyaçlar mutsuzluğa neden olur" şeklinde ifade edilen düşüncesine dayanır. Kişiler amaçlarına ulaştıklarında kendilerini mutlu hissederler. Yine amaçlarının birbiriyle çatışmaması ve uyum içinde olması kişinin mutlu olması üzerinde etkili olur (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999: 284). Bu yaklaşıma göre kişiler, doğuştan gelen veya sonradan öğrenilmiş ve giderilmesi gereken ihtiyaçlara sahiptirler. Kişi bu ihtiyaçlarından bazılarının farkında iken bazılarının ise farkında olmayabilir. Ama nihayetinde ihtiyaçları karşılandığında mutlu olur. Freud'un *haz ilkesi* kavramı ve Maslow'un *ihtiyaçlar hiyerarşisi* bu yaklaşımı temsil etmektedir (Cenkseven-Önder, 2015: 6).

İhtiyaçlar, belirli amaçlara neden olduğu için amaçlar ve ihtiyaçlar birbiriyle ilişkilidir. Maslow, tüm insanların aralarında hiyerarşi bulunan *biyolojik*, *güvenlik* ve *aidiyet/sevgi* ihtiyaçları gibi temel düzey ile *öz saygı* ve *kendini gerçekleştirme* gibi gelişim düzeyinde ihtiyaçlarının olduğunu savunur. Temel düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan gelişim düzeyindeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz ve karşılanmaz. Yaşam doyumuna ulaşılabilmesi için de evrensel olarak gördüğü bu ihtiyaçların karşılanması gerektiğini

savunur. Bu yaklaşım haz ve acının birbiriyle bağlantılı olduğunu ve yoksunluğun (acı) mutluluk (haz) için ön koşul olduğunu kabul eder. Yoksunluğun amaca ulaşmayı sağladığını ve bunun da daha fazla haz almaya neden olduğunu savunur. Başka bir ifade ile kişinin mutlu olması için öncelikle karşılanmamış ve acı veren ihtiyaçlarının olması gerekir. Çünkü kişinin ihtiyaçları ve amaçları tamamen doyurulmuşsa büyük bir mutluluğa ulaşması veya doyum elde etmesi mümkün olmaz (Yetim, 1991: 95-96).

2.3.2.2. Etkinlik/Aktivite Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre mutluluk ve doyum, kişinin gerçekleştirdiği aktivitelerin ve yaptıklarının ürünüdür. Aristoteles, erdemli etkinliklerle meşgul olunması ve bunların mükemmel bir şekilde yapılmasıyla mutluluğun elde edilebileceği yönündeki görüşüyle ilk aktivite kuramcıları arasında kabul edilir. Bu yaklaşıma göre mutluluk üzerine yoğunlaşmak bireyin mutsuzluğuna neden olur (Diener,1984: 564). Bu nedenle *amaçlar yaklaşımının* aksine *etkinlik yaklaşımında* sonuca değil sürece odaklanmak gerektiği savunulur ve mutluluğun, etkinliğin sonunda kendiliğinden geleceğine inanılır. Etkinlikler ise sosyal etkileşim, hobiler ve egzersizler gibi kişinin yaptığında mutlu olduğu faaliyetler olarak ifade edilir. Mutluluğu amaç edinmek, mutluluğu elde etmeye odaklanmak yerine kişi, yapmaktan mutlu olacağı önemli etkinliklere önem verirse mutluluk kendiliğinden gelecektir. Örneğin, dağa tırmanma etkinliği, dağın zirvesine ulaşmaktan daha fazla mutluluk verebilir. Eğer etkinlik, kişinin becerisine göre çok kolay ise can sıkıntısına neden olur, çok zor olursa da kaygı ve strese yol açar. Eğer etkinliğin zorluk derecesi, kişin becerileriyle dengeli ve uğraşmasını gerektiren bir yapıda ise etkinliğin tamamlanması mutluluğu sağlayacaktır (Yetim, 1991: 97, 98).

2.3.2.3. Tabandan Tavana ve Tavandan Tabana Yaklaşımları

Bu yaklaşımda, mutluluk ve yaşam doyumunun durum veya kişisel bir özellik olduğu hususunda farklı fikirler ortaya konulmuştur. *Tabandan tavana yaklaşımına göre* kişi, yaşamındaki anlık haz ve acıların bir değerlendirmesini yaparak mutlu veya mutsuz olur. Mutluluğun birçok küçük hazzın toplamından ibaret olduğu düşüncesiyle tümevarımcı bir yaklaşım sergilenir. Bir başka deyişle mutlu yaşam, mutlu anların bir bütünü olarak görülür. Bu yaklaşımın temelinde Locke'un indirgemeci görüşü yer alır (Ş. Şahin, 2008: 22). Bu nedenle yaşam doyumu bir durum olarak görülür. Bunun karşıtı olarak *tavandan tabana yaklaşımında* ise mutluluğun, bir kişilik özelliği olarak kişinin

olaylara tepkisini belirlediği ileri sürülür. Kişinin kişilik yapısı ve yaşama bakışı, durumlar karşısındaki tutum ve davranışlarını belirler. Felsefecilerin çoğunluğu tarafından tavsiye edilen yaklaşımdır. Örneğin Demokritos'a göre mutlu bir yaşam, dış koşullardan veya kaderden bağımsız olarak daha çok insanın beynindedir (Diener, 1984: 565; Yetim, 1991: 99).

2.3.2.4. Bağlantı Yaklaşımları

Bağlantı yaklaşımları, kişinin mutlu olmasını bellek, koşullanma veya bilişsel ilkeler temelinde açıklar. Araştırmalar mutlu kişilerin belleklerinde, olumlu ilişkilerle bağlı güçlü ve pozitif ağlar olduğunu, mutsuz kişilerde ise olumsuz ilişkilerle bağlı zayıf ve yalıtılmış ağlar olduğunu göstermiştir. Mutluluğa ilişkin bilişsel yaklaşım olarak da bilinen bu yaklaşımlara göre, mutlu kişiliğe sahip kişiler belleklerinde olumlu ilişkilerle bağlı güçlü pozitif ağlara sahip olduklarından karşılaştıkları durumlara daha pozitif tepkiler verirler (Diener, 1984: 566; Yetim, 1991: 101).

Olaylara iyimser bakmayı bir kişilik özelliği haline getiren kişiler, başkaları tarafından çok olumsuz olarak algılanan ve mutsuzluk sebebi olarak görülen durumları, sonraki yaşamları için çıkarılacak dersler içermesi ve kazanılan tecrübe yönüyle değerlendirerek mutlu olabilmekte veya en azından mutsuzluk sebebi olarak görmeyebilmektedir. Buna karşın, olaylara kötümser bakmayı kişilik özelliği haline getiren kişiler ise başkaları için mutluluk sebebi olan durumlarda bile mutlu olmamakta ve bunu temkinli yaklaşma olarak açıklayabilmektedir.

2.3.2.5. Yargı Yaklaşımları

Yargı yaklaşımları, yaşamdaki gerçek durumlar ile bazı standartlar arasında yapılan bilinçli karşılaştırmalar sonrasında gerçek durumların kıyaslanan standartların üzerinde olduğuna karar verilmesi halinde mutluluğun ve doyumun elde edildiğini savunur. Karşılaştırma yapılırken ele alınan standartların ne olduğu önemlidir. Kişi gelir düzeyi, statü, sağlık, refah vb. yönlerden çevresindekilerle karşılaştırdığında kendisini daha iyi düzeyde görüyorsa mutlu olur ve buna *sosyal karşılaştırma* denir. Kişi, önceki yaşantısını standart olarak belirleyerek şimdiki yaşantısıyla karşılaştırdığında şimdiki yaşantısını daha iyi düzeyde görüyorsa mutlu olur ve buna *adaptasyon* yaklaşımı denir. *Emel düzeyi* yaklaşımında ise kişi, içinde bulunduğu koşulları kendisi için belirlediği emellerle/hedeflerle karşılaştırdığında gerçek durumu hedefleriyle uyumlu ise mutlu olur.

Yargı yaklaşımlarının ortak noktası, mutluluk ve doyumun yapılan karşılaştırmalar sonrasında ulaşılan bir yargıya dayanmasıdır (Diener, 1984: 566,67; Yetim, 1991: 102-106).

2.3.3. Yaşam Doyumu Ölçme Araçları

Yaşam doyumuna ilişkin yukarıda değinilen yaklaşımlar arasındaki farklılıkların yanında, mutluluğu ve yaşam doyumunu etkileyen faktörlerin çokluğu dikkate alındığında, kişilerin yaşam doyumuna ilişkin algılarını ölçmenin kolay olmadığı söylenebilir. Buna karşın alanyazında yaşam doyumunun geliştirilmesine yönelik geliştirilen ölçme araçlarından bir kısmı aşağıda açıklanmıştır.

Yaşam Doyumu Ölçeği: Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen beş maddelik tek boyutlu bu ölçek, en çok bilinen ve araştırmalarda en yaygın kullanılan ölçme aracıdır. Kişinin ideallerine ve isteklerine ulaşma düzeyini merkeze alan yargı ifadeleri, beşli likert ile ölçülmektedir. Geçerlik ve güvenirlik çalışması Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılarak Türkçeye uyarlanan Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ) bu çalışmada da kullanılmıştır.

Olumlu/Pozitif ve Olumsuz/Negatif Duygu Ölçeği: Watson ve Clark (1994) tarafından geliştirilen ölçme aracı, kişinin içinde bulunduğu andan önceki birkaç hafta içinde yaşadığı olumlu ve olumsuz duygu ve heyecan durumlarını anlatan kelime ve cümlelerden oluşmaktadır. Şaşırma, utanma, yalnızlık, enerjik olma, üzülme gibi duygu durumlarını ifade eden yargı cümleleri beşli likert ile ölçülmektedir.

Günü Yeniden Yapılandırma Metodu: Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz ve Stone (2004) tarafından geliştirilen ölçme aracında, kişinin bir önceki gün zamanını nasıl geçirdiği, çeşitli etkinlikleri ne düzeyde yaptığına yönelik sorular sorularak zihninde gününü yeniden inşa etmesi sağlanır. Kişi geçmiş gününü çeşitli faaliyetlere bölerek her birine yönelik duygularını bildirmiş olur.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Hayatın amacı ve anlamı, sosyal ilişkilerin niteliği, günlük aktiviteler, iyilik yapmak, kendini tanıma, özsaygı ve iyimserlik gibi önemli konularda kişinin kendisini ve yaşadığı yaşamla ilgili sekiz adet yargı cümlesinden oluşan ve yedili likert ile cevaplanan ölçme aracı Diener ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilmiştir.

2.3.4. Öğretmenler, Yaşam Doyumu ve Liderlik

İnsanların meslekleri ve yapmakta olduğu işlerin, elde edilen gelir, sağlanan statü gibi sonuçlarının yanında iş yerindeki ilişkilerin niteliği açısından da mutluluk, yaşam kalitesi ve yaşam doyumu üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir (Çelik ve Üstüner, 2018: 45). Başka bir ifade ile iş ve çalışma hayatıyla ilgili değişkenler, kişinin iş yaşamının yanında aile, arkadaşlık, sosyal ilişkiler gibi iş dışındaki yaşamını etkileyebilmektedir. Bunun yanında, çalışanların yaşam doyum düzeyleri ile çalışma performansları arasında olumlu yönde ilişki olduğuna ve yaşam doyum düzeyi yüksek olan çalışanların, görevlerini daha istekli yaptıklarına dair araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Çakmak-Doruk, 2008; Yazıcı, 2015).

Sosyal açık örgütler başta olmak üzere tüm örgütler insanlar ile var olurlar. Bu bakımdan, çalışanların yaşamlarından aldıkları doyum ve mutluluk, yaşamlarının her alanına olumlu şekilde yansır (Ekşi, Özgenel, Bora, 2020: 395). Diğer örgütlere göre insan kaynağının daha ön planda olduğu eğitim örgütlerinde, bu durum daha da öne çıkmaktadır. Okul içinde ve dışında öğrenci, veli, okul yönetimi, ders programı, idari ve sosyal etkinliklerle ilgilenen çalışanlar olarak öğretmenlerin, eğitim örgütlerindeki önemli rolleri dikkate alındığında, onların yaşam doyum düzeyleri daha önem taşımaktadır. Zira eğitim politikalarında sıkça yaşanan değişiklikler, ekonomik zorluklar, öğrenci ve velilerin ilgisizliği, iş yükü, okul yöneticileriyle yaşanan çeşitli sorunlar öğretmenlerde mutsuzluğa ve doyumsuzluğa neden olabilmektedir (Telef, 2011: 92). Gelecek nesillerin şekillenmesinde büyük sorumlulukları olan öğretmenlerin, yüksek bir yaşam doyumuna sahip olmaları oldukça önemlidir. Öğretmenlerin okulda geçirdikleri çalışma süresinin yaşamlarında önemli bir yer tuttuğu düşünüldüğünde; okulda paylaşımcı, destekleyici, işbirlikçi, yardımsever, insancıl ve demokratik bir liderlik yaklaşımı ile öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin artırılması mümkündür (Ekşi ve diğ., 2020: 396). Latif, Mas-Machuca, Marimon ve Sahibzada (2020) tarafından yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumunun okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarından olumlu yönde etkilendiği saptanmıştır. Yüksel-Şahin ve Sarıdemir (2017) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen okul müdürlerinin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Çoban (2019), Atik ve Çelik'in (2020) eğitim örgütlerinde ve Aslan'ın (2020) işletmelerde yaptıkları araştırmalarda, yöneticilerin hizmetkâr liderlik

davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki yöneticinin sergilediği liderlik davranışları ile ilgili olumlu bir algıya sahip olmalarının, yaşam doyumları üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olacağı ve bunun sonucunda, öğretmenlerin motivasyonlarının artacağı ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik daha özverili çalışacakları düşünülmektedir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında, "hizmetkâr liderlik", "örgüt sağlığı" ve "yaşam doyumu" ile ilişkili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar, yakın geçmişten itibaren ele alınarak özetlenmiştir.

2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

S. F. Ünal (2020) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının "çoğu zaman" düzeyinde olduğu, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderlik ölçeği alt boyutlarının örgütsel sinizm ölçeği üzerinde %33 oranında etkisinin olduğu saptanmıştır.

Aslan (2020), 13 üretim işletmesinde görev yapan 442 çalışanla gerçekleştirdiği çalışmasında, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; hizmetkâr liderliğin çalışanların iş doyumu ve psikolojik sahiplenme düzeyleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu, çalışanların işi ve örgütü sahiplenmelerinde hizmetkâr liderlik davranışlarının motive edici bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, psikolojik sahiplenmenin hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır.

Beştaş-Marakçı (2020), ilkokullarda görevli öğretmenlerle yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleriyle öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının ve öğretmen motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile

öğretmen motivasyonları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin öğretmen motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özgen (2020), mobilya ve aksesuar sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın perakende mağazalarında görev yapan 416 çalışanla gerçekleştirdiği çalışmada, hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmada, üstlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, hizmetkâr liderlik ile çalışanların duygusal bağlılıkları ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracı rolü olduğu saptanmıştır.

Çoban (2019) tarafından ortaokullarda görev yapan 326 öğretmen ile yapılan ve müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderliğin *sorumlu yöneticilik* ve *mütevazılık* boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akgemci, Kalfaoğlu ve Erkut (2019), Selçuk Üniversitesi'nde çalışan 132 araştırma görevlisi ile gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini incelmişlerdir. Çalışmada, araştırma görevlilerinin sesliliği üzerinde danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Eraslan (2019), 390 akademik personel ile yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışanların tükenmişliği üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve artan hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişliğini negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Gültekin (2019) tarafından özel bir belgelendirme firmasında görev yapan 266 çalışanla gerçekleştirilen çalışmada, hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderliğin *güçlendirme, tevazu* ve *sorumlu yöneticilik* boyutlarında kurum kültürünü pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Usta ve Ünsal (2018) tarafından ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 484 öğretmenle yapılan çalışmada müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyi incelenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin hizmetkâr liderliğe ilişkin yüksek düzeyde algıya sahip oldukları ve öğretmenlerin hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının; okul türü, yöneticilerinin atanma şekli, okuldaki öğretmen sayısı, okulun konumu ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.

Nart, Yaprak, Yıldırım ve Sarıhan (2018) tarafından uluslararası alanda çok uluslu işgörenlerle faaliyet gösteren bir firmadaki çalışanlarla yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki ve bu ilişkinin örgütsel özdeşleşme ve yaratıcılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularında, hizmetkâr liderlik ve farklılıkların yönetimi arasında pozitif ilişki bulunduğu, hizmetkâr liderliğin yaratıcılık ve örgütsel kimlik üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, hizmetkâr liderliğin örgütsel yaratıcılığı ve farklılıkların yönetimini olumlu etkilediği, farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve yaratıcılığı anlamlı bir şekilde yordadığı ve farklılıkları yönetmenin, hizmetkâr liderlik ve yaratıcılık arasında kısmi bir aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Eren (2017) tarafından bir havayolu şirketindeki çalışanlarla yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik ile çalışan iş doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu, çalışanların cinsiyet ve çalışma süresi değişkenleri açısından iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Sağlam (2017), farklı düzeylerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmasında, hizmetkâr liderlik davranışları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına dayalı olarak incelemeyi amaçlamıştır. Sıfatlara Dayalı Kişilik Testinin kullanıldığı araştırmada, yöneticilerin farklı kişilik özellikleri ile hizmetkâr liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

İş ve Balcı (2017) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını "çoğu zaman" düzeyinde gösterdikleri şeklinde bir algıya sahip oldukları, öğretmen algıları arasında görülen farkların kıdem, cinsiyet ve okul türü

değişkenlerine göre anlamlı olduğu, yaş değişkenine göre ise görülen farkın anlamlı olmadığı, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlere göre, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterdiği yönünde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Satır (2017), sanayi alanında hizmet veren bir işletmedeki çalışanlar yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr ve otantik liderlik davranışlarının çalışanların performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların görev ve bağlamsal performansları arasında anlamlı ilişki olduğu, buna karşın otantik liderlik ile görev performansları arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gül ve Türkmen (2016) tarafından ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını hangi düzeyde sergiledikleri öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının *tevazu, güçlendirme, affetme, geri durma* ve *cesaretlendirme* boyutlarında orta düzeyde, sorumlu yöneticilik ve hesap verebilirlik boyutlarında ise alt düzeyde olduğu saptanmıştır.

Günaydın, Ürü-Sanı ve Atan-Tarlacı (2016), beyaz eşya ve elektronik sektöründeki işletmelerde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmada, iş-aile zenginleşmesinin yaşanmasında, hizmetkâr liderliğin etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve pozitif psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkilediği, bu değişkenlerin de çalışanların aileden işe ve işten aileye zenginleşme düzeylerini pozitif yönde etkilemede aracı rolü gördüğü saptanmıştır.

Kandiş (2016) tarafından işletmelerdeki çalışanlarla yaptığı çalışmada, çalışanların pozitif örgütsel davranışları ile sübjektif uyumlarının onların örgütsel vatandaşlık davranışına ve örgütsel bağlılığına etkileri ve hizmetkâr liderliğin bu etkideki rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa direkt etkisi olduğu, sübjektif uyum algılarının hizmetkâr liderliği ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışına ise doğrudan etki etmediği ve pozitif örgütsel davranışların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı

ve hizmetkâr liderliğe doğrudan etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kurnaz (2016), bir devlet hastanesindeki sağlık çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışanların örgütsel güvenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Temiz (2016) tarafından ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen çalışmada, yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özellikleri öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerinin adil olma, güven verme, özeleştiri yapma, işbirlikçi olma, problem çözme, etkili iletişim kurma gibi birtakım özelliklere ve yeterli mesleki bilgi ve becerilere sahip olmaları durumunda hizmetkâr lider olarak nitelendirilebileceklerini dile getirmişlerdir.

Türkmen (2016), ortaokullarda görevli 438 öğretmenle yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin *özdeşleşme, içselleştirme* ve *uyum bağlılıkları* arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Yılmaz ve Ceylan (2016), kamu yönetiminde hizmetkâr liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından sadece *güçlendirmenin* duygusal bağlılık ile %99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisinin olduğu; yöneticinin çalışanlarını güçlendirmesinin çalışanların duygusal bağlılığını ciddi miktarda artırdığı; hizmetkâr liderlikle devam bağlılığı arasındaki ilişki açısından hizmetkâr liderliğin *cesaret* haricindeki tüm alt maddelerinin devam bağlılığı ile %99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu; alt maddelerden en çok *gerçekçiliğin*, sonra *güçlendirmenin* ve en son da *güvenin* devam bağlılığını etkilediği; hizmetkâr liderlikle normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin güçlendirmenin normatif bağlılık ile %99 ve gerçekçiliğin normatif bağlılık ile %95 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu; liderin güçlendirmesi ve gerçekçiliğinin çalışanlarının normatif bağlılığını artırdığı sonuçlarına varılmıştır.

Ekinci (2015) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen çalışmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemek üzere

bir ölçeğin geliştirilmesi ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada beş boyutlu (empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlük) 36 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişiklin algıların öğretmenlerin müdürle çalışma süresi, cinsiyet, müdür ile aynı sendikaya üye olma ve müdürün herhangi sendika üyesi olması değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, müdür ile çalışma süresi çok olanların çalışma süresi az olanlara göre, müdür ile aynı sendikaya üye olanların farklı sendikaya üye olanlara göre ve okul müdürü sendika üyesi olmayanların okul müdürü sendika üyesi olanlara göre müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır.

Bal-Taştan ve Kalafatoğlu'nun (2015) bir üniversite, banka ve sigorta şirketi çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve bu ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici bir etkisinin olduğu, çalışanlarda işe yönelik tükenme düzeyi artıkça hizmetkâr liderlik ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin de zayıfladığı saptanmıştır.

Eren, Ayas, Eren ve Akyüz (2015) tarafından bankacılık sektöründeki çalışanlarla yapılan çalışmada, örgütsel anlamda hizmet odaklı anlayışın çalışanların tutumları ve bankaların finansal performansına etkileri incelenmiştir. Araştırmada, örgütsel hizmet odaklılığın takım ruhu, çalışanların memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ve anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Eren ve Ayas (2015) ise yine bankacılık sektöründe, ancak çalışanların yanında yöneticilerini de dâhil ettikleri araştırmada, hizmet odaklılığın örgütsel performans ile çalışanların ve müşterilerin davranışlarına etkilerini incelemişlerdir. Örgütsel hizmet odaklılık ile iş tatmini, takım ruhu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Büyüktatlı (2015), farklı düzeylerdeki okul yöneticileri ile gerçekleştirdiği araştırmasında, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin duygusal zekâyı önemsedikleri, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını "katılıyorum" düzeyinde gösterdikleri; yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile duygusal zekâ

düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Çiçek (2015) tarafından özel okullarda görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırmada, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik açısından müdürlerini *sevgi gösterme* boyutunda çok olumlu, *fedakârlık* boyutunda ise olumsuz değerlendirdikleri saptanmıştır.

Doğan (2015), Şanlıurfa, Gaziantep, Adana, İzmir, Samsun, Erzurum, İstanbul ve Ankara illerindeki özel eğitim uygulama merkezleri ile bilim ve sanat merkezlerinde çalışan 336 öğretmenle yaptığı çalışmada, özel eğitim kurumlarındaki müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, özel eğitim kurumu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını orta düzeyde gösterdikleri, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre müdürlerin hizmetkâr liderlik düzeyini daha yüksek algıladıkları; öğretmenlerin hizmetkâr liderlik düzeyini çalıştıkları kurum türüne anlamlı bir şekilde farklı algıladıkları; bilim ve sanat merkezlerinde çalışan öğretmenlerin, özel eğitim uygulama merkezlerinde görev yapanlara oranla örgütlerinde gösterilen hizmetkâr liderlik düzeyini daha yüksek algıladıkları; öğretmenlerin kıdem ve yaş değişkenlerine göre müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algılarının anlamlı şekilde farklılık gösterdiği, buna karşın öğretmenlerin mezuniyet, medeni durum, çalışma şekli değişkenlerine göre ise müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıladıklarının anlamlı farklılık göstermediği, öğretmenlerin adanmışlıkları ile müdürlerin hizmetkâr liderlik düzeyine ilişkin algıları arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Erkutlu ve Chafra (2014) tarafından yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyeleri ile gerçekleştirilen araştırmada, devlet üniversitelerindeki dekanların hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretim üyelerinin dile getirme davranışları incelenmiştir. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlarda kendilerini güvenli bir yönetim altında çalıştıkları hissini oluşturduğu, yine yaptıkları iş ile ilgili kendilerini karar verme ve kontrol yetkisine sahip gördükleri ve bu durumun da herhangi bir endişe ve korku yaşamaksızın kendilerini ifade etmelerini sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akben (2014) tarafından sağlık sektöründeki çalışanlarla yapılan çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanlardaki stres ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların hizmetkâr liderlik algılaması ile örgütsel sinizm ve stres arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları yükseldikçe çalışanlarda stres ve örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı belirlenmiştir.

Çetin (2014), konaklama işletmelerindeki çalışanlarla yaptığı çalışmada, otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada, konaklama işletmelerinde otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğu, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde belirleyici etkisinin olduğu, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığı, çalışanların iş tatminine, hizmetkâr liderliğin bütün alt boyutlarının anlamlı etkisinin olduğu, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini iş tatmini aracılığıyla etkilediği tespitlerinde bulunulmuştur.

Çok (2014) tarafından ilkokullarda görev yapan 341 öğretmen ile yapılan araştırmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde düşük düzeyde bir etkisinin olduğu, hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin normatif bağlılıklarını örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına göre daha fazla etkilediği ve öğretmenlerin demografik özellikleri açısından hizmetkâr liderliğe ilişkin algılar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı sonuçları elde edilmiştir.

Sönmez (2014), ilkokul ve ortaokullarda çalışan yapan öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet aracılığı ile öğretmenlerin işe tutkunluğu üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmemelerin işe tutkunluğunun ve örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu, hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğunu yordamasında örgütsel adaletin kısmi ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014), öğretmen ve okul yöneticileriyle yaptıkları çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin orta düzeyde algılandığı, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin yaş

ve görev türü değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği; farklılıkları yönetme becerileri ile hizmetkâr liderlik yeterlikleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Polat (2013), eğitim denetmenleri ile ilköğretim okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeyini eğitim denetmeni, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak tespit etmeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin okul müdürlerini eğitim denetmelerine oranla daha fazla hizmetkâr lider olarak algıladıkları, eğitim denetmenleri ve okul müdürlerinin "her zaman" düzeyinde hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilediklerini yönünde görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Çiğdem (2013), işletmelerde çalışan beş yöneticinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleriyle ilgili faktörleri belirlemeyi amaçladığı araştırmada, yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeye yönelten faktörlerin deneyim, değerler, içsel motivasyon, kendini gerçekleştirme, özgecilik, mentor etkisi, farkındalık, karşılıksız sevgi, başkalarını olumlu etkileme ve faydalı olma isteği olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2013) tarafından kamu sektöründe yönetici kademesinde görev yapan 284 kamu çalışanı ile yapılan çalışmada, yöneticilerin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Akyüz ve Eren (2013) çalışmalarında hizmetkâr liderliğin eğitim çalışanları üzerindeki etkisini literatür ışığında araştırarak çeşitli öneriler geliştirmişlerdir. Araştırmada, ilişkili olduğu ve olumlu yönde etkilediği bireysel ve örgütsel değişkenler nedeniyle hizmetkâr liderlik, okullar ve diğer örgütler için gerekli ve önerilebilecek bir liderlik yaklaşımı olarak gösterilmiştir.

Yalçın ve Karadağ (2013) tarafından ilköğretim okullarında yapılan çalışmada, okul kültürünün oluşmasında müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının etkisi incelemişlerdir. Araştırmada, okul kültürü ile müdürlerin hizmetkâr liderlik düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmekle birlikte hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürü üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Akyüz (2012), özel liselerde çalışan öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmasında, müdürlerin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla

araştırmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin ara değişken etkisi gösterdiği saptanmıştır.

Duyan (2012) tarafından otomotiv ve tekstil sektörü çalışanlarıyla yapılan araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışma yaşamının kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmasında, hizmetkâr liderlik ile işe ilişkin yaşam kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kahveci (2012), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, okul kültürü ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönde iyi düzeyde anlamlı ilişki olduğu ve hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Kaya (2012) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ve otantik liderliği incelenerek iki liderlik yaklaşımının çalışana ve firma performansına etkileri araştırılmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve firma performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, özellikle *takipçilerini güçlendirme* boyutunun çalışanlar üzerinde %36,5 oranında önemli düzeyde bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Öksüz ve Ker-Dinçer (2012), çalışmalarında hizmetkâr lider, ruhsal ve ruhsallık kavramlarını ele alarak Türk literatürüne katmayı, eğitim örgütlerinde ruhsal zekâlı hizmetkâr liderlerin oynayabileceği rolleri tartışmışlardır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik anlayışı ve ruhsal zekâ arasında çok yakın ilişki olduğu, insanlarla ilişkilerin odak noktada olduğu okullarda ruhsal zekâlı hizmetkâr liderlik yaklaşımıyla hedef kitlelere ait isteklerin öğrenilebileceği ve görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilebileceği, eğitimcilerin insancıl yaklaşım ve uyumlu ilişkilerle birer hizmetkâr liderlere dönüşmeleri gerektiği görüşleri ön plana çıkmıştır.

Kahveci ve Alpay (2012), Laub'a ait Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yaparak Türkçeye uyarlamışlardır. Çalışmada, orijinali 60 soru ve altı boyutun bulunduğu ölçek, analizler sonucunda iki boyuta ve 54 soruya indirgenmiştir.

Cerit (2008), okul müdürleri ve öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliği üzerindeki

etkisini araştırmıştır. Araştırmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, öğretmen ve müdürün tükenmişlik düzeyleri düşük düzeyde algılandığı, hizmetkâr liderlik düzeyi ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmetkâr liderliğin öğretmen tükenmişliğini anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Dinçer ve Bitirim (2007) tarafından literatür araştırmasına dayalı olarak yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik anlayışı ve örgüt kültürü irdelenmiştir. Güçlü ve yüksek rekabet gücüne sahip örgüt kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve korunmasında hizmetkâr liderlerin önemi tartışılmıştır. Hizmetkâr liderlerin, sahip oldukları iletişim becerileri ve yaptıkları işe ruhlarını katma anlayışını örgüt kültürü haline getirerek çalışanları etkiledikleri ve örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik prensipleri doğrultusunda pekiştirildiği, geliştirildiği ve korunduğu sonuçlarına varmışlardır.

Tasker-Mitchell ve Attoh (2020) tarafından ilköğretim okullarında yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik uygulamaları ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmada, okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderliğin örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, örgütsel güvenin kısmi bir arabulucu olmasına rağmen nedensel yolda bir arabulucu görevi görürdüğü ve örgütsel güvenin hizmetkâr liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini azalttığı görülmüştür.

Latif, Mas-Machuca, Marimon ve Sahibzada (2020) Çin, İspanya ve Pakistan'da yükseköğretim kurumlarında yaptıkları araştırmada, hizmetkâr liderliğin yaşam doyumu ve kariyer geliştirmenin üzerindeki etkilerini incelemişlerdi. Çalışmada, hizmetkâr liderliğin hem kariyer hem de yaşam doyumunu olumlu ve anlamlı olarak etkilediği, kariyer doyumunun yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, kariyer doyumunun hizmetkâr liderlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide anlamlı aracı rolü olduğu saptanmıştır.

Hashim, Khan ve Adnan (2019), üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak hizmetkâr liderliğin örgütsel performansın artırılmasına etkisini inceledikleri çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu ve hizmetkâr liderliğin örgütsel performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Li, Li, Tu ve Liu (2018), Çin'deki iki işletmede 304 çalışanla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide işyeri pozitif etkisinin aracılık rolünü ve kolektivist yönelim ve genel öz-yeterlik rollerinin moderatörlüğünü incelemişlerdir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışanın yaşam doyumu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkili olduğu ve işyeri pozitif etkisinin bunlar arasında aracı rolü olduğu saptanmıştır. Ayrıca kolektivist yönelim ve genel öz-yeterliğin, hizmetkâr liderlik ile işyeri olumlu etkisi arasındaki ilişkiyi ve hizmetkâr liderliğin işyeri olumlu duygusu yoluyla yaşam doyumu üzerindeki dolaylı etkisini hafiflettiği görülmüştür.

Bitew (2018), Etiyopya'daki öğretmen yetiştirme okullarda akademik ve idari personel ve öğretmen olmak üzere eğitim gören öğrencilerle yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik ile örgüt sağlığı arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve hizmetkâr liderliği örgüt sağlığının anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir.

Lapointe ve Vandenberghe (2018) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik, gürültü, örgütsel bağlılık ve antisosyal davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Kanada'daki müşteri hizmetleri departmanı çalışanlarından ve yöneticilerinden alınan verilere dayalı olarak yapılan araştırmada, hizmetkâr liderliğin çalışanların duygusal, normatif ve algılanan fedakârlık taahhüdünü öngördüğü görülmüştür. Ayrıca, duygusal bağlılığın hizmetkâr liderlik ve ses davranışları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği; normatif bağlılığın, antisosyal davranışları olumsuz olarak öngörürken hizmetkâr liderlik ile antisosyal davranışların ilişkisine ise aracılık etmediği tespit edilmiştir.

Heyler ve Martin (2018), çalışmalarında hizmetkâr liderlik teorisinin en tanınmış yönetim teorilerinden bazılarına nasıl entegre edilebileceğini incelemişlerdir. Hizmetkâr liderlerin hem bireysel ve hem de grup olarak örgütsel performansı artırmada önemli bir etkileme yeteneğine sahip olabileceklerini ve örgüt içi ilişkileri öncekinden daha iyi hale getirebileceklerini; hizmetkâr liderliğin örgütlerin gelecekte yönetilme şeklinde devrim olabileceğini savunmuşlardır.

Chughtai (2017) tarafından büyük bir traktör imalat şirketindeki 160 çalışanla yapılan araştırmada, hizmetkâr liderliğin yaşam doyumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışanların yaşam doyumu arasında olum yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu çalışma, hizmetkâr liderlik

davranışlarının çalışanların iş ilişkilerini ve örgütsel temelli benlik saygısını güçlendirerek yaşam doyumunu artırabildiğini göstermiştir.

Newman, Schwarz, Cooper ve Sendjaya (2017), Çin'deki bir işletmede yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderliğin çalışanlardaki isteğe bağlı örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesinde, lider-üye değişimi ve psikolojik güçlenmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Ayrıca, çalışanların proaktif kişiliğinin, hizmetkâr liderliğin lider-üye değişimi ve psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki dolaylı etkilerini azaltmadaki rolünü de araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin lider-üye değişimi aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, psikolojik güçlenmenin lider-üye değişimi tarafından açıklanmış olan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir ek varyansı açıklamadığı görülmüştür.

Gandolfi, Stone ve Deno (2017) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik alanında yapılan çalışmalar kısaca özetledikten sonra, tarihi liderlerin örnekliğinde var olan hizmetkâr liderliğin günümüz örgütleri için incelenebilecek, anlaşılabilecek ve uygulanabilecek bir liderlik tarzı olduğu dile getirilmiştir. Araştırmacılar, hizmetkâr liderliğin felsefi bakış açısıyla ve örgütsel etkililiğin niceliksel yollarla ölçülmesi yerine, günümüz modern örgüt liderlerinin hizmetkâr liderliği daha çok işlevsel liderlik anlayışıyla ölçebileceklerini ve hizmetkâr liderliğin modern örgütlerde daha yaygın bir anlayışla kabul edilirliğini artırmak için alınması gereken daha çok yolun olduğunu savunmuşlardır.

Sousa ve Dierendonck (2017) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük ve ahlaki erdem şeklindeki iki paradoksal yönü ile hiyerarşik gücünün, çalışanların katılımını sağlama üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, mütevazı liderlerin hiyerarşik konumlarına bakılmaksızın, çalışanların katılımı üzerinde en yüksek etkiyi gösterdikleri, daha düşük hiyerarşik pozisyonlarda daha az alçakgönüllü liderlerin güçlü bir eylem odaklı liderlik tarzı ile bunu telafi edebildikleri ve alçakgönüllülük ahlaki erdemlerinin en çok yüksek hiyerarşik pozisyonlardaki liderlerin eylem odaklı liderliklerinin etkisini güçlendirdiği bulgularına ulaşılmıştır.

De Rubio ve Kiser (2015), hizmetkâr liderliğin cinsiyet ve yaş değişkenleri bakımından ne ölçüde değişkenlik gösterdiğini inceledikleri çalışmalarında, kültürel değişkenleri de dâhil ederek karşılaştırmalar yapmışlardır. Araştırmada, erkeklere göre kadınların hizmet etme ve çalışanlarıyla ilgili olma tutumlarının daha fazla olduğu sonucunu elde emişlerdir. Kültürel değerler ve nesiller arası farklılıklar incelendiğinde ise

ileri yaş neslinde olanlarda hizmet etme ve başkalarıyla ilgili olma tutumlarının daha fazla olduğu, liderlik, güven ve başkalarına hizmet etmenin ise genç nesilde olanlarda daha çok görüldüğü sonucunu elde etmişlerdir.

Kwak ve Kim (2015) çalışmalarında, Güney Kore'deki otel çalışanlarında, hizmetkâr liderlik ve müşteri hizmetleri kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışmada süpervizörler, çalışanlar ve müşterilerden elde edilen veriler karşılaştırılmış; çalışanlar, süpervizörler ve müşterilerin yanıtlarının ne düzeyde örtüştüğü ve algılanan hizmetkâr liderliğin müşteri hizmetleri ile ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada, süpervizörlerin hizmetkâr liderlik yaklaşımının müşterilerinin algıladığı hizmet kalitesi ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisi olduğu, bu ilişkinin hem çalışanların hem de örgütün genel manada vatandaşlık olgusu ile aracılık boyutunda olduğu, süpervizörlerin hizmetkâr liderlik yaklaşımının müşteri hizmetleri kalitesini ve örgütsel vatandaşlığın bireysel ve grup boyutlarında gelişmesine katkıda bulunabilecek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Song, Park ve Kang (2015) tarafından Güney Kore'de yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışları ile ekip performansı arasındaki ilişkide, bilgi paylaşımının yapıldığı örgüt ikliminin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada, 1884 satış temsilcisinden oluşan 67 satış ekibinin verileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, hizmetkâr liderliğin ekiplerde bilgi paylaşımı olan çalışma iklimini pozitif yönde etkilediği ve ekiplerin bilgi paylaşımının hizmetkâr liderlik davranışları ile takım çalışma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Focht ve Ponton (2015) çalışmalarında, hizmetkâr liderliğe ait temel karakteristik özelliklerini incelemişlerdir. Hizmetkâr liderliğin birincil özelliklerinin neler olduğunu incelemek için ortaya konulan modeller ve araştırmaların üç turda karşılaştırmasını yaptıkları çalışmalarında, toplamda 100'ü aşkın özelliğin bulunduğu, ortak ve birincil niteliklerin ise 12 adet olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlerin ortak özelliklerinin; insanlara değer veren, dinleyici, kendi ihtiyaçlarından çok başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etme, mütevazı, güvenilir, hizmet odaklı, ilgili, bütüncül, güçlendirici, iş birliğinde bulunma, koşulsuz sevgi ve öğrenme olduğu sonucu elde edilmiştir.

Chiniara ve Bentein (2014), çalışanların performansları ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkisinin incelenmesinde otonomi, yetkinlik ve bağlantılılık ihtiyaçlarının karşılanmasının aracılık yönünün ayrıştırılmasını araştırdıkları çalışmalarında,

Kanada'daki bir teknolojik tasarım ve üretim firmasındaki 247 çalışan ve süpervizörlerin verilerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre otonominin karşılanması, hizmetkâr liderliğin görev performansı, bireysel ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Yetkinlik ihtiyacının karşılanması, sadece hizmetkâr liderliğin görev performansı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Bağlantılılık ihtiyacının karşılanması hizmetkâr liderliğin bireysel ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Yingying ve Qing (2014) tarafından Çin'de kamu sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığı, algılanan örgütsel desteğin aracılığı ile etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Carter ve Baghurst (2013), hizmetkâr liderliğin restoran çalışanlarının katılımı üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, restoran çalışanlarında işe adanmışlığın ölçülmesinde hizmetkâr liderliğin etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Verilerin en az beş yıl iş deneyimine sahip 100 çalışanla görüşme yoluyla elde edildiği çalışmada, hizmetkâr liderliğin restoran çalışanlarının işe adanmışlıklarını ve sadakatlerini etkilediği, aynı zamanda çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirme ve sağlıklı iş ilişkileri yürütebilmeleri açısından da hizmetkâr liderliğin önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Hakanen ve Dierendonck (2013) tarafından mahkemelerde görev yapan hâkimlerle yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ile adalet ve iş kontrolü duygusu arasında güçlü bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderlik ile yaşam doyumu ve tükenmişlik duygularının azalması arasında da anlamlı bir ilişkili olduğu saptanmıştır.

Bovee (2012) tarafından Kuzey Amerika'daki bazı özel okullarda yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, müdürlerin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmin arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Salameh (2011), okul müdürlerinin hizmetkâr liderliği ne ölçüde uyguladığını öğretmen algılarına dayalı olarak araştırdığı çalışmasında, hizmetkâr liderliğin *topluluk oluşturma, özgünlük gösterme* ve *liderliği paylaşma* boyutlarında yüksek düzeyde uygulandığı, *başkalarına değer verime, insanları geliştirme* ve *liderlik* boyutlarında ise

orta düzeyde uygulandığı, ölçeğin tümü açısından ise orta düzeyde uygulandığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Zahn (2011) tarafından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada öğretmenler, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını *ikna edicilik* ve *duygusal iyileştirme* boyutlarında orta düzeyde, *örgütsel yöneticilik, takım olarak öğrenme* ve *özgecilik* boyutlarında yüksek düzeyde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Black (2010), öğretmen ve okul müdürleri ile yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Melchar ve Bosco (2010) çalışmalarında, üç yüksek performanslı otomobil bayisinin orta düzey servis yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmeyi ve yüksek örgütsel performans ile hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonuçları, hizmetkâr liderlik ile yüksek örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymanın yanında, hizmetkâr liderlik davranışlarının stratejik seviyedeki üst yöneticiler tarafından gösterilmesinin alt düzey yöneticilerini de hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemeye yönelten bir örgüt kültürü oluşturduğunu göstermiştir.

Jaramillo, Grisaffe, Chonko ve Roberts (2009) çalışmalarında, farklı endüstrilerde satış personeli olarak çalışanların iş bırakma niyetlerinde, hizmetkâr liderliğin etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş bırakma niyetlerini hem düzenleyici hem de aracı roller olarak etkilediği, çalışanların örgütsel bağlılığı, çalışma etiği ve örgüte uyumunda oluşan etkenlerin iş bırakma niyeti ve hizmetkâr liderlik arasında yer aldığı ve çalışanların çalışma koşullarının etik olmadığı şeklindeki düşüncenin hizmetkâr liderlik algısını etkilediği sonuçları elde edilmiştir.

Neill ve Saunders'ın (2008) hizmetkâr liderliğin sağlık örgütlerinde çalışan hemşirelerin iş memnuniyetleri üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ilkelerinin uygulandığı örgütlerde, hemşirelerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilemesinin yanında kişisel gelişim gösterme, ekip çalışması, topluluk oluşturma, ortak karar verme, etik ve özenli davranma gibi örgütsel etkililiği geliştiren davranışların gösterilme düzeyinde de artışlar olduğu saptanmıştır.

Valentine (2007) tarafından ilkokullarda gerçekleştirilen çalışmada, hizmetkâr liderlik ile öğrenci başarısı ve okul kültürü arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve okul müdürünün sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının öğrenci başarısı ve okul kültürü üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Cerff ve Winston (2006), Patterson'a ait hizmetkâr liderlik modeli ve Winston'un genişletilmiş hizmetkâr liderlik modeli temelinde hizmetkâr liderlikte umut faktörünü inceledikleri çalışmalarında, hizmetkâr liderlikte umut faktörünün çok önemli bir yer tuttuğunu, umut faktörünün hizmetkâr liderlik modeline lider ile takipçilerinin görünümüne olumlu bir duygu katan yeni bir boyut getirdiğini, çalışanların bulundukları konumdan memnun olduklarında, lider ile paylaştıkları amaçların gerçekleştirilmesinde ve kendilerine verilen görevlerin tamamlanmasında daha etkin oldukları sonuçlarına varmışlardır.

Dennis ve Bocernea (2005), hizmetkâr liderlik için bir ölçek geliştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında *sevgi, vizyon, güçlendirme*, *mütevazilik* ve *güvenilirlik* olmak üzere hizmetkâr liderliğe ait beş boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir.

Joseph ve Winston (2005) tarafından yapılan araştırmada, hizmetkâr liderlik ile lidere duyulan güven ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, Laub'un "Örgütsel Liderlik Ölçümü" ve Nyhan ve Marlowe'un "Örgütsel Güven Envanteri" kullanılarak 69 çalışanın verileri incelenmiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile lidere duyulan güven ve örgütsel güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımının hizmetkâr olarak algılanması durumunda; lidere ve örgüte karşı güven duygusunun daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu veriler ışığında hizmetkâr liderlik yaklaşımının, örgütsel güven ve lidere karşı duyulan güven duygusunun diğer liderlik yaklaşımlarından daha fazla açıklayıcı bir model olduğu sonucuna varılmıştır.

Winston ve Hartsfield (2004) çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ile duygusal zekâ arasındaki benzerlikleri araştırmışlardır. Çalışmada, Mayer ve Saloway'e (1997) ait duygusal zekânın beş boyutu ile Page ve Wong (2003), Patterson (2003), Winston (2003), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik yaklaşımları karşılaştırılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile duygusal zekâ arasında göreceli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Herbst (2003), 24 lisede görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını

yerine getirme düzeylerinin okulun başarısı üzerindeki etkisini belirlenmeyi amaçlanmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışlarını yüksek düzeyde yerine getiren okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda, öğrenci başarısının diğer okullara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Russell ve Stone (2002) yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderliğe ait dokuz işlevsel özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler; doğruluk, vizyon, güven, dürüstlük, hizmet, güçlendirme, öncü olma, model olma ve diğerlerini takdir etmedir. Ayrıca, bu özelliklere eşlik eden diğer on bir özelliği de güvenilirlik, iletişim, yöneticilik, ileri görüşlülük, liyakat, etkileme, dinleme, ikna, öğretme, cesaretlendirme ve vekâlet olarak açıklamışlardır.

Page ve Wong (2000) çalışmalarında, yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin ölçülmesi amacıyla kavramsal bir çatı oluşturmuşlardır. Bu çatı unsurlarını, insan yönelimli, kişilik yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli olmak şeklinde belirlemişlerdir.

Jones (1999), çalışmasında kârlılığa, çalışanların tatminine ve güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü kurulmasında hizmetkâr liderliğin rolünü araştırmıştır. Çalışmada, hizmetkâr liderlerin sadece kendi başarılarına odaklanmadığı, aynı zamanda çalışanlarının başarılarını ve kişisel hedeflerini de önemsedikleri, bu sonuca göre hizmetkâr liderlerin amacının çalışanlarını da değerli kılmak olduğu, çalışanlarını motive ederek onların gelişimine de katkı sağladıkları ve bu sayede örgütün daha büyük başarılara ulaştıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

2.4.2. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Satan (2021), ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yaptığı çalışmada örgüt sağlığı ile mesleki motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında, okul sağlığı ve mesleki motivasyonun öğretmenler tarafından üst düzeyde algılandığı, "16 yıl ve üzeri" mesleki kıdemi olan öğretmenlerin "1-5 yıl" arasında kıdeme sahip olanlara göre örgüt sağlığını daha yüksek düzeyde algıladığı, okulun örgüt sağlığı ile öğretmenlerin mesleki motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt sağlığının mesleki motivasyonu anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Demirok (2020), ilkokullarda yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada, okulun örgüt sağlığı düzeyi ile

öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptamıştır.

Karakuş (2020) tarafından sınıf öğretmenleriyle gerçekleştirilen çalışmada, müdürlerin stratejik liderliği ve örgüt sağlığı öğretmen algılarına dayalı olarak araştırılmıştır. Çalışmada, müdürlerin stratejik liderlik davranışlarının orta düzeyde, örgüt sağlığının ise düşük düzeyde algılandığı, örgüt sağlığına ilişkin algılar arasında sadece cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu, stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, stratejik liderliğin örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Altıntaş'ın (2019) eğitim ve sağlık kurumlarında yaptığı ve örgütsel sağlık ile erdemli raporlama arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, eğitim kurumlarındaki örgüt sağlığına ilişkin algının sağlık kurumlarına göre daha yüksek olduğu, örgüt sağlığı algısı ile erdemli raporlama davranışları arasında, pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Akyürek'in (2019) ilkokullarda yaptığı çalışmada, okullarda sosyal sermaye ve örgüt sağlığı ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada, öğretmenler tarafından okullarda örgüt sağlığının üst düzeyde algılandığı; örgüt sağlığı ile öğretmenlerin "yaş", "öğrenim durumu", "kıdem" ve "okulun bulunduğu ilçenin sosyoekonomik gelişmişlik düzeyi" değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu, anlamlı farkların "ileri yaş grubu", "öğrenim düzeyi düşük", "kıdemi az" ve "üst ve orta sosyoekonomik gelişmişlik düzeydeki" ilçelerde görev yapan öğretmenler lehinde olduğu; okulların sosyal sermaye düzeyi ile okulun örgüt sağlığı düzeyi arasında olumlu yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Mahmudlu (2019) tarafından ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada örgüt sağlığı algısının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, örgüt sağlığının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından 11-20 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretmenlerin 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre örgüt sağlığını anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Aksulu-Köse (2018), özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmada, müdürlerin stratejik liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve stratejik liderliğin örgüt sağlığını güçlü bir şekilde yordadığı saptamıştır.

Karacan (2017) tarafından ilkokul ve ortaokullarda örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak araştırıldığı çalışmada, ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin okullarını sağlıklı örgüt olarak algıladıkları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye ilişkin algının yüksek düzeyde olduğu ve örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Soylu'nun (2017) özel okullarda görev yapan 248 öğretmenle yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığını yüksek düzeyde algıladıkları, öğretmenlerin örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi düzeyine ilişkin algılarının örgüt sağlığına ilişkin algılarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Uğur (2017), ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada, örgüt sağlığı ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, örgüt sağlığı ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt sağlığı boyutları arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Buluç (2017) tarafından 21 ilköğretim okulunda görev yapan 409 öğretmen ile gerçekleştirilen çalışmada, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve öğretimsel liderliğin örgüt sağlığının önemli bir yordayıcısı olduğunu saptanmıştır.

Ülsen'in (2015), 42 ilkokulda çalışan 415 öğretmenle yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının "genellikle" düzeyinde olduğu, öğretmen algıları arasında "cinsiyet" değişkenine göre *örgütsel kimlik* ve *örgütsel ürün* boyutlarında, "kıdem" değişkenine göre ise *örgütsel liderlik* boyutunda anlamlı farklar olduğu saptanmamıştır.

Ayduğ (2014) tarafından ilkokullarda görev yapan 912 öğretmenle gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile okulun örgüt sağlığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin okulun örgüt sağlığını yüksek düzeyde algıladıkları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çelebi'nin (2014) ortaöğretim okullarında çalışan 352 öğretmenle yaptığı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okulun örgüt sağlığı düzeyi arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmada, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği, örgüt sağlığı ile örgütsel bağlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Recepoğlu ve Özdemir (2013), ilköğretim okullarındaki öğretimsel liderlik davranışları ile okul sağlığı arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına dayalı olarak araştırdıkları çalışmada, öğretim liderliği ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, müdürlerin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının bütün boyutlarda örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve müdürlerin öğretim liderliği davranışlarının okulun örgüt sağlığına ilişkin varyansın yaklaşık %76'sını açıkladığını saptamışlardır.

Taneri (2011) tarafından 14 ilköğretim okulunda görev yapan 382 öğretmenle gerçekleştirilen çalışmada, müdürlerin etik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmasında, müdürlerin etik liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğin örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Kant (2017), ortaokullarda yaptığı çalışmada, örgütsel sağlık ile öğretmenlerin uyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin uyumları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt sağlığının iyi algılandığı okullarda öğretmenlerin daha iyi uyum sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Newton, Dooris ve Wills (2016), iki üniversitede yaptıkları nitel çalışmada, üniversitelerin örgüt sağlığı düzeyinin nasıl yükseltilebileceğini, örgüt sağlığını olumsuz etkileyen durumları, örgüt sağlığının öğrenciler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını

araştırmışlardır. Araştırmada, *üniversitede sağlığın inşası*, *sağlıklı üniversitelerdeki süreçler*, *örgüt sağlığını geliştiren ve engelleyen durumlar* ve *ideal sağlıklı üniversi*te temaları ortaya çıkmıştır. Akademik ve idari çalışanlar ile öğrenciler, örgüt sağlığını fiziksel sağlığın ötesinde zihinsel sağlık, iyi ilişkiler kurabilme, gelişebilme ve potansiyelini gerçekleştirebilme gibi insan yaşamına etki eden kapsayıcı bir yaklaşımla ifade etmişlerdir. Araştırmada örgüt sağlığının, çalışanların performansını güçlü bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, katılımcıların çoğu genel değerlere, inançlar sistemine ve duygusallığa vurgu yaparken sağlıklı üniversiteyi ise çalışanların birbirini desteklediği, topluluğunun bir parçası olmaktan ve çalışmaktan gurur duyduğu, bağlılık ve takım ruhu ile çalıştığı örgütler olarak tanımlamışlardır.

Alqarni (2016) tarafından özel ve resmî ortaokullarda görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan çalışmada, okulların örgüt sağlığı yüksek düzeyde algılanırken özel okulların örgüt sağlığının resmî okullardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Hong, Law ve Toner (2014), özel bir üniversitede gerçekleştirdikleri çalışmada, üniversitenin örgüt sağlığı ile öğretim üyelerinin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, örgüt sağlığı orta düzeyde algılanırken öğretim üyelerinin yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve medeni durum değişkenleri açısından örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Heidarie, Askary, Saedi ve Gorjian (2012) tarafından bir üniversitede yapılan çalışmada, örgüt sağlığı, iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, üniversitenin örgüt sağlığı ile çalışanların iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt sağlığı ile ilişkili çalışanların bilgi, deneyim ve yeteneklerinin örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışladır.

2.4.3. Yaşam Doyumu ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Karaaslan, Uslu ve Esen (2020), beden eğitimi öğretmenleri ile gerçekleştirdikleri çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumları ile mesleki tükenmişlikleri arasında negatif yönde, yaşam doyumları ile iş doyumları arasında ise

pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; mesleki kıdem ve aktif spor yapma değişkenleri açısında öğretmenlerin yaşam doyumunun anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Ekşi, Özgenel ve Bora (2020) tarafından özel ve resmî ilkokul ve ortaokullarda gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel güven ve örgüt sağlığının öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada, örgütsel güven ve örgüt sağlığı ile öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgüt sağlığı düzeylerinin öğretmenlerin yaşam doyumunu %32 oranında anlamlı bir düzeyde yordadığı görülmüştür.

Moran ve Çoruk'un (2020) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yaptıkları ve öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, öğretmenlerin yaşam doyumları ile duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, öğretmenlerin yaşam doyumlarının orta düzeyde olduğu ve mesleki kıdemi 16-20 yıl aralığında olan öğretmenlerin yaşam doyumlarının diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

İzgiş (2019) tarafından ilkokul, ortaokul ve lise gibi farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin ayaşam doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri ile depresyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, öğretmenlerin okullarında sosyal desteğe ilişkin algıları yükseldikçe yaşam doyumlarının yükseldiği, depresyon düzeylerinin ise düştüğü, öğretmenlerin algıladığı sosyal destek ve yaşam doyum düzeyleri arasındaki ilişkide depresyonun kısmî aracılık rolünün olduğu görülmüştür.

Türker ve Çelik (2019), ilkokul ve ortaokullarda yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin iş ve aile çatışması, yaşam doyumu ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, öğretmenlerin iş-aile çatışmasının yaşam doyumları ve iş doyumları üzerinde negatif yönde doğrudan etkisinin olduğu ve iş doyumunun iş-aile çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Çelik ve Üstüner (2018) tarafından ortaokul ve lise öğretmenleri ile yapılan araştırmada, yaşam doyumu ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yaşam doyumunu anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde algıladıkları, öğretmenlerin yaşam doyumlarının mesleki tükenmişlikleri tarafından negatif yönde yordandığı, öğretmenlerin mesleki

tükenmişliklerinin yaşam doyumlarındaki varyansın yaklaşık %32'sini açıkladığı görülmüştür.

Özkul ve Cömert'in (2018) ortaokul öğretmenlerinin yaşam doyum düzeylerini araştırdıkları çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerini orta düzeyde algıladıkları, yaşam doyum düzeyleri cinsiyet, okul büyüklüğü ve ders yükü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre yaşam doyumunu anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır.

Dağlı ve Baysal (2017) tarafından ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumları araştırılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumunu orta düzeyde algıladıkları, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının medeni durum, cinsiyet ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, kadın, evli ve yüksek aylık gelire sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre yaşam doyumunu daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır.

Yüksel-Şahin ve Sarıdemir (2017), ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan evli öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmada, müdürlerin benimsediği liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaşam doyumları ve evlilik doyumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerin görev yaptığı okullarda öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin yaş değişkenine göre evlilik ve yaşam doyumu düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve farkın yaşı küçük olan öğretmenlerin evlilik doyumu ve yaşam doyumunun daha yüksek düzeyde olduğu, buna karşın cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin yaşam ve evlilik doyum düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, mesleğini sevmenin öğretmenlerin evlilik doyumunu ve yaşam doyumunu anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun'un (2016) çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdikleri ve öğretmenlerin iş-aile ve aile-iş çatışmalarının yaşam doyumuna etkisini inceledikleri araştırmada, öğretmenlerin yaşadığı iş-aile çatışmasının eğitim düzeyi, çocuk sayısı, görev yapılan eğitim kademesi ve hissedilen ekonomik refah düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, yine öğretmenlerin yaşadığı aile-iş çatışmasının cinsiyet ve hissedilen gelir düzeyi değişkenleri ile algıladıkları yaşam doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması

arasında aynı yönde anlamlı ilişki olduğu, aile-iş çatışması ile yaşam doyumu arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Fırat ve Cula (2016) tarafından farklı eğitim kademelerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerle yapılan araştırmada, aile-iş çatışması, iş-aile çatışması ve iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları yaşam doyumunun yüksek düzeyde olduğu, aile-iş ve iş-aile arasında yaşanan çatışmaların öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerini olumsuz yönde etkilediği, buna karşın iş doyumu düzeyinin ise yaşam doyum düzeyini olumlu yönde etkilediği, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri arasında anlamlı farklar olduğu ve kadın öğretmenlere ait algıların daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Yıldız (2016), anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liseler gerçekleştirdiği çalışmada, öğretmenlerdeki yaşam doyumu, işe yabancılaşma ve mesleki etik ilkelerine uygun davranma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumlarının orta düzeyde, işe yabancılaşmalarının ise düşük düzeyde olduğu, öğretmenlerde yaşam doyumu ile meslek etiğine uygun davranma algısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sarıdemir (2015) tarafından ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada, müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik stiline uygun davranan müdürlerin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde bir yaşam doyumuna sahip oldukları, öğretmenlere ait cinsiyet değişkeninin yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, buna karşın yaş değişkeninin öğretmenlerin yaşam doyumu düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve yaş ilerledikçe yaşam doyumunun düştüğü, öğretmenlik mesleğini sevenlerin yaşam doyumunun mesleğini sevmeyen öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu, okul müdürlerinin sevilmesinin ise öğretmenlerin yaşam doyumu üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

Akgün (2015), lise öğretmenleriyle gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sermaye ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, öğretmenlerin algıladıkları psikolojik sermaye ile yaşam doyumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik sermayenin öğretmenlerin yaşam doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öğretmenlerinin algıladıkları psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam

doyum düzeylerinin; medeni durum, aylık gelir ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği, okulda çalışma süresi ve aylık geliri daha fazla olan öğretmenler ile evli öğretmenlere ait algının daha yüksek düzeyde olduğu, buna karşın cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenleri açısından ise algılar arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Hoyraz-Kuş'un (2015) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumları ve örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdem ve yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, mesleki kıdemi ve yaşı az olan öğretmenlere ait algının daha yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine, okullarına ve çalışma grubuna adanmışlık düzeylerinin halen görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerinin artmasıyla doğru orantılı olarak arttığı, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile yaşam doyumları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Özyürek ve Erbay'ın (2015), okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmada, yaşam doyumu ile öğretmenlik tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, yaşam doyumları ile öğretmenlerin demokratik öğretmenlik ve boş vermiş öğretmenlik tutumları arasında anlamlı ilişki olduğu, yaşam doyum düzeyleri arttıkça boş vermiş öğretmenlik tutumlarının azaldığı, demokratik öğretmenlik tutumlarının ise arttığı saptanmıştır.

A. Ünal (2015) tarafından ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada, yaşam anlamı, yaşam doyumu ve iş doyumu değişkenlerinin öğretmenlerin mesleki bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin medeni durum ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve evli ve kadın öğretmenlere ait algının daha yüksek olduğu, öğretmenlerin yaşam doyumu, iş doyumu, mesleki bağlılık ve yaşam anlamına ilişkin algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu, öğretmenlerin yaşam doyumu, iş doyumu ve yaşam anlamına ilişkin algılarının birlikte mesleki bağlılıklarını anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir.

Kartal, Yirci ve Özdemir (2015), ilkokul, ortaokul ve liselerde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, öğretmenlerin yaşam doyumunu orta düzeyde algıladıkları, kadın öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının erkek öğretmenlere oranla anlamlı

bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin yaşam doyumu ile algıladıkları örgütsel destek düzeyi arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Öztürk (2014), resmî ve özel ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenleri ile gerçekleştirdiği araştırmada, sınıf öğretmenlerinin yaşam doyumu ile değer tercihleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyum düzeyine ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve sosyoekonomik düzey değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı; kadın, evli, mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında ve geliri yüksek olan öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu, öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri ile değer tercihleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kıvılcım (2014) tarafından ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle yapılan çalışmada, demografik özellikler açısından öğretmenlerin özyeterlik inancı, yaşam doyumu ve iş doyumu incelenmiştir. Araştırmada, yaşam doyumuna ilişkin algıların cinsiyet, branş, yaş ve deneyim süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerin özyeterlik ve iş doyumuna ilişkin algılarının cinsiyet, yaş ve deneyim süreleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, branşa göre ise anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yılmaz ve Aslan'ın (2013) ilköğretim okullarında görev yapan 402 öğretmen ile yaptıkları ve öğretmenlerin yaşam doyumları ile iş yerinde yalnızlıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, öğretmenlerin yaşam doyumunun cinsiyet ve medeni durum değişkeleri açısından anlamlı farklılık gösterdiği, kadın ve evli öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları ile iş yerindeki yalnızlığın *sosyal arkadaşlık* ve *duygusal yoksunluk* boyutlarına ait algıları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Acar-Arasan (2010) tarafından 170 akademisyen ile yapılan çalışmada, akademisyenlerin yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, akademisyenlerin iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönde, yaşam doyumu ve iş doyumu ile mesleki tükenmişlikleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu, akademisyenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, akademik unvan, haftalık ders yükü ve gelir değişkenleri açısından iş doyumu, yaşam doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Diener ve diğerleri (2009) tarafından beş üniversitedeki 573 öğrenci ile yapılan çalışmada, hayatın amacı ve anlamı, sosyal ilişkilerin niteliği, günlük aktiviteler, iyilik yapmak, kendini tanıma, özsaygı ve iyimserlik gibi önemli konularda kişinin kendisine ve yaşadığı yaşama ilişkin algılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, 8 maddelik "Psikolojik İyi Oluş Ölçeği" ile "Olumlu Duygular, Olumsuz Duygular" ve "Olumlu Düşünme"nin tespit edilmesine yönelik toplamda 12 maddelik ölçekler geliştirilmiştir.

Howell ve Howell (2008), 54 ülkede yapılmış 111 çalışmanın bulgularını sentezleyerek yaptıkları meta-analiz çalışmasında, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik durumun öznel refah ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmada, orta düzeyde bir ekonomik durum ile öznel iyi oluş arasında düşük ekonomik gelire sahip ülkelerdeki yüksek eğitimli örneklemlerde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu, buna karşın yüksek ekonomik gelire sahip ülkelerdeki yüksek eğitimli örneklemde zayıf ilişki olduğu saptanmıştır. Yine araştırma sonucuna göre, ekonomik durum ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde ve genel olarak yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Gilman ve Huebner (2006) tarafından yüksek yaşam doyumuna sahip ergenlerle gerçekleştirilen çalışmada, çok yüksek yaşam memnuniyeti bildiren ergenlerin özelliklerini incelemişlerdir. Araştırmada, yaşam doyumu ile kişilerarası ilişkiler, benlik saygısı, ebeveyn ilişkileri, umut, yüksek not ortalaması, okula ve öğretmenlere karşı tutum arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunurken kaygı, depresyon, dış denetim odağı ve sosyal stres ile yaşam doyumu arasında ise negatif yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Diener ve diğerleri (1999) tarafından yapılan teorik çalışmada, öznel iyi olma ile ilgili alanyazında yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir. Diener'in (1984) çalışmasının, psikolojik faktörleri önceleyen teorilere daha fazla vurgu yaptığı savunulurken eğitimsel etkileri, adaptasyonu, hedefleri ve başa çıkma stratejilerini vurgulayan modern *öznel iyi oluş* teorileri tartışılmıştır. Alanın gelişmesi için atılması gereken sonraki adımların ise *öznel iyi oluşun* geliştirilmesinde psikolojik faktörlerin yaşam koşullarıyla etkileşimini kavramaya, mutluluğa götüren nedenleri anlamaya, olaylara uyumun altında yatan süreçleri anlamaya ve bazı değişkenlerin neden farklı olduğunu açıklamaya yönelik çalışmaların yapılması ve teorilerin geliştirilmesi olduğu savunulmuştur.

Diener ve diğerleri (1985) tarafından yapılan çalışmada, genel düzeyde geçerli olabilecek bir yaşam doyumu ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Beş maddelik basit cümlelerin yer aldığı ölçekte, kişinin ideallerine ve isteklerine ulaşma düzeyini merkeze

alan yargı ifadeleri ile her yaştan insana uygulanabilecek geçerliği ve güvenirliği yüksek bir ölçek geliştirilmiştir.

Bu bölümde ele alınan hizmetkâr liderlik, örgüt sağlığı ve yaşam doyumu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalarda elde edilen sonuçlar ve dikkat çeken bazı bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; araştırmaların bir kısmının hizmetkâr liderliği kuramsal açıdan tanımlamaya ve açıklamaya yönelik olduğu, bir kısmının hizmetkâr liderlik ile ilgili ölçek geliştirmeye veya geliştirilmiş ölçekleri uyarlamaya yönelik olduğu, diğer bir kısmının ise hizmetkâr liderlik ile iş tatmini, motivasyon, performans, katılım, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık, tükenmişlik, seslilik, işten ayrılma niyeti, işe tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve yaşam doyumu gibi çalışanlara ait değişkenlerle ve örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt performansı, örgütsel sinizm, farklılıkların yönetimi, çalışma yaşamının kalitesi, okulun ve öğrencilerin başarısı, kariyer geliştirme ve örgüt sağlığı gibi farklı değişkenlerle ilişkisine yönelik olduğu görülmüştür. Araştırmalarda, örgütün etkililiği açısından önem arz eden gerek çalışanlara ait gerekse örgüte ait değişkenler ile hizmetkâr liderlik arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Örgüt sağlığı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; araştırmaların bir kısmının örgüt sağlığını kuramsal açıdan tanımlamaya ve açıklamaya yönelik olduğu, bir kısmının örgüt sağlığıyla ilgili ölçek geliştirmeye veya geliştirilmiş ölçekleri uyarlamaya yönelik olduğu, bir kısmının örgüt sağlığı ile motivasyon, örgütsel bağlılık, yenilikçi iş davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel güven, örgütsel destek, örgütsel uyum, sosyal sermaye, iş doyumu, iş yaşamı kalitesi ve çalışanlara ait bazı demografik değişkenlerle ilişkisine yönelik olduğu ve diğer bir kısmının ise stratejik liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımları ile ilişkisine yönelik olduğu görülmüştür. Araştırmalarda, örgütün etkililiği açısından önem arz eden çalışanlara ve örgüte ait çeşitli değişkenler ile örgüt sağlığı arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğuna ve ele alınan liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Yaşam doyumu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; araştırmaların bir kısmının yaşam doyumunu kuramsal açıdan tanımlamaya ve açıklamaya yönelik olduğu, bir kısmının yaşam doyumu ile ilgili ölçek geliştirmeye veya geliştirilmiş ölçekleri uyarlamaya yönelik olduğu, bir kısmının yaşam doyumu ile iş doyumu, mesleki tükenmişlik, örgütsel güven, örgüt sağlığı, duygusal emek davranışları, algılanan sosyal destek, iş ve aile çatışması, işe yabancılaşma, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık, öğretmenlik tutumları, mesleki bağlılık, örgütsel destek, değer tercihleri, ekonomik durum ve çalışanlara ait bazı demografik değişkenlerle ilişkisine yönelik olduğu ve diğer bir kısmının ise farklı liderlik yaklaşımları ile ilişkisine yönelik olduğu görülmüştür. Araştırmalarda, örgütün etkililiği açısından önem arz eden çalışanlara ve örgüte ait çeşitli değişkenler ile yaşam doyumu arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğuna ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının çalışanların yaşam doyumu üzerinde anlamlı etkisinin olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Yurt içindeki araştırmalarda hizmetkâr liderlik, örgüt sağlığı ve yaşam doyumu ile ilgili turizm ve sağlık sektörü ağırlıkta olmak üzere çeşitli işletmelerde yapılmış araştırmalar olmasına karşın eğitim örgütlerinde yeterince araştırılmadığı göze çarpmaktadır. Bu bakımdan, eğitim yönetimi alanyazınında hizmetkâr liderliğin okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilişkisi daha fazla araştırılmalı ve hizmetkâr liderliğin eğitim örgütlerinin yönetimindeki işlevselliği incelenmelidir.

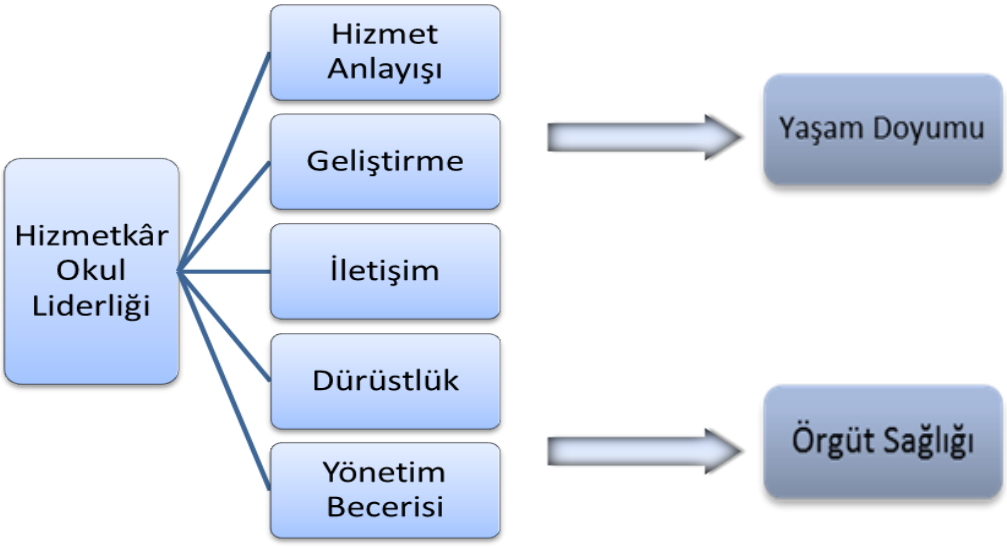
3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, ilkokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi belirleme amacına uygun olarak genel tarama modeline dayalı betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modelleri, geçmişte veya hâlen var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemek amacıyla çok sayıda üyeden oluşan evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak için evrenin tümü veya temsil yeteneği olan örneklem üzerinde yapılan araştırma yaklaşımlarıdır. İlişkisel tarama modeli ise iki ve daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 1995: 77, 81).

Araştırmaya ait model Şekil 1'de verilmiştir. Model, hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin analiz edilmesi temelinde geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mardin ili merkez Artuklu ilçesi ve bağlı Kızıltepe, Midyat, Nusaybin, Derik, Yeşilli, Mazıdağı, Dargeçit, Ömerli ve Savur olmak üzere on ilçe merkezinde bulunan resmî ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Mardin İl Millî Eğitim Müdürlüğü 2018-2019 eğitim-öğretim yılı istatistiklerine göre araştırma evrenindeki 10 ilçe merkezinde bulunan 104 ilkokulda toplam 1480 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır (Ek-1).

Evren büyüklüğü nedeniyle ve tüm evrene ulaşma güçlüğü göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde tabakalı (katmanlı) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evren içinden belirlenen alt grupların, evren büyüklüğü içindeki oranlarına göre örneklemde temsil edilmelerini sağlayan ve her bir tabakadan ayrı ayrı örneklemin çekildiği bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: 86; Can, 2013: 26). Bu doğrultuda birinci aşamada; Mardin ilinin 10 ilçesi birer tabaka olarak örnekleme alınmıştır. Örneklem seçimi sırasında, ilçe merkezlerinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmeni sayılarının evrendeki toplam sınıf öğretmeni sayısına oranı dikkate alınmıştır. İkinci aşamada, her bir tabaka olan ilçelerde örnekleme alınacak ilkokulların seçimi için okulların her biri bir küme olarak kabul edilmiş ve okullar, küme örnekleme yöntemine göre seçkisiz olarak belirlenmiştir (Özgen ve Gül, 2007: 409). Son aşamada, okulların öğretmen listelerinden basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi ile öğretmenlerin seçimi gerçekleştirilmiş ve araştırmacı tarafından toplamda 600 sınıf öğretmenine ölçme aracı gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Ancak eksik veya özensiz doldurulan 58 ölçek formu çıkarıldıktan sonra toplam 542'si değerlendirmeye alınmıştır. Böylece örneklem, evreni %36,62 oranında temsil etmiştir. Araştırmanın evren ve örneklemine ait öğretmen sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde Kızıltepe ve Artuklu ilçelerinde görev yapan öğretmen sayılarının diğer ilçelere göre daha fazla olduğu, buna karşın Savur ve Ömerli ilçelerinde ise öğretmen sayısının az olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Ait Öğretmen Sayıları

İlçe	Evren		Örneklem		Değerlendirilen	
	N	%	n	%	n	%
Artuklu	380	25.68	154	25.67	142	26.20
Dargeçit	45	3.04	18	3.00	16	2.95
Derik	41	2.77	16	2.67	14	2.58
Kızıltepe	461	31.15	188	31.33	169	31.18
Mazıdağı	41	2.77	16	2.67	14	2.58
Midyat	209	14.12	85	14.17	76	14.02
Nusaybin	222	15.00	90	15.00	82	15.13
Ömerli	24	1.62	10	1.67	9	1.66
Savur	12	0.81	5	0.83	5	0.92
Yeşilli	45	3.04	18	3.00	15	2.77
Toplam	**1480**	**100**	**600**	**100**	**542**	**100**

Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlere ait *öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durumu ve mesleki kıdem* değişkenleri ile *okulun büyüklüğü* ve *okulun bulunduğu yerleşim yeri* değişkenlerine ait dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki okulların büyüklüklerinin belirlenmesi amacıyla Millî Eğitim Bakanlığının standartları incelendiğinde; 4 Ağustos 2013 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde, kademe ve türlerine göre okulların bulunduğu yerin nüfusu, öğrenci sayısı, öğretmen ve diğer personel sayısı, öğretim şekli, derslik sayısı, ısıtma durumu, lojman durumu, binanın bölümleri gibi değişkenler açısından Kurum Tipi Tespit Formu üzerinden belirlenen toplam puanlarına göre eğitim kurumlarının A, B, C ve D tipi şeklinde sınıflandırıldığı görülmüştür. Ancak konuyla ilgili 21 Haziran 2018 ve 5 Şubat 2021 tarihlerinde yayımlanan yönetmeliklerde, eğitim kurumu tiplerinin belirlenmesinden vazgeçildiği görülmüştür. Bu nedenle araştırmada okul büyüklüğünün belirlenmesinde Jones'un (1997: 78) yaptığı sınıflandırma esas alınmıştır. Jones, 28 ve daha az sayıda öğretmeni olan okulları *küçük okul*, 29-39 arası öğretmeni olan okulları *orta büyüklükte okul*, 40 ve daha fazla öğretmeni olan okulları ise *büyük okul* olarak kabul etmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Nitelikleri

Değişken	Düzey	n	%
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	10	1,8
	Lisans	485	89,5
	Yüksek Lisans	47	8,7
	Toplam	**542**	**100**
Cinsiyet	Kadın	289	53,3
	Erkek	253	46,7
	Toplam	**542**	**100**
Medeni Durum	Evli	338	62,6
	Bekâr	204	37,4
	Toplam	**542**	**100**
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	188	34,7
	6-10 yıl	151	27,9
	11-15 yıl	114	21,0
	16-20 yıl	55	10,1
	21 yıl ve üzeri	34	6,3
	Toplam	**542**	**100**
Okulun Büyüklüğü	Küçük okul	340	62,7
	Orta büyüklükte okul	110	20,3
	Büyük okul	92	17,0
	Toplam	**542**	**100**
Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	Merkez ilçe	142	26.2
	Bağlı ilçe	400	73,8
	Toplam	**542**	**100**

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 542 öğretmenin *öğrenim durumu* değişkenine göre %1,8'inin "ön lisans", %89,5'inin "lisans", %8,7'sinin "yüksek lisans" öğrenimine sahip olduğu; *cinsiyet* değişkenine göre % 53,3'ünün "kadın", %46,7'sinin ise "erkek" olduğu; *medeni durum* değişkenine göre %62,6'sının "evli", %37,4'ünün "bekâr" olduğu; *mesleki kıdem* değişkenine göre %34,7'sinin "1-5 yıl" kıdeme, %27,9'unun "6-10 yıl" kıdeme, %21'inin "11-15 yıl kıdeme", %10,1'inin "16-20 yıl" kıdeme ve %6,3'ünün "21 yıl ve üzeri" mesleki kıdeme sahip olduğu; *okul büyüklüğü* değişkenine göre %62,7'sinin "küçük okul", %20,3'ünün "orta büyüklükte okul" ve %17'sinin ise "büyük okul"da görev yaptığı; görev yapılan *okulun bulunduğu yerleşim yeri* değişkeni açısından ise, %26,2'sinin "merkez ilçe"de ve %73,8'inin ise "bağlı ilçe" merkezlerinde görev yaptıkları saptanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri "Kişisel Bilgi Formu", "Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği", "Örgüt Sağlığı Ölçeği" ve "Yaşam Doyumu Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir (Ek-2). Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla özet halinde verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada, öğretmenlere ve okula ait demografik özelliklere ait bilgiler araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile elde edilmiştir. Bu formda öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okulun bulunduğu yerleşim yeri bilgilerini içeren maddeler yer almıştır (Ek-2).

3.3.2. Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği (HOLÖ)

Araştırmada, öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının tespit edilmesi amacıyla Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen "Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği (HOLÖ)" kullanılmıştır (Ek 2). Öter ve Dağlı (2020) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin, 5 boyut ve 35 maddeden meydana geldiği görülmüştür. Ölçeğin birinci boyutu olan *hizmet anlayışı* 6 madde (1-6 madde), ikinci boyutu olan *geliştirme* 7 madde (7-13 madde), üçüncü boyutu olan *iletişim* 6 madde (14-19 maddeler), dördüncü boyutu olan *dürüstlük* 10 madde (20-29 madde) ve beşinci boyut olan y*önetim becerisi* 6 maddeden (30-35 madde) oluşmaktadır. Ölçeğin yapısal geçerliği için Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, toplam varyansın %67.81'ni açıklayan beş faktörlü ölçeğin boyutlarının açıkladığı varyansın sırasıyla %50.59, %5.95, %4.456, %3.95 ve %2.86 olduğu, modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiği belirlenmiştir. Ölçekteki sorulara verilen yanıtlar için 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, *hizmet anlayışı* boyutunda .89, *geliştirme* boyutunda .90, *iletişim* boyutunda .90, *dürüstlük* boyutunda .92, *Yönetim Becerisi* boyutunda .87 ve tüm ölçekte ise .97 olarak hesaplamıştır.

Bu araştırmada kullanılan Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğine ait alt boyutlar ve bu alt boyutlara ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanarak Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

Alt Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı	Boyutlarla İlgili Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayıları
1. Hizmet Anlayışı	6	1, 3, 2, 4, 5, 6,	.939
2. Geliştirme	7	7, 9, 8, 10, 11, 12, 13	.951
3. İletişim	6	14, 15, 16, 17, 18, 19	.940
4. Dürüstlük	10	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29,	.953
5. Yönetim Becerisi	6	30, 31, 32, 33, 34, 35	.921
Tüm Ölçek	**35**		**.986**

Tablo 3 incelendiğinde, Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğine ait Cronbach Alpha değerleri; *hizmet anlayışı* boyutunda .939, *geliştirme* boyutunda .951, *iletişim* boyutunda .940, *dürüstlük* boyutunda .953, *yönetim becerisi* boyutu için .921 ve ölçeğin tümünde ise .986 olarak bulunmuştur. Bir ölçeğin güvenilir olması için güvenirlik katsayısının .70 ve üstü olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013). Bu açıdan ölçeğin alt boyutlarının ve tüm ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.3. Örgüt Sağlığı Ölçeği (ÖSÖ)

Araştırmada, öğretmenlerin kendi okullarının örgüt sağlığı düzeyine ilişkin algılarının tespit edilmesi amacıyla Doğanay ve Dağlı (2020, Dağlı ve Doğanay, 2016) tarafından geliştirilen "Örgüt Sağlığı Ölçeği (ÖSÖ)" kullanılmıştır (Ek-2). Örgüt Sağlığı Ölçeğinde, 4 boyut ve 23 madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelerden 7'si *akademik vurgu* boyutunu (1-7. madde), 5'i *moral* boyutunu (8-12 madde), 6'sı *destekleyici liderlik* boyutunu (13-18 madde) ve 5'i de *çevresel sağlık* boyutunu (19-23 madde) oluşturmaktadır. Ayrıca, ölçekte yer alan 5, 16 ve 18 nolu maddeler, ters madde olarak tasarlanmış ve puanlaması tersten yapılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen yanıtlar için 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Doğanay ve Dağlı (2020) tarafından, ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı *akademik vurgu* boyutunda .91, *moral* boyutunda .92, *destekleyici liderlik* boyutunda .92, *çevresel sağlık* boyutunda .87 ve tüm ölçekte ise .92 olarak hesaplamıştır.

Bu araştırmada kullanılan Örgüt Sağlığı Ölçeğine ait alt boyutlar ve bu alt boyutlara ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanarak Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Sağlığı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

Alt Boyutlar	**Boyuttaki Madde Sayısı**	**Boyutlarla İlgili Maddeler**	**Cronbach-Alpha Katsayıları**
1. Akademik Vurgu	7	1, 3, 2, 4, 5, 6, 7	.702
2. Moral	6	8, 9, 10, 11, 12, 13	.884
3. Destekleyici Liderlik	5	14, 15, 16, 17, 18	.841
4. Çevresel Faktörler	5	19, 20, 21, 22, 23	.743
Tüm Ölçek	**23**		**.902**

Tablo 4 incelendiğinde, Örgüt Sağlığı Ölçeğine ait Cronbach Alpha değerleri; *akademik vurgu* boyutunda .702, *moral* boyutunda .884, *destekleyici liderlik* boyutunda .841, *çevresel faktörler* boyutunda .743 ve ölçeğin tümü için ise .902 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilir olması için güvenirlik katsayısının .70 ve üstü olmasının yeterli görüldüğü (Büyüköztürk, 2013) dikkate alındığında, ölçeğin alt boyutlarının ve tüm ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.3.4. Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ)

Araştırmada, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının tespitinde Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlaması Dağlı ve Baysal (2016) tarafından gerçekleştirilen "Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ)" kullanılmıştır (Ek-2). Orijinali tek faktör ve 5 madden oluşan ölçeğin, Dağlı ve Baysal tarafından faktör analizi çalışması sonrasında 5 madde ve tek faktörlü yapısını koruduğu görülmüştür. Ölçekteki sorulara verilen yanıtlar için 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Ölçeğin test-tekrar test yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .88 olarak bulunmuştur. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile test-tekrar test korelasyonuna bakılarak zamana bağlı tutarlı ölçümler verip vermediği incelenmiş ve uygulamalar arasındaki korelasyon katsayısının r=0,97 (p=0,000) olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan Yaşam Doyumu Ölçeğine ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .874 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilir olması için güvenirlik katsayısının .70 ve üstü olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013). Bu doğrultuda, ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulundan (Ek-3) ve Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğünden (Ek-4) gerekli izinler alınmıştır. Veri toplama araçlarının uygulaması 18.02.2019 ile 16.04.2019 tarihleri arasında araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçme aracının doldurulmasında dikkat edilecek hususlarla ilgili öğretmenlere kısa açıklamalar yapılmış ve konuyla ilgili sorular cevaplandırılmıştır. Ölçme aracının aynı zaman diliminde doldurulup toplanmasına azami dikkat edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde dilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerine ait kişisel özellikler için betimsel istatistikler (frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Okul müdürlerinin *hizmetkâr liderlik davranışları*, okulların *örgüt sağlığı* ve öğretmenlerin *yaşam doyum* düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılmıştır. Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerin belirlenmesinde verilerin homojenlik durumunun tespiti için Levene sınamasına başvurulmuştur. Daha sonra bağımsız değişkenlere göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, okullarının örgüt sağlığı ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin algıları arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için cinsiyet, medeni durum ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenleri için bağımsız gruplar t-testine bakılmıştır. Bağımsız gruplar t-testinde dağılım homojen olmadığında ise parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi (MWU) uygulanmıştır. Öğrenim durumu, mesleki kıdem ve okul büyüklüğü değişkenleri için öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla dağılım homojen olduğunda Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA), dağılım homojen olmadığında ise parametrik olmayan Kruskal Vallis H Testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda, anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Scheffe Testi (Scheffe Testinde görülemediğinden LSD Testi) ve Mann Whitney U Testi ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır.

İlkokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla *korelasyon* uygulanmıştır. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin araştırılmasında kullanılan (Baykul ve Güzeller, 2013: 573), ilişkinin düzeyini/miktarını ve yönünü gösteren ve -1 ile

+1 arasında değer alan korelasyon katsayısının elde edildiği bir istatistiksel işlemdir (Can, 2013: 321). Değişkenlerin sürekli olması ve birlikte normal dağılım göstermeleri nedeniyle Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı .00-.30 arasında *düşük*; .30-.70 arasında *orta*; .70-1.00 arasında *yüksek* düzeyde olacak şekilde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2013: 32).

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okulların örgüt sağlığı düzeyini ve öğretmenlerin yaşam doyumu düzeyini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının tespit edilmesi için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Büyüköztürk (2013), çoklu doğrusal regrasyon analizini, bağımlı değişkenle ilişkili iki veya daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz çeşidi olarak tanımlamıştır.

Araştırmada, okul müdürlerinin *hizmetkâr liderlik davranışları* bağımsız değişken, okulların *örgüt sağlığı* ve öğretmenlerin *yaşam doyumu* ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Böylece araştırmada, bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladığı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreli önemliliklerini saptamak amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2013: 91-92, 98).

Yapılan her bir regresyon analizinden önce, verilerin regresyon analizine uygun olup olmadığının (yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantılılık-multi colinearity olup olmadığının) tespit edilmesi amacıyla ikili korelasyon katsayılarına, verilerin varyans büyütme faktörüne (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Ayrıca, doğrusallık varsayımı için bağımlı değişken ile her bir bağımsız değişkenin saçılma grafiklerine bakılmıştır (Baykul ve Güzeller, 2013: 652; Büyüköztürk, 2013: 100; Can, 2013: 250; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012: 36). Araştırmada, yordanan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının .70'in altında olduğu, VIF değerlerinin 10'dan düşük olduğu, tolerans değerlerinin .10'an düşük olmadığı (Field, 2009: 297) ve bağımlı değişken ile her bir bağımsız değişkenin saçılma grafiklerinin doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, bağımlı değişkenler (örgüt sağlığı ve yaşam doyumu) ile bağımsız değişkenler (okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutları) arasında çoklu bağlantılılık

olmadığını ve verilerin regresyon analizine uygun olduğunu göstermiştir. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları esas alınmış ve bu katsayıların anlamlılığına ilişin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracındaki Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği, Örgüt Sağlığı Ölçeği ve Yaşam Doyumu Ölçeğinde 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki görüş ifadeleri ve takdir edilen puanlar, yanıtların aritmetik ortalamalarının puanlamasında kullanılan değer aralıkları ile değerlendirme düzeyleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklere Verilen Yanıtlara Ait Ortalamaların Puanlama Değer Aralıkları ve Düzeyleri

Seçenekler	**Puanlar**	**Değer Aralıkları**	**Ölçek Değerlendirme Düzeyleri**
Hiç katılmıyorum	1	1.00 - 1.79	Yetersiz
Çok az katılıyorum	2	1.80 - 2.59	Alt düzey
Orta düzeyde katılıyorum	3	2.60 - 3.39	Orta düzey
Büyük oranda katılıyorum	4	3.40 - 4.19	Üst düzey
Tamamen katılıyorum	5	4.20 - 5.00	Çok üst düzey

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın genel amacı doğrultusunda cevapları aranan soruların sıralanışına uygun olarak elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

İlkokullarda görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının madde ve boyut ortalamaları, standart sapmaları ve düzeylerine ait bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, maddelerin aritmetik ortalamalarının 3.18 ile 4.19 arasında değiştiği saptanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının genel ortalaması "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.85) düzeyindedir. Öğretmenler en çok *iletişim* boyutuna ($\overline{X}$ =3.99) katılırken, en az ise *geliştirme* boyutuna ($\overline{X}$ =3.72) katılmışlardır. Ortalamalar dikkate alınarak değerlendirme yapıldığında, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algıları, tüm boyutlarda "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde saptanmıştır.

Katılımcılar, hizmetkâr liderliğin ***hizmet anlayışı*** boyutunda en çok "*Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir*" ifadesine "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.96) düzeyinde, en az ise "*Kendisinden önce çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır*" ifadesine "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.67) düzeyinde ve ilgili boyuta "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.83) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, hizmetkâr liderliğin ***geliştirme*** boyutunda en çok "*Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir*" ve "*Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder*" ifadelerine "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.94) düzeyinde, en az ise "*Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir*" ifadesine "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.28) düzeyinde ve ilgili boyuta "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.72) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Madde ve Boyut Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Düzeyleri

B	İfadeler (Okul Müdürüm;)	$\overline{X}$	Ss	Düzey
Hizmet Anlayışı	1.Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir	3.96	1.02	Büyük oranda katılıyorum
	2.Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır	3.86	1.04	Büyük oranda katılıyorum
	3.Okulun vizyonunu oluştururken çalışanların vizyonunu da dikkate alır	3.85	.95	Büyük oranda katılıyorum
	4.Kendisinden önce çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır	3.67	1.03	Büyük oranda katılıyorum
	5.Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever	3.77	1.02	Büyük oranda katılıyorum
	6.Gücünü ve yetkisini çalışanlarının yararına kullanır	3.81	1.01	Büyük oranda katılıyorum
	Boyut Ortalaması	**3.83**	**.88**	**Büyük oranda katılıyorum**
Geliştirme	7.Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir	3.28	1.07	Orta düzeyde katılıyorum
	8.Kendisinden çok, çalışanlarının başarılı olmasını ister	3.58	1.06	Büyük oranda katılıyorum
	9.Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir	3.94	.97	Büyük oranda katılıyorum
	10.Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur	3.93	.97	Büyük oranda katılıyorum
	11.Öğretmenlerde öz denetimi geliştirmeye çalışır	3.92	.94	Büyük oranda katılıyorum
	12.Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder	3.94	.96	Büyük oranda katılıyorum
	13.Çalışanların görevle ilgili hatalarını, gelişmeleri için birer fırsat olarak görür	3.48	.91	Büyük oranda katılıyorum
	Boyut Ortalaması	**3.72**	**.87**	**Büyük oranda katılıyorum**
İletişim	14.İyi bir dinleyicidir	3.98	.98	Büyük oranda katılıyorum
	15.Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir	4.19	.85	Büyük oranda katılıyorum
	16.Samimi bir iletişim havası oluşturur	4.03	.95	Büyük oranda katılıyorum
	17.Emir vermek yerine ikna etmeye çalışır	3.90	1.04	Büyük oranda katılıyorum
	18.Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar	3.85	1.05	Büyük oranda katılıyorum
	19.Çalışanlarına değer verir	4.00	.98	Büyük oranda katılıyorum
	Boyut Ortalaması	**3.99**	**.86**	**Büyük oranda katılıyorum**
Dürüstlük	20.Zor günlerinde çalışanlarının yanında olur	4.07	.98	Büyük oranda katılıyorum
	21.Bir karşılık beklemeden yardım eder	4.03	1.00	Büyük oranda katılıyorum
	22.Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır	3.18	.92	Orta düzeyde katılıyorum
	23.Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır	3.34	1.03	Orta düzeyde katılıyorum
	24.Görevleri adil bir şekilde dağıtır	3.65	1.03	Büyük oranda katılıyorum
	25.Başarıyı takdir eder	4.01	.97	Büyük oranda katılıyorum
	26.Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluşturur	3.95	.97	Büyük oranda katılıyorum
	27.Okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranır	4.01	.90	Büyük oranda katılıyorum
	28.Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular	4.11	.88	Büyük oranda katılıyorum
	29.Öğretmenlerden beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olur	3.93	1.04	Büyük oranda katılıyorum
	Boyut Ortalaması	**3.83**	**.82**	**Büyük oranda katılıyorum**
Yönetim Becerisi	30.Okuldaki sorunların farkındadır	3.99	.92	Büyük oranda katılıyorum
	31.Öğretmenleri karar alma sürecine katar	3.78	.96	Büyük oranda katılıyorum
	32.Okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışır	3.89	.96	Büyük oranda katılıyorum
	33.Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur	3.84	.95	Büyük oranda katılıyorum
	34.Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır	3.88	.95	Büyük oranda katılıyorum
	35.Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir	4.09	.86	Büyük oranda katılıyorum
	Boyut Ortalaması	**3.91**	**.79**	**Büyük oranda katılıyorum**
	Tüm Ölçek Ortalaması	**3.85**	**.80**	**Büyük oranda katılıyorum**

Tablo 6'da yer alan ölçekteki her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalamalar dikkate alındığında; öğretmenler hizmetkâr okul liderliğinin ***iletişim*** boyutunda en çok "*Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir*" ($\overline{X}$ =4.19) ifadesine "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde, en az ise "*Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar*" ($\overline{X}$ =3.85) ifadesine "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin

iletişim boyutundaki tüm maddelere ilişkin algılarının aritmetik ortalaması "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.99) düzeyinde yer almıştır.

Katılımcı öğretmenler, hizmetkâr liderliğin ***dürüstlük*** boyutunda en çok "*Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular*" ifadesine "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =4.11) düzeyinde, en az ise "*Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır*" ifadesine "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.18) düzeyinde ve ilgili boyuta "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.83) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, hizmetkâr liderliğin ***yönetim becerisi*** boyutunda en çok "*Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir*" ifadesine "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =4.09) düzeyinde, en az ise "*Öğretmenleri karar alma sürecine katar*" ifadesine "*büyük oranda katılıyorum*" ($\overline{X}$ =3.78) düzeyinde ve ilgili boyuta "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.91) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

4.2. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının *"öğrenim durumu", "cinsiyet", "medeni durum", "mesleki kıdem", "okulun büyüklüğü" ve "okulun bulunduğu yerleşim yeri"* değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

4.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin "*öğrenim durumu"* değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının homojenlik varsayımını karşılamaması üzerine (p=.028, p<.05) non parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testi uygulanmıştır. Verilere uygulanan teste ilişkin sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin "öğrenim durumu" değişkenine göre kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının *iletişim* (χ^2 =6.35; p>.05), *dürüstlük* (χ^2 =5.77; p>.05) ve *yönetim becerisi* (χ^2 =5.90; p>.05) boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Buna karşın *hizmet anlayışı* (χ^2 =6.53; p<.05), *geliştirme* (χ^2= 7.85; p<.05) alt boyutları ve *tüm ölçekte* (χ^2 =6.35; p<.05) ise öğretmenlerin algıları arasındaki farkın anlamlı olduğu

görülmektedir. Sıra ortalamaları açısından "lisans" ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenler ile "ön lisans" mezunu öğretmenler arasında fark olduğu görülmekle birlikte, istatistiki açıdan farkın kaynağını tespit edebilmek için anlamlı fark çıkan boyutlar ve ölçeğin tümü için Mann Whitney U-Testi ile ikili karşılaştırmalara bakılmıştır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\overline{X}$	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark (Man Whitney-U)
Hizmet Anlayışı	a. Ön Lisans	10	4.39	368.10	2	6.53	.038*	a-c
	b. Lisans	485	3.84	273.12				
	c. Yüksek Lisans	47	3.63	234.26				
	Toplam	**542**	**3.83**					
Geliştirme	a. Ön Lisans	10	4.27	372.60	2	7.85	.020*	a-b
	b. Lisans	485	3.74	273.60				a-c
	c. Yüksek Lisans	47	3.48	228.35				
	Toplam	**542**	**3.72**					
İletişim	a. Ön Lisans	10	4.53	359.35	2	6.35	.080	
	b. Lisans	485	4.00	272.67				
	c. Yüksek Lisans	47	3.82	240.71				
	Toplam	**542**	**3.99**					
Dürüstlük	a. Ön Lisans	10	4.17	317.35	2	5.77	.056	
	b. Lisans	485	3.85	275.31				
	c. Yüksek Lisans	47	3.57	222.47				
	Toplam	**542**	**3.83**					
Yönetim Becerisi	a. Ön Lisans	10	4.30	347.15	2	5.90	.052	
	b. Lisans	485	3.92	274.03				
	c. Yüksek Lisans	47	3.72	229.34				
	Toplam	**542**	**3.91**					
Tüm Ölçek	a. Ön Lisans	10	4.31	353.45	2	6.35	.042*	a-c
	b. Lisans	485	3.86	273.95				
	c. Yüksek Lisans	47	3.63	228.81				
	Toplam	**542**	**3.85**					

$p < .05$

Tablo 7'de yer alan analiz sonuçlarına göre, "*öğrenim durumu"* değişkeni açısından *hizmet anlayışı* boyutunda ve *tüm ölçekte,* "ön lisans" ile "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin, *geliştirme* boyutunda "ön lisans" ile "lisans" ve "ön lisans" ile "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($p<.05$). Değişkenlerin sıra ortalamaları dikkate alındığında; *hizmet anlayışı, geliştirme* boyutları ile *tüm ölçekte* "ön lisans" mezunu öğretmenlerin "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere, *geliştirme* boyutunda ise "ön lisans" mezunu öğretmenlerin "lisans" mezunu öğretmenlere oranla okul müdürlerinin hizmetkâr

liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları anlaşılmaktadır. Buna karşın *hizmet anlayışı, geliştirme* boyutları ile *tüm ölçekte* "lisans" mezunları ile "yüksek lisans" mezunları ve *hizmet anlayışı* boyutu ile *tüm ölçekte* "ön lisans" mezunları ile "lisans" mezunları arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>.05).

Öğrenim durumu gruplarının ölçeğe ait aritmetik ortalamalarına bakıldığında, bütün alt boyutlarda ve tüm ölçekte öğrenim durumu yükseldikçe öğretmen algılarının düştüğü ve *dürüstlük* boyutu hariç tüm boyutlarda "ön lisans" mezunu öğretmenlere ait algı ortalamasının diğer gruplardan farklı olarak "tamamen katılıyorum" aralığında yer aldığı görülmektedir.

4.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin "*cinsiyet"* değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıların Levene Testine göre homojenlik varsayımını karşılamadığı görülmüştür (p=.024, p<.05). Bunun üzerine non parametrik testlerden Mann Whitney U-Testine bakılmıştır. Verilere uygulanan teste ilişkin sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	Sıra Ort.	Sıra Top.	MVU	p
Hizmet Anlayışı	Kadın	289	3.81	269.31	77830.00	35925.00	.727
	Erkek	253	3.86	274.00	69323.00		
Geliştirme	Kadın	289	3.74	275.74	79688.50	35333.50	.500
	Erkek	253	3.70	266.66	67464.50		
İletişim	Kadın	289	3.98	268.64	77637.50	35732.50	.648
	Erkek	253	4.02	274.76	69515.50		
Dürüstlük	Kadın	289	3.81	268.40	77567.50	35662.50	.622
	Erkek	253	3.85	275.04	69585.50		
Yönetim Becerisi	Kadın	289	3.93	278.29	80424.50	34597.50	.280
	Erkek	253	3.89	263.75	66728.50		
Tüm ölçek	Kadın	289	3.84	271.22	78384.00	36479.00	.965
	Erkek	253	3.86	271.81	68769.00		

p < .05

Tablo 8'de yer alan analiz sonuçları öğretmenlerin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı* (U=35925.00; p>.05), *geliştirme* (U=35333.50; p>.05), *iletişim* (U=35732.50; p>.05), *dürüstlük* (U=35662.507; p>.05), *yönetim becerisi* (U=34597.50; p>.05) boyutları ile *tüm ölçeğe* (U =36479.00; p>.05) ilişkin algılarının "cinsiyet" değişkeni

açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görüşmüştür. Bu sonuç, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin düşünceleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna karşın, grupların aritmetik ortalamaları ile sıra ortalamalarına bakıldığında hizmetkâr liderliğin *geliştirme* ve *yönetim becerisi* boyutlarında "kadın" öğretmenlerin, *hizmet anlayışı*, *iletişim, dürüstlük* boyutları ile *tüm ölçekte* ise "erkek" öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkenine göre kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılarının t-testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	**Medeni Durum**	**n**	$\overline{X}$	**Ss**	**Sd**	**t**	**p**
Hizmet Anlayışı	Evli	338	3.92	.87	540	3.08	.002*
	Bekâr	204	3.68	.87			
Geliştirme	Evli	338	3.83	.85	540	3.91	.000*
	Bekâr	204	3.54	.87			
İletişim	Evli	338	4.08	.85	540	3.33	.000*
	Bekâr	204	3.83	.86			
Dürüstlük	Evli	338	3.93	.81	540	3.74	.000*
	Bekâr	204	3.66	.81			
Yönetim Becerisi	Evli	338	3.99	.79	540	2.96	.001*
	Bekâr	204	3.78	.78			
Tüm Ölçek	Evli	338	3.94	.79	540	3.60	.000*
	Bekâr	204	3.69	.79			

$p < .05$

Tablo 9'da görüldüğü gibi öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı* ($t_{(540)}$ =3.08; p<.05), *geliştirme* ($t_{(540)}$ =3.91; p<.05), *iletişim* ($t_{(540)}$ =3.33; p<.05), *dürüstlük* ($t_{(540)}$=3.74; p<.05), *yönetim becerisi* ($t_{(540)}$=2.96; p<.05) boyutları ile *tüm ölçeğe* ($t_{(540)}$ =3.60; p<.05) ilişkin algıları arasında öğretmenlerin "medeni durum" değişkeni açısından anlamlı farklar saptanmıştır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında, ölçeğin tümünde ve beş boyutunda "evli" öğretmenlere ait algıların "bekâr" öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Kendi Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin "*mesleki kıdem"* değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının Levene Testine göre homojenlik varsayımını karşılamadığı görülmüştür (p=.014, p<.05). Bunun üzerine non parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testine bakılmıştır. Verilere uygulanan teste ilişkin sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Mesleki Kıdem	n	$\overline{X}$	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark (Man Whitney-U)
Hizmet Anlayışı	a. 1-5 yıl	188	3.79	262.01	4	12.433	.014*	e-a
	b. 6-10 yıl	151	3.68	247.09				e-b
	c. 11-15 yıl	114	3.95	295.61				c-b
	d. 16-20 yıl	55	3.84	283.84				
	e. 21 yıl ve üstü	34	4.16	331.57				
	Toplam	**542**	**3.83**					
Geliştirme	a. 1-5 yıl	188	3.70	265.18	4	17.657	.001*	c-a
	b. 6-10 yıl	151	3.52	237.52				c-b
	c. 11-15 yıl	114	3.90	303.61				e-a
	d. 16-20 yıl	55	3.80	282.25				e-b
	e. 21 yıl ve üstü	34	4.06	332.31				
	Toplam	**542**	**3.72**					
İletişim	a. 1-5 yıl	188	3.98	267.03	4	8.912	.063	
	b. 6-10 yıl	151	3.84	251.06				
	c. 11-15 yıl	114	4.07	281.55				
	d. 16-20 yıl	55	4.05	283.89				
	e. 21 yıl ve üstü	34	4.36	333.22				
	Toplam	**542**	**3.99**					
Dürüstlük	a. 1-5 yıl	188	3.83	267.04	4	13.100	.011*	e-a
	b. 6-10 yıl	151	3.65	241.20				e-b
	c. 11-15 yıl	114	3.96	298.35				c-b
	d. 16-20 yıl	55	3.84	282.70				
	e. 21 yıl ve üstü	34	4.15	322.59				
	Toplam	**542**	**3.83**					
Yönetim Becerisi	a. 1-5 yıl	188	3.91	270.20	4	10.346	.035*	e-a
	b. 6-10 yıl	151	3.76	245.13				e-b
	c. 11-15 yıl	114	3.98	281.24				
	d. 16-20 yıl	55	4.00	292.82				
	e. 21 yıl ve üstü	34	4.21	328.66				
	Toplam	**542**	**3.91**					
Tüm Ölçek	a. 1-5 yıl	188	3.84	264.73	4	12.430	.014*	e-a
	b. 6-10 yıl	151	3.68	244.59				e-b
	c. 11-15 yıl	114	3.97	293.66				c-b
	d. 16-20 yıl	55	3.90	285.95				
	e. 21 yıl ve üstü	34	4.18	330.78				
	Toplam	**542**	**3.85**					

p<.05

Tablo 10'a göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı* boyutundaki algıları, öğretmenlerin "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($\chi^2_{(4)}$=12.433; p<.05). Bu anlamlı farkın istatistiki açıdan kaynağının tespit edilebilmesi, başka bir deyişle farkın hangi ikili gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla Mann Whitney U-Testi ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalarda, anlamlı farkın mesleki kıdemi "1-5 yıl" ve "6-10" olan öğretmenler ile "21 yıl ve üstü" mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "6-10 yıl" olan öğretmenler ile mesleki kıdemi "11-15 yıl" olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir (p<.05). Diğer mesleki kıdem aralıkları arasındaki farklar ise anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Sıra ortalamalarına göre değerlendirme yapıldığında mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenlerin, "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ve mesleki kıdemi "11-15 yıl" aralığında olan öğretmenlerin de "6-10 yıl" aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin *hizmet anlayışı* boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını daha çok gösterdikleri yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin g*eliştirme* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın, "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($\chi^2_{(4)}$=17.657; p<.05). Mann Whitney U-Testi kullanılarak yapılan karşılaştırmalarda, anlamlı farkın mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "11-15 yıl" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir (p<.05). *Geliştirme* boyutunda diğer mesleki kıdem aralıkları arasındaki farklar ise anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, mesleki kıdemi "11-15 yıl" aralığında olan ve "21 yıl ve üstü" olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin *geliştirme* boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını daha çok gösterdikleri yönünde bir algıya sahip oldukları anlaşmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin *dürüstlük* boyutunda da öğretmen algıları arasında "mesleki kıdem" değişkeni açısından görülen farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($\chi^2_{(4)}$= 13.100; p<.05). Mann Whitney U-Testi kullanılarak yapılan karşılaştırmalarda, anlamlı farkın mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "11-15 yıl" olan öğretmenler ile "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir (p<.05). Buna karşın

dürüstlük boyutunda diğer mesleki kıdem aralıkları arasındaki farklar ise anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Sıra ortalamalarına göre değerlendirme yapıldığında, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlere göre ve mesleki kıdemi "11-15 yıl" aralığında olan öğretmenlerin de mesleki kıdemi "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin *dürüstlük* boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını daha çok gösterdikleri yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin *yönetim becerisi* boyutunda da öğretmenlerin "mesleki kıdem" değişkeni açısından öğretmen algıları arasında anlamlı farkın olduğu görülmektedir ($\chi^2_{(4)}$= 10.346; p<.05). Mann Whitney U-Testi ile yapılan karşılaştırmalarda, anlamlı farkın mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir (p<.05). Buna karşın *yönetim becerisi* boyutunda diğer mesleki kıdem aralıkları arasındaki farklar ise anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin *yönetim becerisi* boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını daha çok gösterdikleri yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Hizmetkâr okul liderliği ölçeğinin tümüne bakıldığında, öğretmen algıları arasında "mesleki kıdem" değişkeni açısından görülen farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($\chi^2_{(4)}$ =3.612.430; p<.05). Mann Whitney U-Testi ile yapılan karşılaştırmalarda, anlamlı farkın mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "11-15 yıl" olan öğretmenler ile "6-10 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir (p<.05). Buna karşın *tüm ölçekte* diğer mesleki kıdem aralıkları arasındaki farklar ise anlamlı bulunmamıştır (p>.05). Sıra ortalamalarına göre değerlendirme yapıldığında, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenlerin, "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre ve mesleki kıdemi "11-15 yıl" aralığında olan öğretmenlerin de "6-10 yıl" aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterdiği şeklinde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin *iletişim* boyutunda öğretmenlerin algıları arasında görülen farkın ise "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olmadığı saptanmıştır ($\chi^2_{(4)}$ =8.912;

p>.05).

Bu bulgulara göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı, geliştirme, dürüstlük, yönetim becerisi* boyutları ile *tüm ölçeğe* ilişkin algıları, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Mesleki kıdem gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının *alt boyutlarda* ve *tüm ölçekte* diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; mesleki kıdemi "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlerin algılarının ise *alt boyutlarda* ve *tüm ölçekte* diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin "*mesleki kıdem*" değişkenine göre kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algıları bir bütün olarak incelendiğinde; *hizmet anlayışı, geliştirme, dürüstlük ve yönetim becerisi* alt boyutları ile *tüm ölçekte*, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olanlar ile mesleki kıdemi "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar dikkat çekmektedir.

4.2.5. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında "*okul büyüklüğü"* değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını sınamak amacıyla ilişkisiz örneklemlerde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 11'de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre "okul büyüklüğü" değişkeni açısından öğretmen algılarının aritmetik ortalamaları arasında, hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı* ($F_{(2-541)}$ =2.72; p>.05), *geliştirme* ($F_{(2-541)}$=2.03; p>.05), *iletişim* ($F_{(2-541)}$=.61; p>.05), *dürüstlük* ($F_{(2-541)}$ =.85; p>.05), *yönetim becerisi* ($F_{(2-541)}$=2.55; p>.05) boyutlarında ve *tüm ölçekte* ($F_{(2-541)}$ =1.69; p>.05) görülen farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları, "okul büyüklüğü" değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 11'de yer alan "okul büyüklüğü" değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde, *hizmet anlayışı, iletişim* ve *dürüstlük* boyutlarında "orta büyüklükte okul"; *geliştirme* ve *yönetim becerisi* boyutlarında "büyük okul"; *tüm ölçekte* ise "orta büyüklükte okul"da görev yapan öğretmen algılarının daha yüksek olduğu ve tüm boyutlarda "küçük okul"da görev yapan

öğretmenlere ait algıların daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Okul Büyüklüğü	n	$\overline{X}$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortl.	F	p
Hizmet Anlayışı	Küçük okul	340	3.77	Gruplar arası	4.15	2	2.08	2.72	.067
	Orta büyüklükte okul	110	3.96	Gruplar içi	410.82	539	.76		
	Büyük okul	92	3.93						
	Toplam	**542**	**3.83**		**414.97**	**541**			
Geliştirme	Küçük okul	340	3.67	Gruplar arası	3.03	2	1.51	2.03	.132
	Orta büyüklükte okul	110	3.81	Gruplar içi	402.02	539	.75		
	Büyük okul	92	3.84						
	Toplam	**542**	**3.72**		**405.05**	**541**			
İletişim	Küçük okul	340	3.96	Gruplar arası	1.21	2	.61	.82	.440
	Orta büyüklükte okul	110	4.08	Gruplar içi	397.76	539	.74		
	Büyük okul	92	3.99						
	Toplam	**542**	**3.99**		**398.97**	**541**			
Dürüstlük	Küçük okul	340	3.79	Gruplar arası	1.13	2	.57	.85	.428
	Orta büyüklükte okul	110	3.90	Gruplar içi	358.54	539	.67		
	Büyük okul	92	3.87						
	Toplam	**542**	**3.83**		**359.67**	**541**			
Yönetim Becerisi	Küçük okul	340	3.85	Gruplar arası	3.17	2	1.59	2.55	.079
	Orta büyüklükte okul	110	4.00	Gruplar içi	334.92	539	.62		
	Büyük okul	92	4.03						
	Toplam	**542**	**3.91**		**338.09**	**541**			
Tüm Ölçek	Küçük okul	340	3.80	Gruplar arası	2.18	2	1.10	1.69	.185
	Orta büyüklükte okul	110	3.94	Gruplar içi	346.97	539	.65		
	Büyük okul	92	3.92						
	Toplam	**542**	**3.85**		**349.15**	**541**			

$p < .05$

4.2.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının "*okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemler t- testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	n	$\overline{X}$	Ss	Sd	t	p
Hizmet Anlayışı	Merkez İlçe	142	3.83	.91	540	.17	.866
	Bağlı İlçe	400	3.84	.85			
Geliştirme	Merkez İlçe	142	3.78	.86	540	1.37	.172
	Bağlı İlçe	400	3.68	.87			
İletişim	Merkez İlçe	142	3.98	.91	540	.24	.807
	Bağlı İlçe	400	4.00	.815			
Dürüstlük	Merkez İlçe	142	3.83	.84	540	.157	.875
	Bağlı İlçe	400	3.82	.79			
Yönetim Becerisi	Merkez İlçe	142	3.94	.85	540	.70	.487
	Bağlı İlçe	400	3.89	.742			
Tüm Ölçek	Merkez İlçe	142	3.86	.837	540	.35	.726
	Bağlı İlçe	400	3.84	.777			

P < .05

Tablo 12'de yer alan analiz sonuçlarına göre, "okulun bulunduğu yerleşim yeri" değişkeni açısından öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı* ($t_{(540)}$ =.17; p>.05), *geliştirme* ($t_{(540)}$ =1.37; p>.05), *iletişim* ($t_{(540)}$ =.24; p>.05), *dürüstlük* ($t_{(540)}$=.157; p>.05), *yönetim becerisi* ($t_{(540)}$=.70; p>.05) boyutları ile *tüm ölçeğe* ($t_{(540)}$ =.35; p>.05) ilişkin algıları arasında görülen farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları, okulun bulunduğu yerleşim yeri (merkez ilçede veya bağlı ilçede bulunması) açısından farklılaşmamaktadır.

4.3. Öğretmenlerin Kendi Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının madde ve boyut ortalamaları, standart sapmaları ve düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13'te görüldüğü gibi maddelerin aritmetik ortalamaları 2.49 ile 3.87 arasında yer almıştır. Okulların örgüt sağlığına yönelik öğretmen algılarının genel ortalaması "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.21) düzeyinde saptanmıştır. Öğretmenler en çok *destekleyici liderlik* alt boyutuna ($\overline{X}$ =3.69) katılırken, en az ise *çevresel sağlık* alt boyutuna ($\overline{X}$ =2.67) katılmışlardır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Ölçek Maddelerine Göre Betimsel İstatistikleri

B.	İfadeler (Bu okulda;)	$\overline{X}$	Ss	Düzey
Akademik Vurgu	1.Öğrenciler sorumluluk sahibidir	2.63	.81	Orta düzeyde katılıyorum
	2.Öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir	2.72	.88	Orta düzeyde katılıyorum
	3.Öğrenciler akademik alanda başarılı öğrencilere saygı duyarlar	3.47	.95	Büyük oranda katılıyorum
	4.Öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar	3.77	.88	Büyük oranda katılıyorum
	5.Öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersizdir	3.24	1.31	Orta düzeyde katılıyorum
	6.Öğretim araç-gereçleri ihtiyaç anında mevcuttur	2.66	1.10	Orta düzeyde katılıyorum
	7.Öğrencilerin akademik başarıları yüksektir	2.68	1.01	Orta düzeyde katılıyorum
	Toplam	**3.02**	**.99**	**Orta düzeyde katılıyorum**
Moral	8.Öğretmenler okulun örgütsel ikliminden memnundurlar	3.01	1.07	Orta düzeyde katılıyorum
	9.Öğretmenler birbirlerine güvenirler	3.43	1.09	Büyük oranda katılıyorum
	10.Öğretmenler meslektaşlarından destek alırlar	3.55	1.01	Büyük oranda katılıyorum
	11.Öğretmenler birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar	3.70	1.01	Büyük oranda katılıyorum
	12.Öğretmenler birbirlerinin başarısından gurur duyarlar	3.43	1.12	Büyük oranda katılıyorum
	Toplam	**3.42**	**1.06**	**Büyük oranda katılıyorum**
Destekleyici Liderlik	13.Müdür öğretmenleri etkileme gücüne sahiptir	3.64	1.08	Büyük oranda katılıyorum
	14.Müdür öğretmenleri ilgilendiren konularda onları karara katar	3.66	1.06	Büyük oranda katılıyorum
	15.Etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına izin verilmez	3.71	1.02	Büyük oranda katılıyorum
	16.Müdür ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur	3.75	1.16	Büyük oranda katılıyorum
	17.Müdür ve öğretmenler iş birliği içinde çalışırlar	3.53	1.10	Büyük oranda katılıyorum
	18.Yöneticiler öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir	3.87	1.13	Büyük oranda katılıyorum
	Toplam	**3.69**	**1.09**	**Büyük oranda katılıyorum**
Çevresel Sağlık	19.Öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir	2.49	1.08	Çok az katılıyorum
	20.Sorun çıkmasını engelleyen önleyici bir disiplin sistemi egemendir	2.91	1.09	Orta düzeyde katılıyorum
	21.Veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır	2.55	1.07	Orta düzeyde katılıyorum
	22.Öğretmenler okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnundurlar	2.66	1.14	Orta düzeyde katılıyorum
	23.Okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemleri yeterlidir	2.73	1.19	Orta düzeyde katılıyorum
	Toplam	**2.67**	**1.12**	**Orta düzeyde katılıyorum**
	Tüm Ölçek	**3.21**	**1.06**	**Orta düzeyde katılıyorum**

Tablo 13'te yer alan ölçekteki her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalamalar dikkate alındığında öğretmenler, okulun örgüt sağlığının ***akademik vurgu*** boyutunda en çok *"Öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar"* ($\overline{X}$ =3.77) ifadesine "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde, en az ise *"Öğrenciler sorumluluk sahibidir"* ($\overline{X}$ =2.63) ifadesine "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde ve ilgili boyuta "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.02) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılar, okulun örgüt sağlığının ***moral*** boyutunda en çok *"Öğretmenler birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar"* ($\overline{X}$ =3.70) ifadesine "büyük oranda katılıyorum*"* düzeyinde, en az ise *"Öğretmenler okulun örgütsel ikliminden memnundurlar"* ($\overline{X}$ =3.01) ifadesine "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde ve ilgili boyuta "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.42) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, okulun örgüt sağlığının ***destekleyici liderlik*** boyutunda en çok "*Yöneticiler öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir"* ($\overline{X}$ =3.87) ifadesine "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde, en az ise *"Müdür ve öğretmenler iş birliği içinde çalışırlar"* ($\overline{X}$ =3.53) ifadesine "çok az katılıyorum" düzeyinde ve ilgili alt boyuta "büyük oranda katılıyorum" ($\overline{X}$ =3.69) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, okulun örgüt sağlığının ***çevresel sağlık*** boyutunda en çok "*Sorun çıkmasını engelleyen önleyici bir disiplin sistemi egemendir"* ($\overline{X}$ =2.91) ifadesine "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde, en az ise *"Öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir"* ($\overline{X}$ =2.53) ifadesine "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde ve ilgili boyuta "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$ =2.67) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Ölçeğin genelinde en yüksek düzeyde katılımın olduğu üç madde; "*Yöneticiler öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir"* ($\overline{X}$ =2.91), "*Öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar*" ($\overline{X}$ =3.77) ve "*Yöneticiler ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur*" ($\overline{X}$ =3.75) ifadeleri olurken en düşük katılımın olduğu üç madde ise "*Öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir"* ($\overline{X}$ =2.49), "*Veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır*" ($\overline{X}$ =2.55) ve "*Öğrenciler sorumluluk sahibidir*" ($\overline{X}$ =2.63) ifadeleri olmuştur.

4.4. Demografik değişkenlere Göre Öğretmenlerin Kendi Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının *"öğrenim durumu*", *"cinsiyet", "medeni durum", "mesleki kıdem", "okulun büyüklüğü" ve "okulun bulunduğu yerleşim yeri"* değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

4.4.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Sağlığına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarının *örgüt sağlığına* ilişkin algıları arasında "*öğrenim durumu"* değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını sınamak amacıyla ilişkisiz örneklemler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 14'te yer alan verilere göre, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin "öğrenim durumu" değişkenine göre algılarının aritmetik ortalamaları *akademik vurgu* boyutunda 2.80 ile 3.41 arasında, *moral*

boyutunda 3.27 ile 3.76 arasında, *destekleyici liderlik* boyutunda 3.42 ile 4.13 arasında, *çevresel sağlık* boyutunda 2.51 ile 3.04 arasında ve *tüm ölçekte* 3.00 ile 3.60 arasında değişmektedir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\overline{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (LCD)
Akademik Vurgu	a. Ön Lisans	10	3.41	Gruplar arası	3.91	2	1.96	5.52	.004*	a-b
	b. Lisans	485	3.04	Gruplar içi	190.91	539	.35			a-c
	c. Yüksek Lisans	47	2.80							b-c
	Toplam	**542**	**3.02**		**194.82**	**541**				
Moral	a. Ön Lisans	10	3.76	Gruplar arası	2.30	2	1.15	1.46	.234	
	b. Lisans	485	3.43	Gruplar içi	426.70	539	.79			
	c. Yüksek Lisans	47	3.27							
	Toplam	**542**	**3.42**		**429.01**	**541**				
Destekleyici Liderlik	a. Ön Lisans	10	4.13	Gruplar arası	5.53	2	2.76	3.93	.020*	a-b
	b. Lisans	485	3.71	Gruplar içi	378.89	539	.70			a-c
	c. Yüksek Lisans	47	3.42							b-c
	Toplam	**542**	**3.69**		**384.42**	**541**				
Çevresel Sağlık	a. Ön Lisans	10	3.04	Gruplar arası	2.51	2	1.26	2.05	.129	
	b. Lisans	485	2.68	Gruplar içi	329.88	539	.61			
	c. Yüksek Lisans	47	2.51							
	Toplam	**542**	**2.67**		**332.39**	**541**				
Tüm Ölçek	a. Ön Lisans	10	3.60	Gruplar arası	3.55	2	1.77	5.03	.007*	a-b
	b. Lisans	485	3.22	Gruplar içi	190.31	539	.35			a-c
	c. Yüksek Lisans	47	3.00							b-c
	Toplam	**542**	**3.21**		**193.86**	**541**				

p<.05

Tablo 14'e göre örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "öğrenim durumu" değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2\text{-}541)}$ =5.52; p<.05). Başka bir deyişle öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin görüşleri, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe Testinde görülemediğinden veriler,

LSD Testi ile analiz edilmiştir. LSD Testi sonuçları, tüm öğrenim düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğunu göstermiştir. Buna göre aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "ön lisans" mezunu öğretmenlerin ($\overline{X}_a$=3.41) "lisans" mezunu ($\overline{X}_b$=3.04) ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere ($\overline{X}_c$=2.80) göre ve "lisans" mezunu öğretmenlerin "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "öğrenim durumu" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-541)}$=3.93; p<.05). Başka ifade ile öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutuna ilişkin görüşleri, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan ikili karşılaştırmalar (LSD Testi) sonucunda anlamlı farkların, tüm öğrenim düzeyleri arasında olduğu görülmüştür. Buna göre "ön lisans" mezunu öğretmenlerin ($\overline{X}_a$=4.13) "lisans" mezunu ($\overline{X}_b$=3.71) ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere ($\overline{X}_c$=3.42) ve "lisans" mezunu öğretmenlerin "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt sağlığı ölçeğinin tümüne ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "öğrenim durumu" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-541)}$ =5.03; p<.05). Başka bir deyiş ile öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan ikili karşılaştırmalar (LSD Testi) sonucunda, *akademik vurgu* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında olduğu gibi *tüm ölçekte* de tüm öğrenim düzeyleri arasındaki farkların anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre "ön lisans" mezunu öğretmenlerin ($\overline{X}_a$=3.60) "lisans" mezunu ($\overline{X}_b$=3.22) ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere ($\overline{X}_c$=3.00) göre ve "lisans" mezunu öğretmenlerin "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığına yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar öğretmenlerin öğrenim durumları yükseldikçe, okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu ve destekleyici liderlik* boyutları ile *tüm ölçeğe* ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde düştüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *moral* ($F_{(2-541)}$=1.46; p>.05) ve *çevresel sağlık* ($F_{(2-541)}$ =2.05; p>.05) boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farkın ise "öğrenim durumu" değişkeni açısından anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna karşın, ölçeğin tümünde ve diğer boyutlarda olduğu gibi *moral* ve *çevresel sağlık* boyutlarında da

öğretmenlerin öğrenim durumlarının yükselmesi ile ters orantılı olarak algı düzeylerinin düşmesi dikkat çekmektedir.

4.4.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında "*cinsiyet*" değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığının tespit edilmesi için t-testinden yararlanılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	**Cinsiyet**	**n**	$\overline{X}$	**Ss**	**Sd**	**t**	**P**
Akademik Vurgu	Kadın	289	2.97	.62	540	-2.04	.041*
	Erkek	253	3.08	.57			
Moral	Kadın	289	3.37	.90	540	-1.52	.128
	Erkek	253	3.49	.88			
Destekleyici Liderlik	Kadın	289	3.71	.81	540	.46	.644
	Erkek	253	3.67	.88			
Çevresel Sağlık	Kadın	289	2.68	.78	540	.38	.703
	Erkek	253	2.65	.79			
Tüm Ölçek	Kadın	289	3.19	.58	540	-.84	.404
	Erkek	253	3.23	.62			

$p < .05$

Tablo 15'e göre "cinsiyet" değişkeni açısından okul sağlığının *akademik vurgu* ve *moral* boyutları ile *tüm ölçekte "*erkek*"* öğretmenlerin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu; *destekleyici liderlik* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ise *"*kadın*"* öğretmenlere ait algıların daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin algıları arasındaki farkın "cinsiyet" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($t_{(540)}$=-2.24; p<.05). Ölçeğin *akademik vurgu* boyutundaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, anlamlı farkın "erkek" öğretmenler lehinde olduğu ve erkek öğretmenlerin ($\overline{X}_E$=3.08) *"*kadın" öğretmenlere ($\overline{X}_K$=2.97) göre okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutunu daha üst düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *moral* ($t_{(540)}$=-1.52; p>.05), *destekleyici liderlik* ($t_{(540)}$=.46; p>.05), *çevresel sağlık* ($t_{(540)}$=.38; p>.05) boyutlarında ve *tüm ölçeğe* ($t_{(540)}$=-.84; p>.05) ilişkin algıları arasındaki farkın ise "cinsiyet" değişkenine göre anlamlı

olmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, okulların örgüt sağlığının *moral, destekleyici liderlik* ve *çevresel sağlık* boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

4.4.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin "*medeni durum"* değişkenine göre okullarındaki örgüt sağlığına ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	**Medeni Durum**	**n**	$\overline{X}$	**Ss**	**Sd**	**t**	**p**
Akademik Vurgu	Evli	338	3.04	.59	538	1.47	.143
	Bekâr	204	3.00	.61			
Moral	Evli	338	3.44	.85	538	.51	.614
	Bekâr	204	3.40	.95			
Destekleyici Liderlik	Evli	338	3.74	.83	538	1.51	.132
	Bekâr	204	3.62	.87			
Çevresel Sağlık	Evli	338	2.71	.75	538	1.79	.073
	Bekâr	204	2.59	.83			
Tüm Ölçek	Evli	338	3.24	.57	538	1.79	.073
	Bekâr	204	3.16	.64			

$p < .05$

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenler okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* ($t_{(538)}$ =1.47; p>.05), *moral* ($t_{(538)}$ =.51; p>.05), *destekleyici liderlik* ($t_{(538)}$ =1.51; p>.05), *çevresel sağlık* ($t_{(538)}$=1.79; p>.05) boyutları ile *tüm ölçeğe* ($t_{(538)}$ =1.79; p>.05) ilişkin algılarının "medeni durum" değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Buna karşın grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ölçeğin tümünde ve dört boyutunda "evli" öğretmenlerin algılarının "bekâr" öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre "evli" öğretmenlerin "bekâr" öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterdiği şeklinde bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

4.4.4 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında *"mesleki kıdem"* değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığının tespit edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA Testi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Okulların Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\overline{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (LCD)
Akademik Vurgu	a. 1-5 yıl	188	2.92	Gruplar arası	5.86	4	1.47	4.17	.002*	d-a
	b. 6-10 yıl	151	3.02	Gruplar içi	188.96	537	.35			e-a
	c. 11-15 yıl	114	3.05							e-b
	d. 16-20 yıl	55	3.13							e-c
	e. 21 yıl ve üstü	34	3.33							
	Toplam	**542**	**3.02**		**194.82**	**541**				
Moral	a. 1-5 yıl	188	3.43	Gruplar arası	9.63	4	2.41	3.08	.016*	e-a
	b. 6-10 yıl	151	3.28	Gruplar içi	419.38	537	.78			e-b
	c. 11-15 yıl	114	3.49							e-c
	d. 16-20 yıl	55	3.39							e-d
	e. 21 yıl ve üstü	34	3.85							
	Toplam	**542**	**3.42**		**429.01**	**541**				
Destekleyici Liderlik	a. 1-5 yıl	188	3.70	Gruplar arası	2.49	4	.64	.89	.478	
	b. 6-10 yıl	151	3.62	Gruplar içi	381.92	537	.71			
	c. 11-15 yıl	114	3.73							
	d. 16-20 yıl	55	3.66							
	e. 21 yıl ve üstü	34	3.90							
	Toplam	**542**	**3.69**		**384.42**	**541**				
Çevresel Sağlık	a. 1-5 yıl	188	2.55	Gruplar arası	10.37	4	2.59	4.32	.002*	d-a
	b. 6-10 yıl	151	2.62	Gruplar içi	322.02	537	.60			e-a
	c. 11-15 yıl	114	2.73							e-b
	d. 16-20 yıl	55	2.83							e-c
	e. 21 yıl ve üstü	34	3.08							
	Toplam	**542**	**2.67**		**332.39**	**541**				
Tüm Ölçek	a. 1-5 yıl	188	3.16	Gruplar arası	5.13	4	1.28	3.65	.006*	e-a
	b. 6-10 yıl	151	3.14	Gruplar içi	188.73	537	.35			e-b
	c. 11-15 yıl	114	3.25							e-c
	d. 16-20 yıl	55	3.26							e-d
	e. 21 yıl ve üstü	34	3.54							
	Toplam	**542**	**3.00**		**193.86**	**541**				

$p < .05$

Tablo 17'e göre öğretmenlerin "mesleki kıdem" değişkeni açısından okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları; *akademik vurgu* boyutu için 2.92 ile 3.33 arasında, *moral* boyutu için 3.28 ile 3.85 arasında, *destekleyici liderlik* boyutu için 3.62 ile 3.90 arasında, *çevresel sağlık* boyutunda 2.55 ile 3.08 arasında ve *tüm ölçek* için 3.14 ile 3.54 arasında değişmektedir. "Mesleki kıdem" gruplarının ölçeğin boyutlarındaki aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en düşük algının *çevresel sağlık* boyutunda mesleki

kıdemi "1-5 yıl" aralığında olan öğretmenlerde ($\overline{X}$ =2.55; "çok az katılıyorum" düzeyinde), en yüksek algının ise *destekleyici liderlik* boyutunda "21-yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerde ($\overline{X}$ =3.90; "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde) olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(4-537)}$=4.17; p<.05). Başka bir deyişle öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin görüşleri, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe Testinde görülemediğinden veriler, LSD Testi ile analiz edilmiştir. LSD Testi sonuçlarına göre anlamlı farkın; mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile mesleki kıdemi "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" aralığında olan öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "16-20 yıl" aralığında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi "1-5 yıl" aralığında olan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), buna karşın diğer mesleki kıdem grupları arasındaki farkların ise anlamlı olmadığı (p>.05) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerin ($\overline{X}_e$=3.33) mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=2.92), "6-10 yıl" ($\overline{X}_b$=3.02) ve "11-15 yıl" ($\overline{X}_c$=3.05) aralığında olan öğretmenlere göre ve mesleki kıdemi "16-20 yıl" ($\overline{X}_d$=3.13) aralığında olan öğretmenlerin de mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=2.92) aralığında olan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt sağlığının *moral* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(4-537)}$=3.08; p<.05). Başka bir ifade ile öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *moral* boyutuna ilişkin görüşleri, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. LSD Testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı farkların, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile değer mesleki kıdem aralığındaki öğretmenler arasında olduğu (p<.05), buna karşın diğer mesleki kıdem grupları arasındaki farkların ise anlamlı olmadığı (p>.05) görülmektedir. Buna göre aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerin ($\overline{X}_e$=3.85) mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=3.43), "6-10 yıl" ($\overline{X}_b$=3.28), "11-15 yıl" ($\overline{X}_c$=3.49) ve "16-20 yıl" ($\overline{X}_d$=3.39) aralığında olan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *moral* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt sağlığının *çevresel sağlık* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(4-537)}$=4.32; p<.05). Başka bir deyişle ile öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *çevresel sağlık* boyutuna ilişkin görüşleri, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. LSD Testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı farkların *akademik vurgu* boyutunda olduğu gibi "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile mesleki kıdemi "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" aralığında olan öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "16-20 yıl" aralığında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi "1-5 yıl" aralığında olan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), diğer mesleki kıdem grupları arasındaki farkların ise anlamlı olmadığı (p>.05) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerin ($\overline{X}_e$=3.08) mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=2.55), "6-10 yıl" ($\overline{X}_b$=2.62) ve "11-15 yıl" ($\overline{X}_c$=2.72) aralığında olan öğretmenlere göre ve mesleki kıdemi "16-20 yıl" ($\overline{X}_d$=2.83) aralığında olan öğretmenlerin de mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=2.55) aralığında olan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *çevresel sağlık* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt sağlığı ölçeğinin tümüne ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(4-537)}$=3.65; p<.05). Başka bir deyişle öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan ikili karşılaştırmalar (LSD Testi) sonucunda, anlamlı farkların "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile değer mesleki kıdem aralığında olan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), diğer mesleki kıdem grupları arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı (p>.05) görülmektedir. Buna göre aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerin ($\overline{X}_e$=3.54) mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=3.16), "6-10 yıl" ($\overline{X}_b$=3.14), "11-15 yıl" ($\overline{X}_c$=3.25) ve "16-20 yıl" ($\overline{X}_d$=3.26) aralığında olan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığına yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutuna ilişkin öğretmenlerin algıları arasındaki farkın, "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F_{(4-537)}$=.89; p>.05). Ancak *destekleyici liderlik* boyutunda az da olsa "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerin algılarının diğer öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir. Böylece, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları arasındaki farkın "mesleki kıdem" değişkeni açısından, *destekleyici liderlik* boyutu hariç diğer boyutlarda ve *tüm ölçekte*

anlamlı olduğu anlaşılmıştır (p< .05).

4.4.5 Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

"Okul büyüklüğü" değişkenine göre okulların örgüt sağlığına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı fark olup olmadığının tespit edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA Testi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Okul Büyüklüğü	n	$\overline{X}$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortl.	F	p	Anlamlı Fark (LCD)
Akademik Vurgu	a.Küçük okul	340	2.96	Gruplar arası	7.26	2	3.63	10.43	.000*	c-a
	b.Orta büyüklükte okul	110	3.06	Gruplar içi	187.56	539	.35			c-b
	c. Büyük okul	92	3.26							
	Toplam	**542**	**3.02**		**194.82**	**541**				
Moral	a.Küçük okul	340	3.44	Gruplar arası	.19	2	.09	.12	.888	
	b.Orta büyüklükte okul	110	3.39	Gruplar içi	428.82	539	.80			
	c.Büyük okul	92	3.42							
	Toplam	**542**	**3.42**		**429.01**	**541**				
Destekleyici Liderlik	a.Küçük okul	340	3.67	Gruplar arası	.62	2	.31	.44	.647	
	b.Orta büyüklükte okul	110	3.69	Gruplar içi	383.80	539	.71			
	c.Büyük okul	92	3.77							
	Toplam	**542**	**3.69**		**384.42**	**541**				
Çevresel Sağlık	a.Küçük okul	340	2.58	Gruplar arası	11.96	2	5.98	10.06	.000*	c-a
	b.Orta büyüklükte okul	110	2.67	Gruplar içi	320.43	539	.59			c-b
	c.Büyük okul	92	2.99							
	Toplam	**542**	**2.67**		**332.39**	**541**				
Tüm Ölçek	a.Küçük okul	340	3.16	Gruplar arası	3.01	2	1.51	4.26	.015*	c-a
	b.Orta büyüklükte okul	110	3.21	Gruplar içi	190.85	539	.35			
	c.Büyük okul	92	3.37							
	Toplam	**542**	**3.21**		**193.86**	**541**				

p < .05

Tablo 18'e göre "okul büyüklüğü" değişkenine göre öğretmenlerin okullarının örgütsel sağlığına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları, *akademik vurgu* boyutunda 2.96 ile 3.26 arasında, *moral* boyutunda 3.39 ile 3.44 arasında, *destekleyici liderlik* boyutunda 3.67 ile 3.77 arasında, *çevresel sağlık* boyutunda 2.58 ile 2.89 arasında ve *tüm ölçekte* ise 3.16 ile 3.37 arasında yer almaktadır. "Okul büyüklüğü" değişkenine göre grupların ölçeğin boyutlarındaki aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en düşük algının *çevresel sağlık* boyutunda "küçük okul"da görev yapan öğretmenlerde ($\overline{X}$=2.58); "çok az

katılıyorum" düzeyinde, en yüksek algının ise *destekleyici liderlik* boyutunda "büyük okul"da görev yapan öğretmenlerde ($\overline{X}$=3.77); "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "okul büyüklüğü" değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-539)}$=10.43; p<.05). Başka bir deyişle öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna ilişkin görüşleri, okul büyüklüğüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe Testinde görülemediğinden veriler, LSD Testi ile analiz edilmiştir. LSD Testi sonuçlarına göre algılar arasındaki anlamlı farkın; "büyük okul" ile "küçük okul" ve "orta büyüklükte okul"da görev yapan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), buna karşın "küçük okul" ve "orta büyüklükte okul"da görev yapan öğretmen algıları arasında görülen farkın ise anlamlı olmadığı (p>.05) anlaşılmaktadır. Buna göre aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "büyük okul"da görev yapan öğretmenlerin ($\overline{X}_c$=3.26) "küçük okul" ($\overline{X}_a$=2.96) ve "orta büyüklükte okul"da ($\overline{X}_b$=3.06) görev yapan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt sağlığının *çevresel sağlık* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "okul büyüklüğü" değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-539)}$=10.06; p<.05). Başka bir ifade ile öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının *çevresel sağlık* boyutuna ilişkin görüşleri, okul büyüklüğüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. LSD Testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı farkların *akademik vurgu* boyutunda olduğu gibi "büyük okul" ile "küçük okul" ve "orta büyüklükte okul"da görev yapan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), buna karşın "küçük okul" ve "orta büyüklükte okul"da görev yapan öğretmen algıları arasında görülen farkın ise anlamlı olmadığı (p>.05) anlaşılmaktadır. Buna göre aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "büyük okul"da görev yapan öğretmenlerin ($\overline{X}_c$=2.99) "küçük okul" ($\overline{X}_a$=2.58) ve "orta büyüklükte okul"da ($\overline{X}_b$=2.67) görev yapan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığının *akademik vurgu* boyutuna yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt sağlığı ölçeğinin tümüne ilişkin öğretmen algıları arasındaki farkın "okul büyüklüğü" değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-539)}$=10.06; p<.05). Başka bir ifadeyle okulların örgüt sağlığına ilişkin öğretmen görüşleri, okul büyüklüğüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. LSD Testi ile yapılan ikili karşılaştırmalarda, anlamlı

farkın, "büyük okul" ile "küçük okul"da yapan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), buna karşın diğer gruplar arasında görülen farkın ise anlamlı olmadığı (p>.05) anlaşılmaktadır. Algılara ait aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "büyük okul"da görev yapan öğretmenlerin ($\overline{X}_c$=3.37) "küçük okul"da ($\overline{X}_a$=3.16) görev yapan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığına yönelik algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

"Okul büyüklüğü" değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığının *moral* ($F_{(2-539)}$=.12; p>.05) ve *destekleyici liderlik* ($F_{(2-539)}$=.44; p>.05) boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı saptanmıştır. Ancak *destekleyici liderlik* boyutunda "büyük okul"da görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre az da olsa daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

4.4.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

"*Okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	**Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri**	**n**	$\overline{X}$	**Ss**	**Sd**	**T**	**P**
Akademik Vurgu	Merkez İlçe	142	3.19	.60	540	5.98	.000*
	Bağlı İlçe	400	2.89	.57			
Moral	Merkez İlçe	142	3.41	.91	540	-.22	.826
	Bağlı İlçe	400	3.43	.88			
Destekleyici Liderlik	Merkez İlçe	142	3.68	.83	540	-.34	.738
	Bağlı İlçe	400	3.70	.85			
Çevresel Sağlık	Merkez İlçe	142	2.87	.76	540	5.26	.000*
	Bağlı İlçe	400	2.52	.77			
Tüm Ölçek	Merkez İlçe	142	3.30	.60	540	3.06	.002*
	Bağlı İlçe	400	3.14	.59			

p < .05

Tablo 19'a göre "okulun bulunduğu yerleşim yeri" değişkenine göre grupların ölçeğin boyutlarındaki aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en düşük algının *çevresel sağlık* boyutunda "bağlı ilçe"de görev yapan öğretmenlerde ($\overline{X}$=2.52) "çok az katılıyorum" düzeyinde, en yüksek algının ise *destekleyici liderlik* boyutunda "merkez ilçe"de görev

yapan öğretmenlerde ($\overline{X}$=3.70) "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre "okulun bulunduğu yerleşim yeri" değişkeni açısından okul sağlığının tüm boyutlarında "merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlerin daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Okulların örgüt sağlığının *akademik vurgu* ($t_{(540)}$=5.98; p<.05) ve *çevresel sağlık* ($t_{(540)}$=5.26; p<.05) boyutları ile *tüm ölçekte* ($t_{(540)}$=3.06; p<.05) öğretmen algıları arasındaki farkların "okulun bulunduğu yerleşim yeri" değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Öğretmen algılarına ait aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, merkez ilçedeki okullarda çalışan öğretmenlerin bağlı ilçelerdeki okullarda çalışan öğretmenlere oranla okullarının örgüt sağlığını daha üst düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Okulların örgüt sağlığının *moral* ($t_{(540)}$=-.22; p>.05) ve *destekleyici liderlik* ($t_{(540)}$=-.34; p>.05) boyutlarındaki öğretmen algıları arasındaki farkın ise "okulun bulunduğu yerleşim yeri" değişkeni açısından anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, okulların örgüt sağlığının *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında, okulların "merkez ilçe" veya "bağlı ilçe"de bulunmasına göre öğretmen algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

4.5. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının madde ortalamaları, standart sapmaları ve düzeylerine ait bulgular Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Ölçek Maddelerine Göre Betimsel İstatistikleri

Maddeler	$\overline{X}$	**Ss**	**Düzey**
1. İdeallerime yakın bir yaşantım vardır	2.82	1.08	Orta düzeyde katılıyorum
2. Yaşam koşullarım mükemmeldir	2.46	.95	Çok az katılıyorum
3. Yaşamımdan memnunum	3.14	1.08	Orta düzeyde katılıyorum
4. Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum	3.20	1.03	Orta düzeyde katılıyorum
5. Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	2.55	1.19	Çok az katılıyorum
Toplam	**2.83**	**.87**	**Orta düzeyde katılıyorum**

Tablo 20'de yer alan veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algı ortalamasının "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$=2.83)

düzeyinde olduğu görülmektedir.

Ölçeğin tümünde madde ortalamaları 2.46 ile 3.20 arasında değişmiştir. En yüksek düzeyde katılım "*Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum*" ($\overline{X}$ =3.20) maddesinde "orta düzeyde katılıyorum" aralığında yer alırken en düşük düzeyde katılım ise "*Yaşam koşullarım mükemmeldir*" ($\overline{X}$ =2.46) maddesinde "çok az katılıyorum" aralığında yer almıştır.

4.6. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının *"öğrenim durumu", "cinsiyet", "medeni durum", "mesleki kıdem", "okulun büyüklüğü" ve "okulun bulunduğu yerleşim yeri"* değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

4.6.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin *yaşam doyumuna* yönelik algıları arasında *"öğrenim durumu"* değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını sınamak amacıyla ilişkisiz örneklemler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA Testi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğrenim Durumu	**n**	$\overline{X}$	**Varyansın Kaynağı**	**Kareler Top.**	**sd**	**Kareler Ort.**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark (LCD)**
a. Ön Lisans	10	3.68	Gruplar arası	8.96	2	4.48	6.04	.003*	a-b
b. Lisans	485	2.84	Gruplar içi	399.70	539	.74			a-c
c. Yüksek Lisans	47	2.64							
Toplam	**542**	**2.83**		**408.66**	**541**				

p < .05

Tablo 21'deki sonuçlara göre "öğrenim durumu" değişkenine göre "ön lisans" mezunu öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları ($\overline{X}_a$=3.68) "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde yer alırken "lisans" mezunu öğretmenlerin ($\overline{X}_b$=2.84) "orta düzeyde katılıyorum", "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin ise ($\overline{X}_c$=2.64) "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde yer almıştır. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında

görülen farkların "öğrenim durumu" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-541)}$=6.40; p<.05). Başka bir deyişle öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin görüşleri, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe Testinde görülemediğinden veriler LSD Testi ile analiz edilmiştir. LSD Testi sonuçları, "ön lisans" mezunu öğretmenler ile "lisans" ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın anlamlı olduğunu ve "ön lisans" mezunu öğretmenlere ait algının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermiştir (p<.05). Buna karşın "yüksek lisans" mezunu öğretmenler ile "lisans" mezunu öğretmenlerin algıları arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı saptanmıştır (p>.05).

Analiz sonuçları, "ön lisans" mezunu öğretmenlerin *yaşam doyumuna* yönelik algılarının, "yüksek lisans" mezunu ve "lisans" mezunu öğretmenlere oranla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu ve öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe *yaşam doyumuna* ilişkin algılarının düştüğünü göstermektedir.

4.6.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının "*cinsiyet*" değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testinden yararlanılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	**N**	$\overline{X}$	**Ss**	**Sd**	**t**	**P**
Kadın	289	2.90	.84	540	1.97	.049
Erkek	253	2.75	.90			

p < .05

Tablo 22'ye göre, öğretmenlerin "cinsiyet" değişkeni açısından yaşam doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($t_{(540)}$=1.97; p<.05). Öğretmen algılarına ait aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "kadın" öğretmenlerin yaşam doyumlarını ($\overline{X}_K$=2.90) "erkek" öğretmenler göre ($\overline{X}_B$=2.75) anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Başka bir ifade ile "kadın" öğretmenlerin yaşam doyumlarının "erkek" öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.6.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkeni açısından yaşam doyumuna ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	$\overline{X}$	Ss	Sd	t	P
Evli	338	2.93	.87	540	3.22	.001*
Bekâr	204	2.68	.84			

p < .05

Tablo 23'te yer alan analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin *yaşam doyumuna* ilişkin algıları arasındaki farkın "medeni durum" değişkeni açısından anlamlı olduğu saptanmıştır ($t_{(540)}$=3.22; p<.05). Öğretmen algılarına ait aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "evli" öğretmenlerin ($\overline{X}_E$=2.93) "bekâr" öğretmenlere ($\overline{X}_B$=2.68) göre yaşam doyumlarını anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, "evli" öğretmenlerin "bekâr" öğretmenlere oranla yaşamlarından daha memnun oldukları söylenebilir.

4.6.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin *"mesleki kıdem"* değişkeni açısından yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığının tespit edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA Testi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Mesleki Kıdem	n	$\overline{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (LCD)
a. 1-5 yıl	188	2.83	Gruplar arası	8.41	4	2.10	2.82	.025*	e-a
b. 6-10 yıl	151	2.70	Gruplar içi	400.24	537	.75			e-b
c. 11-15 yıl	114	2.84							e-c
d. 16-20 yıl	55	2.93							
e. 21 yıl ve üstü	34	3.23							
Toplam	**542**	**2.83**		**408.66**	**541**				

p < .05

Tablo 24'teki "mesleki kıdem" değişkenine göre öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmen algılarının ($\overline{X}$ =3.23) diğer öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu, mesleki kıdemi "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlerin algılarının ise ($\overline{X}$ =2.70) diğer öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın "mesleki kıdem" değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(4-537)}$=2.82; p<.05). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe Testinde görülemediğinden veriler, LSD Tekniğiyle analiz edilmiştir. LSD Testi sonuçlarına göre anlamlı farkın "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenler arasında olduğu (p<.05), buna karşın diğer mesleki kıdem grupları arasındaki farkların ise anlamlı olmadığı (p>.05) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenlerin ($\overline{X}_e$=3.23) mesleki kıdemi "1-5 yıl" ($\overline{X}_a$=2.83), "6-10 yıl" ($\overline{X}_b$=2.70) ve "11-15 yıl" ($\overline{X}_c$=2.84) aralığında olan öğretmenlere oranla daha yüksek bir yaşam doyumu algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

4.6.5. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

"*Okul büyüklüğü*" değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Okul Büyüklüğü	**n**	$\overline{X}$	**Varyansın Kaynağı**	**Kareler Top.**	**sd**	**Kareler Ort.**	**F**	**p**
a. Küçük okul	340	2.81	Gruplar arası	1.72	2	.86	1.14	.320
b. Orta büyüklükte okul	110	2.80	Gruplar içi	406.93	539	.76		
c. Büyük okul	92	2.96						
Toplam	**542**	**2.83**		**408.66**	**541**			

p < .05

Tablo 25'teki analiz sonuçları, "okul büyüklüğü" değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algı ortalamalarının, "küçük okul"da 2.81, "orta büyüklükte okul"da 2.80 ve "büyük okul"da 2.96 olduğunu göstermektedir. Ancak, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında görülen farkın "okul büyüklüğü" değişkeni açısında anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F_{(2-541)}$=1.14; p>.05).

4.6.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

"*Okulun bulunduğu yerleşim yeri"* değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	**n**	$\overline{X}$	**Ss**	**Sd**	**t**	**P**
Merkez İlçe	142	2.92	.89	540	2.06	.040*
Bağlı İlçe	400	2.77	.85			

$p < .05$

Tablo 26'da görüldüğü gibi "okulun bulunduğu yerleşim yeri" değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında görülen farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($t_{(540)}$=2.06; p< .05). Öğretmen algılarına ait aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, "merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlerin ($\overline{X}_M$=2.92) "bağlı ilçe"de görev yapan öğretmenlere göre ($\overline{X}_B$=2.77) yaşam doyumunu daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Bu bulgulara göre, "merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlerin "bağlı ilçe"de görev yapan öğretmenlere oranla yaşamlarından daha memnun oldukları söylenebilir.

4.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okullların Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algı ortalamaları ile okullarının örgüt sağlığına ilişkin algı ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Hizmetkâr Okul Liderliği ve Örgüt Sağlığı ölçeklerinin alt boyutları ve tüm ölçek arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27'deki algı ortalamalarına bakıldığında, *hizmetkâr okul liderliği ölçeğinin* tüm boyutları ile *örgüt sağlığı ölçeğinin* tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (p<.05). İlişkinin düzeyi açısından bakıldığında, hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasında pozitif yönde ve "yüksek düzeyde" anlamlı ilişki olduğu (r=.709; p<05); hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim* ve *dürüstlük* boyutları ile örgüt sağlığının *akademik vurgu* (r=.349 ile .384 arasında; p<.05), *moral* (r=.407 ile .441 arasında; p<.05),

çevresel sağlık (r=.411 ile .437 arasında; p<.05) boyutları arasında ise pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Hizmetkâr Okul Liderliğine İlişkin Algı Ortalamaları ile Örgüt Sağlığına İlişkin Algı Ortalamaları Arasındaki İlişki

Boyut/Ölçek		Akademik Vurgu	Moral	Destekleyici Liderlik	Çevresel Sağlık	Tüm Ölçek (ÖSÖ)
Hizmet Anlayışı	r	.375**	.432**	.695**	.411**	.626**
Geliştirme	r	.384**	.407**	.650**	.437**	.612**
İletişim	r	.350**	.439**	.672**	.416**	.614**
Dürüstlük	r	.349**	.437**	.694**	.417**	.621**
Yönetim Becerisi	r	.380**	.441**	.709**	.437**	.644**
Tüm Ölçek (HOLÖ)	r	.384**	.451**	.714**	.442**	.651**

*p < .05; **p<.01; N = 542

Hizmetkâr okul liderliği ölçeği ile *örgüt sağlığı ölçeği* arasındaki ilişkiye tüm ölçek açısından bakıldığında, aralarında pozitif yönde "orta düzeyde" anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.651; p<.05). Bu bulgulara göre müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile okulun örgüt sağlığının birlikte ve aynı yönde değiştiği (arttığı veya azaldığı) söylenebilir. Ancak bu analiz, değişkenlerin birlikte hangi yönde ve düzeyde değiştikleri konusunda fikir verirken neden-sonuç bağlamında ise bir yorum yapma imkânı vermemektedir.

4.8. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algıları ile öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin alt boyutları ve tüm ölçek ile Yaşam Doyumu Ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28'e göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin *hizmetkâr liderlik* davranışlarının alt boyutları ve tüm ölçek ile kendi yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır (r=.397 ile .440 arasında; p<05). "Orta düzey" aralığında bulunan ilişki katsayısının en düşük düzeyinin *dürüstlük* boyutunda (r=.397), en yüksek düzeyinin ise *iletişim* boyutunda (r=.435) olduğu görülmektedir. *Hizmetkâr okul liderliği ölçeği* ile *yaşam doyumu ölçeği* arasındaki ilişkiye

tüm ölçek açısından bakıldığında, aralarında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (r=.440; p<.05).

Tablo 28. Öğretmenlerin Hizmetkâr Okul Liderliğine İlişkin Algı Ortalamaları ile Yaşam Doyumuna İlişkin Algı Ortalamaları Arasındaki İlişki

Boyut/Ölçek		Hizmet Anlayışı	Geliştirme	İletişim	Dürüstlük	Yönetim Becerisi	Tüm Ölçek (HOLÖ)
Yaşam Doyumu	r	.433**	.422**	.435**	.397**	.402**	.440**

*p < .05; **p<.01; N = 542

Tablo 28'de yer alan bu bulgulara göre, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin birlikte ve aynı yönde değiştiği (arttığı veya azaldığı) söylenebilir. Ancak bu analiz, değişkenlerin birlikte hangi yönde ve düzeyde değiştikleri konusunda fikir verirken neden-sonuç bağlamında ise bir yorum yapma imkânı vermemektedir.

4.9. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okulların Örgüt Sağlığını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılarının, okulun örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmek amacıyla verilerin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığını Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata $_B$	ß	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit (ÖSÖ)	1.269	.101	-	12.577	.000	-	-
Hizmet Anlayışı	.046	.071	.068	.653	.514	.626	.028
Geliştirme	.092	.057	.133	1.620	.106	.612	.070
İletişim	-.017	.073	-.024	-.240	.810	.614	-.010
Dürüstlük	.131	.055	.188	2.381	.018	.621	.102
Yönetim Becerisi	.246	.065	.324	3.798	.000	.644	.162
R = . 660	**R^2** = . 435	**$F_{(5-536)}$**= 82.565		**p** = .000			

Tablo 29'a göre örgüt sağlığı üzerinde etkisi olduğu düşünülen hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutu

değişkenlerinin, okulun örgüt sağlığını ne düzeyde yordadığını tespit etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* değişkenlerinin örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki sergiledikleri saptanmıştır ($R=.660$, $R^2=.435$, $F_{(5-536)}=82.565$, $p<.05$). Adı geçen beş değişken birlikte, örgüt sağlığı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %44'ünü açıklamaktadır.

Yordayıcı değişkenlerle (okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutları) yordanan değişken (örgüt sağlığı) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında, *yönetim becerisi* ile (r=.644) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.162)], *hizmet anlayışı* ile (r=.626) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.028)], *dürüstlük* ile (r=.621) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.102)], *iletişim* ile (r=.614) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=-.010)] ve *geliştirme* ile (r=.612) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.070)] "orta düzeyde" pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon gözlenmektedir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayısına (ß) göre yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki göreli önem sırası, *yönetim becerisi* (ß=.324), *dürüstlük* (ß=.188), *geliştirme* (ß=.133), *hizmet anlayışı* (ß=.068) ve *iletişim* (ß=-.024) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi incelendiğinde, değişken olarak hizmetkâr okul liderliği alt boyutlarından sadece *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* boyutlarının örgüt sağlığı üzerinde önemli (anlamlı) yordayıcı oldukları ($p<.05$), *hizmet anlayışı, geliştirme ve iletişim* boyutlarının ise örgüt sağlığı üzerine anlamlı yordayıcı olmadıkları saptanmıştır ($p>.05$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt sağlığını yordayan regresyon denklemi (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Örgüt Sağlığı Düzeyi =1.269 + (0.046 x Hizmet Anlayışı) + (0.092 x Geliştirme) + (0.131 x Dürüstlük) + (0.246 x Yönetim Becerisi) – (0.017 x İletişim)

4.10. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılarının, öğretmenlerin yaşam doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmek amacıyla verilerin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata $_B$	ß	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit (YDÖ)	1.078	.175		6.175	.000		
Hizmet Anlayışı	.191	.123	.193	1.554	.121	.433	.067
Geliştirme	.119	.098	.118	1.210	.227	.422	.052
İletişim	.212	.126	.199	1.688	.092	.435	.073
Dürüstlük	-.011	.095	-.011	-.116	.908	.397	-.005
Yönetim Becerisi	-.048	.112	-.044	-.427	.669	.402	-.018
R = . 445	**R^2** = . 198	**$F_{(5-536)}$**= 26.465		**p** = .000			

Tablo 30'a göre öğretmenlerin yaşam doyumu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutu değişkenlerinin, yaşam doyumunu yordama düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yaşam doyumu ile anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir ($R=.445$, $R^2=.198$, $F_{(5-536)}=26.465$, $p<.05$). Adı geçen beş değişken, birlikte yaşam doyum düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır.

Yordayıcı değişkenlerle (okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutları) yordanan değişken (yaşam doyumu) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında, *yönetim becerisi* ile (r=.402) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=-.018)], *hizmet anlayışı* ile (r=.433) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.067)], *dürüstlük* ile (r=.397) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=-.005)], *iletişim* ile (r=.435) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde

(r=.073)] ve *geliştirme* ile (r=.422) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.052)] "orta düzeyde" pozitif yönlü ve anlamlı ilişki gözlenmektedir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayısına (ß) göre yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki göreli önem sırası, *iletişim* (ß=.199), *hizmet anlayışı* (ß=.193), *geliştirme* (ß=.118), *yönetim becerisi* (ß=-.044) ve *dürüstlük* (ß=-.011) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi incelendiğinde, değişken olarak hizmetkâr okul liderliğin hiçbir boyutunun öğretmenlerin yaşam doyumu üzerinde önemli (anlamlı) yordayıcı olmadığı anlaşılmaktadır (p>.05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşam doyumunu yordayan regresyon denklemi (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Yaşam Doyumu Düzeyi =1.078 + (0.212 x İletişim) + (0.191 x Hizmet Anlayışı) + (0.119 x Geliştirme) – (0.011 x Dürüstlük) – (0.048 x Yönetim Becerisi)

5. TARTIŞMA

İlkokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre ilkokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve alanyazındaki ilgili diğer çalışmaların sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

5.1. Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarına Ait Bulguların Tartışması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının boyutlar temelindeki genel değerlendirmeleri incelendiğinde, öğretmenler tüm ölçekte ($\overline{X}$ =3.85) ve tüm alt boyutlarda "büyük oranda katılıyorum-üst düzeyde" görüş belirtmişlerdir. Öğretmen algılarının en yüksek olduğu ilk üç madde "*Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir*" ($\overline{X}$ =4.19), "*Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular*" ($\overline{X}$ =4.11) ve "*Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir*" ($\overline{X}$ =4.09) ifadeleridir. Bu üç madde "büyük oranda katılıyorum-üst düzey" aralığında yer almıştır. Öğretmenlerin algılarına göre en düşük üç madde ise "*Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır*" ($\overline{X}$ =3.18), "*Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir*" ($\overline{X}$ =3.28) ve "*Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır*" ($\overline{X}$ =3.34) ifadeleridir. Öğretmen algılarının en düşük olduğu bu üç madde "orta düzeyde katılıyorum-orta düzey" aralığında yer alırken ölçekteki diğer maddeler ise "büyük oranda katılıyorum-üst düzey" aralığında yer almıştır. Bu durum öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını "üst düzeyde" gösterdiği yönünde bir algıya sahip olduklarını göstermiştir. Öğretmenlerin en çok *iletişim* alt boyutuna ($\overline{X}$ =3.99), en az ise *geliştirme* alt boyutuna ($\overline{X}$ =3.72) katılmış olmaları dikkate alındığında; öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili kendisine rahatlıkla ulaşılabilen, emir vermek yerine ikna etmeye çalışan, samimi bir iletişim havası içinde çalışanlarına değer veren davranışlar göstermenin yanında, iyi bir dinleyici oldukları şeklinde bir algıya da sahip oldukları söylenebilir.

Bununla birlikte *geliştirme* boyutuna diğer boyutlardan daha düşük düzeyde katılımın olması, görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verme, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olma, öz denetimi geliştirme, çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik etme, çalışanların görevle ilgili hatalarını gelişmeleri için birer fırsat olarak görme gibi okul müdürlerinin çalışanların ve örgütün gelişimini sağlayacak davranışları yeteri kadar göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir. Alanyazında yer alan ve öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarını inceleyen S. F. Ünal (2020), Beştaş-Marakçı (2020), Çoban (2019), Usta ve Ünsal (2018), Sağlam (2017), İş ve Balcı (2017), Ekinci (2015), Yılmaz (2013), Kahveci (2012), Salameh (2011), Zahn (2011), Cerit (2008) ve Svoboda (2008) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını "üst düzeyde" algıladıkları yönünde benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Buna karşın Gül ve Türkmen (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını *hesap verebilirlik* ve *sorumlu yöneticilik* boyutlarında "alt düzeyde", *güçlendirme, geri durma, affetme, cesaretlendirme* ve *tevazu* boyutlarında ise "orta düzeyde" algıladıkları; Doğan (2015) ve Cerit'in (2007) çalışmalarında ise "orta düzeyde" algıladıkları saptanmıştır. Bu çalışmalara ait sonuçlar, araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Çalışmalarda farklı hizmetkâr liderlik ölçeklerinin kullanılmış olmasının yanında, örneklem gruplarının farklı eğitim kademelerinden seçilmiş olması ve araştırmaların farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerde yapılmış olmasının da farklı sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin öğretmenleriyle ilgilendikleri, ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandıkları, duygu ve düşüncelerine değer verdikleri, kendilerini geliştirmelerine yardımcı oldukları, okulda samimi bir iletişim ortamı oluşturdukları, görevleri adil bir şekilde dağıttıkları, dürüst bir yönetici olarak okulda çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürünün oluşmasını sağladıkları, öğretmenleri karar alma süreçlerine kattıkları, okulda öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturdukları, ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturdukları ve okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili "büyük oranda katılıyorum-üst düzeyde" görüş belirtmiş olmakla birlikte; davranışlara ilişkin puan ortalamalarının "tamamen katılıyorum-çok üst düzeyde" çıkmamış olması dikkate alındığında, müdürlerin hizmetkâr okul liderliği anlayışına sahip

olmakla birlikte hizmetkâr liderlik davranışlarında bazı eksikliklerinin olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin öğretmenlerin takdirini kazanma, başarıları öğretmenlere mal etme, başarısızlıklarda sorumluluk üstlenme, doğru olduğuna inandıkları işlerin yapılması için risk alma gibi hizmetkâr liderlik davranışlarını daha az gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin "*öğrenim durumu*" değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının *iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna karşın ölçeğin *hizmet anlayışı* ve *geliştirme* boyutları ile *tüm ölçekte,* "ön lisans" ile "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin ve ayrıca *geliştirme* boyutunda "ön lisans" ile "lisans" mezunu öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. "Ön lisans" ve "yüksek lisans" arasında "ön lisans" mezunu öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu, yine "ön lisans" ile "lisans" arasında "ön lisans" mezunu öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, öğretmenlerin öğrenim durumları yükseldikçe okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin düştüğünü göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin öğrenim düzeyi yükseldikçe, çalışanları ve okulu geliştirme ile hizmet etme alanlarında hizmetkâr liderlik davranışlarının gösterilmesi yönündeki beklentilerin yükseldiği söylenebilir. Alanyazında Sağlam (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçlarının araştırma sonuçlarını desteklediği, hizmetkâr liderliğin *eşit olma* boyutunda "ön lisans" mezunu öğretmenlerin algılarının "lisans" ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin algılarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu saptanmıştır. Beştaş-Marakçı (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarının ise araştırma sonuçlarıyla örtüşmediği, "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin "lisans" mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Cerit (2005), Çiçek (2015), Çok (2014), Salameh (2011), Kahveci (2012), Polat (2013), Usta ve Ünsal (2018) ve S. F. Ünal (2020) tarafından yapılan çalışmalarda ise öğretmenlerin "öğrenim durumu" değişkenine göre öğretmen algılarının değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalarda farklı hizmetkâr liderlik ölçeklerinin kullanılmış olmasının yanında örneklem gruplarının farklı olmasının da farklı sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin "öğrenim durumu" yükseldikçe okul müdürlerinden hizmetkâr liderlik anlayışı kapsamında beklentilerinin yükseldiği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin *"cinsiyet"* değişkenine göre ölçeğin *hizmet anlayışı, geliştirme* ve *yönetim becerisi* boyutlarında "kadın" öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalamalarının, "erkek" öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu, *iletişim* ve *dürüstlük* boyutları ile *tüm ölçekte* ise "erkek" öğretmenlerin algılarının "kadın" öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüş olmakla birlikte, söz konusu farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Kadın ve erkek öğretmen algılarının benzer şekilde "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde olması bulgusuna göre öğretmenlerin "cinsiyet" değişkeninin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları açısından anlamlı bir farklılık sebebi olmadığı, başka bir ifade ile okul müdürlerinin öğretmenlerin cinsiyetleri açısından farklı hizmetkâr liderlik davranışları göstermedikleri ve öğretmenlerin de cinsiyetlerine ilişkin bir ayırımın yapılmadığı düşüncesine sahip oldukları söylenebilir. Alanyazında öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarını öğretmenlerin "cinsiyet" değişkenine göre inceleyen çalışmalarda da benzer şekilde anlamlı farklar bulunmamıştır (Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz, 2014; Cerit, 2005; Çiçek, 2015; Salameh, 2011; Usta ve Ünsal, 2018; S. F. Ünal, 2020; Yılmaz, 2013). Buna karşın İş ve Balcı (2017), Ekinci (2015), Doğan (2015) ve Kahveci (2013) tarafından yapılan çalışmalarda ise erkek öğretmenlerin algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmalarda farklı ölçeklerin kullanılmış olmasının yanında, farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerde ve farklı okullarda yapılmış olmasının "cinsiyet" değişkenine göre faklı sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlar, "evli" ve "bekâr" öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Tüm ölçekte ve alt boyutlarda "evli" öğretmenlerin algıları, anlamlı bir şekilde yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Alanyazında öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarını öğretmenlerin "medeni durum" değişkenine göre inceleyen çalışmalar incelendiğinde; Sağlam (2017) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçların araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü, hizmetkâr liderliğin *kişiler arası destek*, *topluluk oluşturma* ve *eşit olma* alt boyutlarında "medeni durum" değişkeni açısından "evli" öğretmenlerin algılarının anlamlı bir şekilde yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Türkmen (2016) tarafından ortaokullarda yapılan çalışmada, mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutlarında anlamlı farkın olduğu, ancak farkın bekâr öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Yine Usta ve Ünsal'ın

(2018) çalışmasında anlamlı farklılık, *alçak gönüllülük* boyutunda "bekâr" öğretmenler lehinde gerçekleşmiştir. Çoban'ın (2019) ortaokullarda, Doğan'ın (2015) ise özel eğitim kurumlarında yaptığı çalışmalarda, yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, "medeni durum" değişkeni açısında anlamlı farklılık göstermemiştir. Çalışmalarda farklı hizmetkâr liderlik ölçeklerinin kullanılmış olmasının yanında örneklem gruplarının farklı olmasının da farklı sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, "evli" öğretmenlerin "bekâr" öğretmenlere göre okul dışı hayatlarında belli bir düzeni oluşturmuş olmalarının, müdürlerinden hizmetkâr liderlik beklentilerini etkilemiş olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algı ortalamaları "*mesleki kıdem*" değişkenine göre karşılaştırıldığında, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmen algılarının ölçeğin alt boyutlarında ve tümünde diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, buna karşın mesleki kıdemi "6-10 yıl" aralığında olan öğretmen algılarının ise diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür. *İletişim* haricindeki diğer boyutlarda ve *tüm ölçekte,* "mesleki kıdem" değişkeni açısından öğretmenlerin algıları arasında görülen farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre *hizmet anlayışı, geliştirme, dürüstlük, yönetim becerileri* boyutlarında ve *tüm ölçekte* mesleki kıdemleri "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" kıdeme sahip olan öğretmenler arasında; *hizmet anlayışı, geliştirme, dürüstlük* boyutlarında ve *tüm ölçekte* mesleki kıdemi "11-15 yıl" ile "6-10 yıl" aralıklarında olan öğretmenler arasında; *geliştirme* boyutunda mesleki kıdemi "11-15 yıl" ile "1-5 yıl" aralıklarında olan öğretmenler arasında anlamlı farklar olduğu ve bütün bu anlamlı farklarda mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlere ait algıların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişin algılarının yükseldiği söylenebilir. En düşük algı ortalamasının, tüm boyutlarda mesleki kıdemi "6-10 yıl" aralığındaki öğretmenlere ait olması ise öğretmenlerin deneyim eksikliğini atlattıkları yıllara denk gelen bu dönemde, yöneticilere yönelik eleştirel bakışın daha çok artması ve liderlik beklentilerinin yükselmesiyle açıklanabilir. Alanyazında öğretmenlerin "mesleki kıdem" değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarıyla ilgili bu araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmaların yanında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. İş ve Balcı (2017) tarafından yapılan çalışmada anlamlı farkın mesleki kıdemi "11-20 yıl" aralığında olan öğretmenler lehine olduğu, Doğan (2015) ve Yılmaz (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada

anlamlı farklılığın mesleki kıdemi "16 yıl ve üzerinde" olan öğretmenler lehine olduğu; Türkmen'in (2016) çalışmasında ise anlamlı farklılığın mesleki kıdemi "1-5 yıl" aralığındaki öğretmenler lehine olduğu görüşmüştür. Salameh (2011) de yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Salameh çalışmasında farklı kıdeme sahip öğretmenler arasındaki görüş farklılığının *topluluk bilinci inşa etme* ile *öğretmenleri geliştirme davranışlarını değerlendirme* boyutlarında olduğunu tespit etmiştir. Her iki boyutta da öğretmenlerin kıdemleri arttıkça müdürlerinin söz konusu boyutlardaki hizmetkâr liderlik davranışını daha düşük düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın Çoban (2019), Usta ve Ünsal (2018), Sağlam (2017), Büyükatlı (2015), Balay ve diğerleri (2014), Kahveci (2013) ve Polat'ın (2013) çalışmalarında elde edilen sonuçların bu araştırma bulguları ile örtüşmediği, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısının "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı farklık göstermediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "*okul büyüklüğü*" değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ölçeğin *hizmet anlayışı, iletişim* ve *dürüstlük* boyutlarında orta büyüklükte okullarda (29-39 arası öğretmeni olan okullarda), *geliştirme* ve *yönetim becerisi* boyutlarında ise büyük okullarda (40 ve daha fazla öğretmeni olan okullarda) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Küçük okullarda (28 ve daha az öğretmeni olan okullarda) görev yapan öğretmen algılarının ise tüm boyutlarda daha düşük olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, algılar arasında görülen farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile okuldaki öğretmen sayısının, öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Alanyazında Usta ve Ünsal (2018) tarafından yapılan benzer bir çalışma sonuçlarının bu araştırma bulgularını kısmen desteklediği görülmüştür. Usta ve Ünsal (2018), çalışmalarında okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre hizmetkâr liderliğin sadece *adalet* boyutundaki algılar arasında anlamlı farkın olduğunu ve bu farkın öğretmen sayısı fazla olan okullar lehinde olduğunu tespit etmişlerdir. Anlamlı farkın sebebini de öğretmen sayısı fazla olan okullarda müdür ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin daha formal olmasına ve müdürlerin adaletsiz davranışlarına hemen tepki gösterildiğinden müdürlerin daha adil davranmak zorunda kalmalarına bağlamışlardır.

Öğretmenlerin "*okulun bulunduğu yerleşim yeri"* (merkez ilçede veya bağlı ilçede bulunması) değişkenine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Araştırma kapsamındaki Kızıltepe, Midyat, Nusaybin gibi "bağlı ilçe" nüfuslarının Merkez Artuklu ilçe nüfusu kadar olmasının bu sonucun çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Alanyazında Usta ve Ünsal (2018) tarafından yapılan benzer bir çalışma sonuçlarının bu araştırma bulgularını desteklemediği görülmüştür. Usta ve Ünsal (2018) tarafından Şanlıurfa'da yapılan çalışmada, şehir merkezindeki okullarda görev yapan öğretmen algılarının köylerde görev yapan öğretmenlere göre hizmetkâr liderliğin *özgecil davranışlar* boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve şehir merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlere ait algıların daha yüksek olduğu görülmüştür. Farklı sonuçların elde edilmesinde, bu araştırmanın örnekleminde köylerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin bulunmamasının etkili olduğu söylenebilir.

5.2. Öğretmenlerin Kendi Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarına Ait Bulguların Tartışması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının boyutlar temelindeki genel değerlendirmeleri incelendiğinde, öğretmenler *tüm ölçekte* ($\overline{X}$ =3.21), *akademik vurgu* ($\overline{X}$ =3.02) ve *çevresel sağlık* ($\overline{X}$ =2.67) boyutlarında "orta düzeyde katılıyorum-orta düzeyde"; *moral* ($\overline{X}$ =3.42) ve *destekleyici liderlik* ($\overline{X}$ =3.69) boyutlarında ise "büyük oranda katılıyorum-üst düzeyde" görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler en çok *destekleyici liderlik* boyutuna katılırken en az ise *çevresel sağlık* boyutuna katılmışlardır. Ölçeğin tümü dikkate alındığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığını "orta düzeyde" algıladıkları görülmüştür. En yüksek katılım sırasıyla; "*Yöneticiler öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir"* ($\overline{X}$ =3.87), "*Öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar*" ($\overline{X}$ =3.77) ve "*Yöneticiler ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur*" ($\overline{X}$ =3.75) ifadelerine olurken en düşük katılım ise "*Öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir*" ($\overline{X}$ =2.49), "*Veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır*" ($\overline{X}$ =2.55) ve "*Öğrenciler sorumluluk sahibidir*" ($\overline{X}$ =2.63) ifadelerine olmuştur. Öğretmenlerin, en çok *destekleyici liderlik* boyutuna katılmış olmaları dikkate alındığında, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerini öğretmenleri

etkileme gücüne sahip olan, öğretmenleri karara katan, öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı olan bir yönetici olarak algıladıkları; okullarını ise etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına izin verilmeyen, müdür ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı olan, müdür ile öğretmenlerin iş birliği içinde çalıştıkları örgüt sağlığı üst düzeyde bir okul olarak algıladıkları söylenebilir. *Çevresel sağlık* boyutuna diğer boyutlardan daha düşük düzeyde katılımın olması ise önleyici bir disiplin sisteminin bulunması, öğretmenlerin meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahip olması, velilerin öğrenci eğitimi için iş birliğine açık olması, okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnun olunması ve okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemlerinin yeterli olması gibi örgüt sağlığı ile ilgili konularda öğretmenlerin, okullarını alt düzeyde algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okullarını sağlıklı olarak algıladıkları söylenebilir.

Örgüt sağlığının yeterli olduğu okullarda ilişkilerin, okul ikliminin ve amaçlara dönük işlevsel süreçlerin etkili işleyeceğini birçok araştırma bulgusuna dayalı olarak ifade etmek mümkündür (Fullan, Cuttress ve Kilcher, 2005; Mitchell ve Castle, 2005; Waters, Marzano ve McNulty 2004). Nitekim Steward (2017), sağlıklı bir örgütsel işleyişte öğrenci başarısının ve hedeflere erişimin daha yüksek düzeyde gerçekleşeceğini ifade etmiştir. Black (2010) ise hizmetkâr liderlik ve okul iklimi ilişkisini ele aldığı çalışmasında okullardan elde ettiği veriler doğrultusunda okul sağlığını toksik/zehirli, zayıf, sınırlı, orta ve mükemmel şekilde ve farklı düzeylerde sınıflamıştır. Elde ettiği bulgular, zehirlenmiş/toksik okulların hizmetkâr liderlik yaklaşımlarından yoksun; mükemmel sağlığa sahip okulların ise etkili hizmetkâr liderlik yaklaşımlarına sahip olduğu ve okul sağlığı ile örgütsel iklimin hizmetkâr liderlik davranışlarının etkisi altında şekillendiği yönündedir.

Black (2010), okul liderinin özellikle destekleyici olması ve çalışanların değerlerine saygı gösterici yaklaşımlar göstermesi ile hizmetkâr lider olarak algılanması arasında güçlü bir korelasyonel ilişki tespit etmiştir. Bu bakımdan Black, çalışmasında örgütsel iklimini güçlendirmek isteyen okul liderlerinin hizmetkâr liderlik davranışı göstermesi gerektiğini ifade etmiştir. Destekleyici, samimi, empatik ve özgecil davranışlara dayalı bir hizmetkâr liderliğin oluşturduğu sağlıklı örgütsel iklimin, öğrenci başarısını da artırdığını ifade eden Steward (2017), söz konusu iklimin örgütsel amaçlara erişimi mümkün kılan önemli bir

imkân sağladığını belirtmiştir.

Alanyazında eğitim kurumlarının örgüt sağlığına ilişkin algıları ile ilgili bu araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmaların yanında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Akyürek (2019), Alqarni (2016), Altıntaş (2019), Ayduğ (2014), Mahmudlu (2019), Taneri (2011), Satan (2021), Soylu (2017), Türker (2010), Ülsen (2015), tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenler okullarının örgüt sağlığını "üst düzeyde" algılarken Çiçek'in (2013) çalışmasında "çok üst düzeyde"; Aksulu-Köse (2018), Çelebi (2014), Demirok (2020), Hong ve diğerleri (2014), Karacan (2017), Kıvrak (2013) ve Kurum'un (2013) yaptığı çalışmalarda ise "orta düzeyde" algıladıkları saptamıştır. Ordu ve Tanrıöğen'in (2013) çalışmasında ise öğretmenler, örgüt sağlığını *örgütsel liderlik* ve *örgütsel kimlik* boyutlarında "üst düzeyde", *çevresel etkileşim*, *örgütsel ürün* ve *örgütsel bütünlük* boyutlarında "alt düzeyde" algılamışlardır. Karakuş (2020) tarafından ilkokullarda yapılan çalışmada ise öğretmenlerin örgüt sağlığını "alt düzeyde" algıladıkları görülmüştür. Çalışmalarda farklı örgüt sağlığı ölçeklerinin kullanılmış olmasının yanında, örneklem gruplarının farklı eğitim kademelerinden seçilmiş olması ve araştırmaların farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerde yapılmış olmasının da farklı sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin "*öğrenim durumu"* değişkenine göre öğrenim düzeyleri yükseldikçe okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının düştüğü görülmüştür. *Moral* ve *çevresel sağlık* boyutlarında görülen farkın anlamlı olmadığı, buna karşın *akademik vurgu, destekleyici liderlik* boyutları ve *tüm ölçekte* ise üç öğrenim grubundaki (ön lisans, lisans, yüksek lisans) öğretmenlerin algıları arasında görülen farkların ise anlamlı olduğu ve eğitim düzeyi düşük olan öğretmenlere ait algıların daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle "ön lisans" mezunu öğretmenler "yüksek lisans" ve "lisans" mezunu öğretmenlere göre; "lisans" mezunu öğretmenler ise "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığını daha yüksek düzeyde algılamışlardır. Alanyazında öğretmenlerin "öğrenim durumu" değişkenine göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarıyla ilgili araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmaların yanında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Akyürek (2019) tarafından ilkokullarda yapılan çalışmada, öğrenim düzeyi düştükçe öğretmenlerin örgüt sağlığını anlamlı bir şekilde daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir. Türker (2010) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, örgüt sağlığının *örgütsel kimlik* boyutunda "ön lisans" mezunu öğretmenlerin "lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarının örgüt

sağlığını anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Köse'nin (2018) çalışmasında da benzer şekilde lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığını diğer öğretmenlere göre daha düşük algıladıkları saptanmıştır. Ayduğ'un (2014) çalışmasında ise *akademik önem* boyutunda "ön lisans" mezunu öğretmenlerin "yüksek lisans" ve "lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığını anlamlı bir şekilde daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Altıntaş (2019) tarafından yapılan çalışmada farkın, "lisans" mezunu öğretmenler lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Soylu (2017), tarafından yapılan çalışmada, "ön lisans" mezunu öğretmenlerin "yüksek lisans" mezunu öğretmenlere göre okullarını daha sağlıklı algıladıkları görülmüştür. Bu sonuçlar, araştırma bulgularını desteklemektedir. Buna karşın Aksulu-Köse (2018), Ebcim Özkan (2012), Çelebi (2014), Çiçek (2013), Karakuş (2020), Mahmudlu (2019), Uğur (2017), Ülsen (2015), Ünlü (2011) çalışmalarında "öğrenim durumu" değişkeni açısından örgüt sağlığına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe örgüt sağlığına ilişin beklentilerinin yükseldiği ve buna bağlı olarak okullarının örgüt sağlığını daha düşük düzeyde algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin "*cinsiyet*" değişkeni açısından ölçeğin *akademik vurgu* ve *moral* boyutları ile *tüm ölçekte "*erkek*"* öğretmenlerin okulun örgüt sağlığına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu; *destekleyici liderlik* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ise *"*kadın*"* öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak öğretmenlerin "cinsiyet" değişkenine göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları arasındaki farkın sadece *akademik vurgu* boyutunda anlamlı olduğu ve "erkek" öğretmenlere ait algının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile öğrencilerin sorumluluk sahibi olmaları, güdülenmeleri, başarılı olacaklarına inanmaları, akademik başarıları ile okulun öğretim araç-gereçleri ve öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin yeterliliği gibi örgüt sağlığı kapsamındaki alanlarda, "erkek" öğretmenlerin okullarını "kadın" öğretmenlere göre daha iyi düzeyde algıladıkları görülmüştür. Alanyazında öğretmenlerin "cinsiyet" değişkenine göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarıyla ilgili araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmaların yanında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Karakuş'un (2020) çalışmasında, örgüt sağlığının *amaca odaklanma, iletişim yeterliği, yetki dağılımı, kaynak kullanımı, moral, yenilikçilik* ve *uyum* boyutlarında "kadın" öğretmenlerin lehine, Uğur'un (2017) çalışmasında, örgüt sağlığının *örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik*, "*çevresel etkileşim* ve *örgütsel ürün* boyutlarında "kadın" öğretmenlerin lehine, Kurum'un (2013)

çalışmasında örgütsel sağlığın tüm boyutlarında "kadın" öğretmenlerin lehine, Ordu ve Tanrıöğen'in (2013) çalışmasında genel örgüt sağlığı, *örgütsel kimlik* ve *örgütsel ürün* boyutlarında "kadın" öğretmenler lehine, Ünlü'nün (2011) çalışmasında, örgüt sağlığının *teknik* boyutunda "kadın" öğretmenlerin lehine ve Ülsen'in (2015) çalışmasında örgüt sağlığının *örgütsel kimlik* ve ö*rgütsel ürün* boyutuna ilişkin algıları arasında "kadın" öğretmenlerin lehine anlamlı sonuçlar çıkmıştır. Çelebi'nin (2014) çalışmasında *kurumsal bütünlük* boyutunda "kadın" öğretmenler lehine, *mesleki liderlik* boyutunda ise "erkek" öğretmenler lehine anlamlı sonuçlar çıkarken Ayduğ'un (2014) çalışmasında ise *akademik önem* boyutunda "erkek" öğretmenler lehine anlamlı fark çıkmıştır. Yine Altıntaş'ın (2019) çalışmasında "erkek" öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığını daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Bu sonuçlara karşın Aksulu-Köse (2018), Akyürek (2019), Çiçek (2013), Eğriboyun (2013), Hong ve diğerleri (2014), Karacan (2017), Klingele ve Lyden (2001), Mahmudlu (2019), Soylu (2017) ve Türker'in (2010) çalışmalarında ise öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri "cinsiyet" değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Çalışmalarda farklı ölçeklerin kullanılmış olmasının yanında, farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerde ve farklı eğitim kademelerinde yapılmalarının "cinsiyet" değişkenine göre faklı sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul sağlığının *akademik destek* boyutunda "kadın" öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin "*medeni durum"* değişkenine göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin "evli" öğretmenlerin algılarının "bekâr*"* öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu bulguya göre, öğretmenlerin medeni durumlarının, örgüt sağlığına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadığı; "bekâr" ve "evli" öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları ve medeni durumlarından bağımsız olarak örgüt sağlığına dair görüş belirttikleri söylenebilir. Hong ve diğerleri (2014), Mahmudlu (2019), Uğur (2017) ve Ülsen (2015) tarafından yapılan çalışmalardaki "medeni durum" değişkeni açısından örgüt sağlığına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı şeklindeki sonuçlar, araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Buna karşın Altıntaş'ın (2019) çalışmasında örgüt sağlığının *örgütsel düzey* boyutunda "evli" öğretmenlere ait algının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Tsui ve Cheng (2009) de "evli" öğretmenlerde örgüt sağlığı algısının daha yüksek olduğunu tespit etmiş, bu farkın bekâr öğretmenlerin genellikle daha genç oluşundan ve bir aile sorumluluğunun

yükünü taşımamalarından kaynaklı olarak iş güvencesinin öneminin evli öğretmenlere kıyasla daha düşük oluşuna, ailevi ve toplumsal beklentilere yönelik hassasiyet düzeyinin düşüklüğüne, sonuç olarak kurumsal bütünlük ile ilişkilerinin daha zayıf oluşuna bağlamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algı ortalamaları "*mesleki kıdem"* değişkenine göre karşılaştırıldığında, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmen algılarının ölçeğin alt boyutlarında ve tümünde diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; buna karşın mesleki kıdemi "1-5 yıl" aralığında olan öğretmen algılarının *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında; mesleki kıdemi "6-10 yıl" aralığında olan öğretmen algılarının ise *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutları ile *tüm ölçekte* diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür. *Destekleyici liderlik* boyutu haricindeki diğer boyutlarda ve *tüm ölçekte,* "mesleki kıdem" değişkeni açısından öğretmenlerin algıları arasında görülen farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre *akademik vurgu, moral, çevresel sağlık* boyutları ve *tüm ölçekte* "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10", "11-15 yıl" ve "16-20 yıl" kıdeme sahip öğretmenler arasında; *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ise "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" kıdeme sahip öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "16-20 yıl" arasında olan öğretmenler ile "1-5 yıl" kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklar olduğu ve anlamlı farkların mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler lehinde olduğu görülmüştür. Alanyazında eğitim kurumlarında yapılan çalışmalardan; Ordu ve Tanrıöğen (2013) çalışmalarında mesleki kıdemi "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" arasında olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre okullarının örgütsel sağlığını daha düşük düzeyde algıladıkları; Mahmudlu (2019) ve Satan'ın (2021) çalışmalarında mesleki kıdemi "11-20 yıl" arasında olan öğretmenlerin mesleki kıdemi "5 yıl ve altı" olan öğretmenlere oranla örgüt sağlığını anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları; Uğur'un (2017) çalışmasında örgüt sağlığının *örgütsel bütünlük* boyutuna ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın mesleki kıdemi "0-5 yıl" ve "24 yıl ve üzeri" olan öğretmen grupları lehinde olduğu; Türker'in (2010) çalışmasında örgüt sağlığının *örgütsel kimlik, örgütsel bütünlük* ve *örgütsel ürün* boyutlarında anlamlı farklar olduğu, "6-10 yıl" kıdeme sahip öğretmenlerin diğer mesleki kıdemdeki öğretmenlere göre örgüt sağlığı ile ilgili daha olumsuz görüş bildirdikleri; Ayduğ'un (2014) çalışmasında örgüt sağlığının *örgütsel bütünlük* ve *akademik önem* boyutlarında mesleki kıdemi "21 yıl ve üzeri" olan öğretmen algılarının daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğu;

Çelebi'nin (2014) çalışmasında örgüt sağlığının *akademik önem, kaynak desteği, müdürün etkisi* ve *mesleki liderlik* boyutlarında ve Karacan'ın (2017) çalışmasında *akademik önem* boyutunda mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığını daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Bu sonuçlar, araştırma bulgularını desteklemektedir. Akyürek'in (2019) çalışmasında *kurumsal bütünlük* ve *müdürün etkisi* boyutlarında "1-3 yıl" kıdeme sahip öğretmenlerin "7-9 yıl" kıdeme sahip öğretmenlere göre okulun örgüt sağlığını daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir. Soylu (2017) tarafından yapılan çalışmada ise orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin diğerlerine göre daha yüksek örgütsel sağlık algısına sahip oldukları saptanmıştır. Benzer şekilde Sabancı (2009), örgüt sağlığına yönelik algıların öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiğini, "11-15 yıl" arası deneyime sahip öğretmenler arasında en yüksek düzeyde örgüt sağlığı algılarının bulunduğunu ve bu algıların *örgütsel uyum* alt boyutunda en yüksek düzeyde yaşandığını tespit etmiştir. Buna karşın Aksulu-Köse (2018), Altıntaş (2019), Çiçek (2013), Ebcim Özkan (2012), Eğriboyun (2013), Hong ve diğerleri (2014), Karakuş (2020), Kurum (2013), Ünlü (2011) ve Ülsen'in (2015) çalışmalarında ise öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, "mesleki kıdem" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin mesleki kıdemleri yükseldikçe okul sağlığı ile ilgili mevcut durumu kanıksadıkları ve beklentileri düştüğü için mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, Tsui ve Cheng'in (1999) de örgüt sağlığı algılarının mesleki kıdem düzeyi yüksek olan öğretmenlerde yüksek olmasının sebeplerini (i) okulda geçirilen sürenin kuruma yönelik bağlılığı artırabilmesi, (ii) daha kıdemli öğretmenlerin özgüven ve yeterlilik düzeylerinin okulun yönetim ve karar verme süreçlerine katılmada kendilerine kolaylık sağlayacağından örgüt sağlığına yönelik olumlu algıları destekleyebilmesi, (iii) daha az kıdemli öğretmenlerin ise okul ortamına ve örgüt kültürüne yönelik yabancılık duyabilmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları "*okul büyüklüğü"* değişkeni açısından karşılaştırıldığında, *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutları ile *tüm ölçekte* aralarındaki farkın anlamlı olduğu, buna karşın *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında ise anlamlı olmadığı görülmüştür. "Büyük okul"larda görev yapan öğretmenlerin *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarındaki algılarının "küçük okul" ve "orta büyüklükte okul"larda görev yapan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. *Tüm ölçekte* ise "büyük okul"larda görev yapan öğretmenlerin "küçük okul"larda görev yapan

öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Grupların boyutlardaki aritmetik ortalamaları incelendiğinde, sadece *çevresel sağlık* boyutunda "küçük okul"larda görev yapan öğretmen algılarının "alt düzeyde" yer aldığı görülmüştür. Bu bulguya göre "küçük okul"larda görev yapan öğretmenlerin, diğer boyutlara oranla *çevresel sağlık* boyutunda örgüt sağlığını daha düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Alanyazında Ordu ve Tanrıöğen (2013) tarafından ilköğretim okullarında yapılan çalışmada, "küçük okul"larda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının, "orta büyüklükteki okul"larda ve "büyük okul"larda görev yapan öğretmenlerin algılarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı "büyük okul"larda öğrenci ve öğretmenlerin akademik başarılarının daha fazla önemsendiği, mesleki gelişimin desteklenmesi, sorunların çıkmasını önleyen disiplin sistemi ve ders araç-gereçlerinin yeterli olması gibi okul içi etkenler ile velilerin iş birliği ve okulun güvenliği gibi okul dışı etkenler açısından örgüt sağlığının daha yüksek algılandığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin okulların örgüt sağlığına ilişkin algılarının "*okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği, *akademik vurgu, çevresel sağlık* boyutlarına ve *tüm ölçeğe* ilişkin algılar arasında görülen farkın ise anlamlı olduğu saptanmıştır. Algılara ait aritmetik ortalamalara bakıldığında, "merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlere ait algıların anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre "merkez ilçe"de bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin "bağlı ilçeler"de bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin *akademik vurgu, çevresel sağlık* boyutlarıyla birlikte *tüm ölçekte* okullarının örgüt sağlığını daha yüksek algıladıkları söylenebilir. Grupların boyutlardaki aritmetik ortalamaları incelendiğinde, sadece *çevresel sağlık* boyutunda "bağlı ilçe"de bulunan okullarda görev yapan öğretmen algılarının "alt düzeyde" yer aldığı görülmüştür. Bu bulguya göre "bağlı ilçe"de görev yapan öğretmenlerin, diğer boyutlara oranla *çevresel sağlık* boyutunda örgüt sağlığını daha düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Alanyazında öğretmenlerin okulların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini, okulların bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre karşılaştırmış olan çalışmalara rastlanmamıştır.

5.3. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Bulguların Tartışması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerinin yaşam doyumuna ilişkin algılarının

genel ortalamasının "orta düzeyde katılıyorum" ($\overline{X}$=2.83) aralığında yer aldığı görülmüştür. En yüksek düzeyde katılım "*Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum*" ($\overline{X}$=3.20) ifadesinde "orta düzeyde katılıyorum" aralığında yer alırken en düşük düzeyde katılım ise "*Yaşam koşullarım mükemmeldir*" ($\overline{X}$=2.46) ifadesinde "çok az katılıyorum" aralığında yer almıştır. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algı ortalamalarının, hizmetkâr okul liderliğine ($\overline{X}$=3.85) ve örgüt sağlığına ($\overline{X}$=3.21) ilişkin algı ortalamalarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ve okullarının örgüt sağlığına oranla yaşam doyumuna ilişkin daha düşük bir algıya sahip oldukları, başka bir ifade ile yaşam memnuniyetlerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının daha düşük olmasının, "çalışma hayatından mı kaynaklı" olduğu veya çalışma hayatı dışındaki "özel hayattan mı kaynaklı" olduğu saptanamamıştır. Alanyazında öğretmenlerin yaşam doyumunu araştıran çalışmalar incelendiğinde; Çelik ve Üstüner (2018) ve Kartal, Yirci ve Özdemir'in (2015) ilkokul, ortaokul ve liselerde; Moran ve Çoruk'un (2020), Dağlı ve Baysal (2017) ve Hoyraz-Kuş'un (2015) ilköğretim okullarında; Özkul ve Cömert'in (2018) ortaokullarda ve Yıldız'ın (2016) anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde yaptıkları çalışmalarda, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının "orta düzeyde" olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgularını desteklemektedir. Alanyazında, araştırmadaki bulgulara benzer sonuçların yanında farklı sonuçlar da bulunmuştur. Şahin (2010) çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin %2,3'ünün "düşük", %15,4'ünün "orta", %82,3'ünün ise "yüksek" yaşam doyum düzeyine sahip olduklarını saptamıştır. Akgün (2015) orta öğretim kurumlarında, Türker ve Çelik (2019) ilkokul ve ortaokullarda, Fırat ve Cula (2016) farklı kademelerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin ve Karaaslan, Uslu ve Esen (2020) beden eğitimi öğretmenlerinin yaşam doyumuna ilişkin algılarını "üst düzeyde" saptarken Güner (2019), Yılmaz ve Aslan (2013) ve A. Ünal'ın (2015) çalışmalarında, öğretmenlerin yaşam doyumlarının "alt düzeyde" olduğu görülmüştür. Çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasında, farklı yaşam doyumu ölçeklerinin kullanılmış olmasının yanında, örneklem gruplarının farklı eğitim kademelerinden seçilmiş olması ve araştırmaların farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerde yapılmış olmasının da etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algı ortalamaları "*öğrenim durumu*" değişkenine göre karşılaştırıldığında "ön lisans" mezunu öğretmenlerin yaşam doyumuna

ilişkin algıları "üst düzeyde" yer alırken "lisans" mezunu öğretmenlerin "orta düzeyde", "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin ise "alt düzeyde" yer aldığı görülmüştür. "Ön lisans" mezunu öğretmenler ile "lisans" ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın anlamlı olduğu ve "ön lisans" mezunu öğretmenlere ait algının daha yüksek olduğu, "lisans" mezunu öğretmenler ile "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin algıları arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre "ön lisans" mezunu öğretmenlerin yaşamlarından daha memnun oldukları ve öğretmenlerin öğrenim durumlarının yükselmesi ile ters orantılı olarak yaşam doyumlarının düştüğü söylenebilir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK, 2021), 2020 yılı Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nın sonuçlarında da eğitim düzeyi yükseldikçe insanların mutluluk düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir. Alanyazında, eğitim kurumlarında öğretmenlerin yaşam doyumunu inceleyen çalışma sonuçlarından araştırma bulgularıyla örtüşenlerin yanında örtüşmeyen sonuçlar da bulunmaktadır. Akgün (2015) ve Hoyraz-Kuş'un (2015) çalışmalarında "öğrenim durumu" değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve ancak farkın lisansüstü eğitim gören öğretmenler lehinde olduğu görülmüştür. Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun (2016), Fırat ve Cula (2016), Güner (2019), Moran ve Çoruk (2020), Öztürk (2014) ve A. Ünal (2015) tarafından yapılan çalışmalarda ise "öğrenim durumu" değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin *"cinsiyet"* değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ve farkın "kadın" öğretmenler lehinde olduğu saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre "kadın" öğretmenlerin "erkek" öğretmenlere göre yaşamlarından daha çok memnun oldukları söylenebilir. Alanyazında, eğitim kurumlarında öğretmenlerin yaşam doyumunu inceleyen Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun (2016), Dağlı ve Baysal (2017), Dikmen (1995), Darmody ve Smyth (2011), Fırat ve Cula (2016), Güner (2019), İzgiş (2019), Kartal, Yirci ve Özdemir (2015), Öztürk (2014), Yılmaz ve Aslan (2013) A. Ünal (2015) tarafından yapılan çalışmalarda benzer şekilde "kadın" öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının "erkek" öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularını destekleyen çok sayıda çalışma sonuçları dikkate alındığında, cinsiyetin öğretmenlerin yaşam doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, kadın öğretmenlerin yaşam doyum düzeyinin, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Çelik ve Üstüner (2018) çalışmalarında ise "erkek" öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin "kadın" öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek

olduğunu saptamışlardır. Akgün (2015), Hoyraz-Kuş (2015), Karaaslan, Uslu ve Esen (2020), Kıvılcım (2014), Moran ve Çoruk (2020), Özkul ve Cömert (2018), Yüksel-Şahin ve Sarıdemir (2017) tarafından yapılan araştırmalarda ise "kadın" öğretmenler ile "erkek" öğretmenlerin yaşam doyumları arasında anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Araştırma bulgularıyla benzer sonuçlara ulaşan Dikmen (1995), çalışmanın ve getirdiği ekonomik özgürlüğün kadınlara ayrı bir kimlik ve ayrı bir yaşam kazandırdığını ve bu nedenle kadın çalışanların yaşam doyumunun erkeklerden daha yüksek olduğunu savunmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK, 2021), 2019 ve 2020 yıllarına ait Yaşam Memnuniyeti Araştırmalarının sonuçlarında da mutlu olduğunu beyan eden kadınların oranının erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkeni açısından yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı fark olduğu; "evli" öğretmenlerin "bekâr" öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yaşam doyumu algısına sahip oldukları saptanmıştır. Alanyazında öğretmenlerin "medeni durum" değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algılarıyla ilgili araştırma sonuçlarıyla örtüşen çalışmaların yanında farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yaşam doyumunu inceleyen Akgün (2015), Dağlı ve Baysal (2017), Hoyraz-Kuş (2015), Öztürk (2014), A. Ünal (2015), Yılmaz ve Aslan (2013) da çalışmalarında benzer şekilde "medeni durum" değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algılarda "evli" öğretmelerin lehine anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Buna karşın Fırat ve Cula (2016), Güner (2019), İzgiş (2019), Moran ve Çoruk (2020) tarafından yapılan çalışmalarda ise "medeni durum" değişkeni açısından öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK, 2021), 2019 ve 2020 yıllarına ait Yaşam Memnuniyeti Araştırmalarının sonuçlarında da mutlu olduğunu beyan eden evlilerin oranının bekârlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada "evli" öğretmenlerin "bekâr" öğretmenlere göre daha yüksek bir yaşam doyumuna sahip olmaları yönünde elde edilen bulgulara göre "evli" öğretmenlerin hayatı paylaşabilecekleri eş ve çocuklarının bulunması, eşlerinin sosyal çevreleri ile birlikte sosyal ilişkilerin artması, evliliğin nispeten düzenli yaşam koşullarına ulaşma konusunda olumlu katkısının olması gibi etkenlerin "evli" öğretmenlerin mutluluğunu arttırdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin "*mesleki kıdem"* değişkeni açısından yaşam doyumuna ilişkin algılarının "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenlerde en yüksek düzeyde, mesleki

kıdemi "6-10 yıl" aralığında olan öğretmenlerde ise en düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında görülen farkın, "21 yıl ve üstü" mesleki kıdemi olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı olduğu ve "21 yıl ve üstü" kıdeme sahip öğretmenlere ait algının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Alanyazında, eğitim kurumlarında yapılan çalışmalarda araştırma sonuçlarıyla uyumlu çalışmaların yanında uyumlu olmayan çalışmalara da rastlanmıştır. Özkul ve Cömert'in (2018) çalışmasında, "21 yıl ve üstü" kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki kıdemi "6-10 yıl", "11-15 yıl" ve "16-20 yıl" aralığında olan öğretmenlere göre yaşam doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Hoyraz-Kuş (2015) ve Karaaslan, Uslu ve Esen (2020) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde değiştiği saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Moran ve Çoruk (2020) tarafından yapılan çalışmada ise mesleki kıdemleri "0-5 yıl" ve "11-15 yıl" arasında olan öğretmenlerin "16-20 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek bir yaşam doyumu algısına sahip oldukları ve mesleki kıdemleri "21 yıl ve üzeri" olan öğretmenlerin "6-10 yıl" ve "16-20 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek bir yaşam doyumu algısına sahip oldukları saptanmıştır. Öztürk'ün (2014) çalışmasında, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yaşam doyumuna ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve mesleki kıdemi "6-10 yıl" arasında olan öğretmenlerin "11 yıl ve üstü" kıdeme sahip öğretmenlerine göre daha yüksek yaşam doyumuna sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara karşın Akgün (2015), Çelik ve Üstüner (2018), Fırat ve Cula (2016), Güner (2019), Kartal, Yirci ve Özdemir (2015) ve A. Ünal (2015) tarafından yapılan çalışmalarda ise öğretmenlerde yaşam doyumu düzeyi, "mesleki kıdem" değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasında, farklı yaşam doyumu ölçeklerinin kullanılmış olmasıyla birlikte örneklem gruplarının farklı eğitim kademelerinden seçilmiş olmasının etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin yaşam doyumlarıyla ilgili alanyazında yer alan araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, yaşam doyumu algısı ile mesleki kıdem değişkeni arasında kararlı bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir.

"*Okul büyüklüğü*" değişkeni açısında "büyük okul"larda görev yapan öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algı ortalaması "küçük okul"larda ve "orta büyüklükteki okul"larda görev yapan öğretmenlere oranla daha yüksek olmakla birlikte aralarında

görülen farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin yaşam doyumuna yönelik görüşlerinde, görev yapılan okulun öğretmen sayısının etkili olmadığı söylenebilir. Bir başka ifade ile öğretmenler "okul büyüklüğü" değişkeninden bağımsız olarak yaşam doyumuna ilişkin görüş belirtmişlerdir. Güner (2019), Özkul ve Cömert (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerde yaşam doyumunun "okul büyüklüğü" değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışmalarda elde edilen sonuçlar, bu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın "*okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre anlamlı olduğu, "merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlerin "bağlı ilçeler"de görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek yaşam doyumu algısına sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlara göre "merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlerin "bağlı ilçeler"de görev yapan öğretmenlere göre yaşam doyumuna ilişkin daha olumlu düşündükleri söylenebilir.

5.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okulların Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulguların Tartışması

Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=.651$; $p<.05$). İki ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasında pozitif yönde ve "yüksek düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu ($r=.709$; $p<05$); hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim* ve *dürüstlük* boyutları ile örgüt sağlığının *akademik vurgu, moral* ve *çevresel sağlık* boyutları arasında ise pozitif yönde "orta düzeyde" anlamlı bir ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu bulgular, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile okulun örgüt sağlığı düzeyinin birlikte ve aynı yönde değiştiğini göstermiştir.

Hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasındaki ilişkinin "yüksek düzeyde" çıkmış olması öğretmenlerin; okuldaki sorunların farkında olma, öğretmenleri karar alma süreçlerine katma, ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturma, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etme, okulun ve çalışanların kazanımlarını dengeleme, okulun sosyal sorumluluklarını önemseme gibi okul müdürü

davranışları ile etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına izin verilmemesi, yöneticilerin öğretmenlerin temel hak ve özgürlüklerine duyarlı olması, öğretmenlerle iş birliği içinde çalışılması gibi örgüt sağlığı özellikleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu yönünde bir düşünceye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Alanyazında, eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, araştırma bulgularını destekleyen nitelikte sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Bitew'in (2018) eğitim fakültelerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu; ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini araştıran Yıldırım'ın (2006) çalışmasında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgüt sağlığının mesleki liderlik boyutu arasında "yüksek düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu; Recepoğlu ve Özdemir'in (2013) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada, öğretim liderliği ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde "yüksek düzeyde" bir ilişki olduğu; Taneri'nin (2011) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada, müdürlerin etik liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu; Aksulu-Köse'nin (2018) özel ortaokullarda yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde "yüksek düzeyde" bir ilişki olduğu; yine Soylu'nun (2017) özel okullarda yaptığı çalışmada, okuldaki lider-üye etkileşimi ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve "yüksek düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Suiçer (2016) ve Vural (2013) tarafından otel işletmelerinde yürütülen çalışmalarda da yöneticilerin otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde "yüksek düzeyde" bir ilişki olduğu görülmüştür.

Alanyazında, işletmelerde ve eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, yöneticilerin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışları ile *örgüt kültürü* (Dinçer ve Bitirim, 2017; Kahveci, 2012; Valentine, 2007; Yalçın ve Karadağ, 2013), *örgüt iklimi* (Black, 2010), *örgüt performansı* (Eren ve Ayas, 2015; Kaya, 2012) ve çalışanların *örgütsel güvenleri* (Joseph ve Winston, 2005; Kurnaz, 2016), *memnuniyetleri* (David, 2012), *yaratıcılıkları* (Nart, Yaprak, Yıldırım ve Sarıhan 2018), *örgütsel bağlılıkları* (Dalgıç, 2017; Türkmen, 2016; Yılmaz, 2013), *iş tatminleri* (Cerit, 2019; Eren, 2017; Eren ve Ayas, 2015), *performansları* (Akyüz, 2012; Chiniara ve Bentein, 2014; Satır, 2017), *örgütsel adanmışlıkları* (Doğan, 2015), *psikolojik sermayeleri* (Karaduman,

2017), *dile getirme davranışları* (Erkutlu ve Chafra, 2014) ve *örgütsel vatandaşlık davranışları* (Akyüz, 2012; Bambale, 2014; Doğanay-Ergen, 2013; Geoffrey, 2009) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile *örgütsel sinizm* (Akben, 2014), çalışanların *stres* (Akben, 2014) ve *tükenmişlik* (Cerit, 2008) düzeyleri arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yine okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile *öğrenci başarısı* arasında da pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Herndon, 2007; Valentine, 2007).

Alanyazında hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalara ait sonuçlar, bu araştırma sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığının yanında, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt performansı, örgütsel sinizm gibi okulun örgüt yapısına ait özellikler ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, yaratıcılık gibi çalışanlara ait özellikler arasında anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönüyle okul müdürlerinin hizmetkâr okul liderliği anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışa uygun davranışlar göstermelerinin okulun amaçlarına ulaşmasında önemli katkılarının olacağı söylenebilir.

5.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlar ile Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulguların Tartışması

Araştırmada, hizmetkâr okul liderliğinin tüm boyutları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında pozitif yönde "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=.440$, $p<05$). En düşük ilişki düzeyi katsayısı *dürüstlük* boyutunda ($r=.397$), en yüksek ise *iletişim* boyutunda ($r=.435$) yer almıştır. Bu bulgular, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunun birlikte ve aynı yönde değiştiğini göstermiştir.

Alanyazında, eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, araştırma bulgularını destekleyen sonuçların yanında desteklemeyen sonuçların da olduğu görülmüştür. Yüksel-Şahin ve Sarıdemir (2017) tarafından ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılan çalışmada, müdürlerin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında pozitif yönde "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu; Çoban'ın (2019)

ortaokullarda yaptığı çalışmada, müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında pozitif yönde "orta düzeyde" bir ilişki olduğu; Karadağ, Başaran ve Korkmaz'ın (2009) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile müdürlerin algılanan liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili arasında "yüksek düzeyde" ve sürdürümcü liderlik stili arasında "düşük düzeyde" bir ilişki olduğu, serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumu arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı; Güner (2019) tarafından ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışmada ise yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Eğitim kurumları dışındaki örgütlerde benzer konuda yapılan bazı çalışmalara ait sonuçların da bu araştırma bulgularıyla örtüştüğü görülmüştür. Li ve diğerleri (2018) tarafından işletmelerde yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ile çalışanların yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkili olduğu; Akdöl'ün (2015) bilişim sektörü çalışanları ile yaptığı araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla çalışanların iş doyumu arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu; Chughtai'nin (2017) bir traktör imalat şirketinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların yaşam doyumu arasında pozitif yönde "orta düzeyde" bir ilişkinin olduğu; Demirel'in (2017) hastanelerdeki çalışanlarla gerçekleştirdiği çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumu arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" bir ilişki olduğu; Kaminska (2016) tarafından farklı sektörlerdeki çalışanlarla yapılan çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların yaşam doyumu arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir.

5.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Okulların Örgüt Sağlığını Yordama Düzeyine İlişkin Bulguların Tartışması

Örgüt sağlığı üzerinde etkisi olduğu düşünülen hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutlarının, okulun örgüt sağlığını ne düzeyde yordadığını tespit etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderliğin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim,*

dürüstlük ve *yönetim becerisi* boyutlarındaki davranışlarının birlikte, okulun örgüt sağlığı düzeyindeki değişimin %44'ünü açıkladığı saptanmıştır. Diğer bir ifade ile okulun örgüt sağlığının yordanmasında, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenler tarafından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının yüksek görüldüğü okullarda örgüt sağlığının da yüksek düzeyde algılandığı söylenebilir.

Yordayıcı değişken olarak hizmetkâr okul liderliği boyutlarının örgüt sağlığı üzerindeki önem sıraları ise *yönetim becerisi*, *dürüstlük*, *geliştirme, hizmet anlayışı* ve *iletişim* şeklinde görülmüştür. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, bağımsız değişken olarak hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* boyutlarının bağımlı değişken olan örgüt sağlığı üzerinde önemli (anlamlı) yordayıcı oldukları, buna karşın *hizmet anlayışı, geliştirme ve iletişim* boyutlarının ise anlamlı yordayıcı olmadıkları görülmüştür. Bu bulgular, okulların örgüt sağlığındaki değişimin okul müdürlerin hizmetkâr liderliğin *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* boyutlarındaki davranışlarından etkilendiğini göstermiştir. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* boyutları kapsamındaki hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algının yüksek olması, örgüt sağlığını olumlu yönde etkilemektedir. Öter ve Dağlı (2020) hizmetkâr liderliğin *yönetim becerisi* boyutunu; okul müdürünün öğretmenleri karar alma sürecine katması, ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturması, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmesi, sorunların farkında olması, okulun sosyal sorumluluklarını önemsemesi, okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemesi olarak ifade ederken *dürüstlük* boyutunu da okul müdürünün doğru işlerin yapılması için risk alması, görevleri adil bir şekilde dağıtması, üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışması, başarıyı takdir etmesi, karşılık beklemeden yardım etmesi, beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olması, işlerin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarını önemsemesi, zor günlerinde çalışanlarının yanında olması, dürüstlüğü esas alan bir okul kültürü oluşturması, okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranması şeklinde açıklamışlardır. Bu noktada, okul müdürlerinin okulun insan ve madde kaynaklarının yönetilmesinde ve dürüstlüğü temele alan bir okul kültürünün oluşturulmasında gösterdikleri başarının, okulun örgüt sağlığı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, okul müdürleri hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterdiklerinde, öğretmenlerin okulun örgüt sağlığını daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Alanyazında, eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, araştırma bulgularını destekleyen nitelikte sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Tasker-Mitchell ve Attoh (2020) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okul sağlığı üzerinde önemli düzeyde bir etkisinin olduğu; Bitew'in (2018) eğitim fakültelerinde yaptığı çalışmada da hizmetkâr liderliğin örgüt sağlığının anlamlı ve önemli bir yordayıcısı olduğu ve varyansın yaklaşık %44'nü açıkladığı; Recepoğlu ve Özdemir (2013) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada, öğretim liderliği davranışlarının bütün boyutlarda örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve varyansın yaklaşık %76'sını açıkladığı; Taneri'nin (2011) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada, müdürlerin etik liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve varyansın yaklaşık %47'sini açıkladığı; Yıldırım'ın (2006) ilköğretim okullarda yaptığı çalışmada, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcı olduğu ve örgüt sağlığındaki toplam varyansın %74'ünü açıkladığı; Cemaloğlu'nun (2006) ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada, okulun örgüt sağlığının oluşmasında okul müdürünün liderlik davranışlarının önemli olduğu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediği; Aksulu-Köse (2018) tarafından özel ortaokullarda yapılan çalışmada, müdürlerin stratejik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu ve örgüt sağlığındaki toplam varyansın %67'sini açıkladığı; yine Soylu (2017) tarafından özel okullarda yapılan çalışmada, okuldaki lider-üye etkileşiminin örgüt sağlığını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Suiçer (2016) tarafından otel işletmelerinde yürütülen çalışmada ise yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve örgüt sağlığındaki varyansın %63'ünü açıkladığı ve çalışanların algıladıkları örgüt sağlığı üzerinde yöneticilerin sergilediği otantik liderlik davranışların etkili olduğu görülmüştür.

Araştırma bulguları alanyazındaki çalışmaların sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, okulların örgüt sağlığı düzeyindeki değişimin okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeyinden önemli ölçüde etkilendiği söylenebilir. Hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileyen okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda örgüt sağlığının olumlu yönde etkilendiği, bu doğrultuda; akademik başarının yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler tarafından önemsendiği; çalışanlar arasında hoşgörü, güven ve dayanışmaya dayalı olumlu bir örgüt ikliminin oluştuğu; etik davranışların, öğretmenlerin görüşlerinin, temel hak ve özgürlüklerin önemsendiği; sağlıklı bir iletişim

ortamının olduğu; öğretmenlere mesleki gelişim desteğinin verildiği; yöneticiler, çalışanlar ve veliler arasında güçlü bir iş birliğinin olduğu; etkili bir öğretim için gerekli araç gereçlerin sağlandığı ve okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı gerekli güvenlik tedbirlerinin alındığı görülmektedir.

5.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Bulguların Tartışması

Öğretmenlerin yaşam doyumu üzerinde etkisi olduğu düşünülen, hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutlarının öğretmenlerin yaşam doyumunu ne düzeyde yordadığını tespit etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde, *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* değişkenlerinin birlikte öğretmenlerin yaşam doyum düzeyindeki değişimin yaklaşık %20'sini açıkladığı görülmüştür.

Araştırmanın yordayıcı değişken olarak hizmetkâr okul liderliği boyutlarının öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki önem sıraları ise *iletişim, hizmet anlayış, geliştirme, yönetim becerisi* ve *dürüstlük* şeklindedir. Ancak, regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, bağımsız değişken olarak hizmetkâr okul liderliğinin hiçbir boyutunun bağımlı değişken olarak öğretmenlerin yaşam doyumunun önemli (anlamlı) bir yordayıcısı olmadıkları saptanmıştır.

Alanyazında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisini araştıran çalışmalara rastlanmamış olmakla birlikte, Latif ve diğerleri (2020) tarafından üç faklı ülkenin (Çin, Pakistan ve İspanya) yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının akademisyenlerin yaşam doyumunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmasında, farklı hizmetkâr liderlik ölçeğinin kullanılmış olmasının yanında, örneklem grubunun yükseköğretim kurumlarından seçilmiş olması ve araştırmanın farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde yapılmış olmasının da etkili olduğu söylenebilir.

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin benimsediği liderlik stillerinin öğretmenlerin yaşam doyumu ve iş doyumu üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında ise araştırma bulgularını destekleyen nitelikte sonuçların yanında desteklemeyen sonuçların da

olduğu görülmüştür. Çoban'ın (2019) ortaokullarda yaptığı çalışmada, müdürlerin hizmetkâr liderliğin *mütevazı* ve *sorumlu yöneticilik* boyutlarındaki davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu algısının anlamlı bir yordayıcı olduğu ve iş doyumundaki toplam varyansın %25'ini açıkladığı; Yüksel-Şahin ve Sarıdemir (2017) tarafından ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılan çalışmada, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilinin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, buna karşın dönüşümcü liderlik stilinin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerinde "orta düzeyde" etkisinin olduğu saptanmıştır.

Eğitim kurumları dışındaki örgütlerde benzer konuda yapılan bazı çalışmalardan Akdöl'ün (2015) bilişim sektörü çalışanları ile yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerinde pozitif yönde ve "orta düzeyde" bir etkisinin olduğu; Chughtai'nin (2017) bir traktör imalat şirketindeki çalışanlarla yaptığı çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların iş ilişkilerini ve örgütsel temelli benlik saygısını güçlendirerek yaşam doyumunu arttırdığı görülmüştür.

Araştırma bulguları alanyazındaki çalışmaların sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin çalışma hayatı üzerinde etkisinin olduğu, diğer bir ifade ile iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak öğretmenlerin genel yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Çelik ve Üstüner'e göre (2018: 53) öğretmenlerin beklenti düzeyleri, ekonomik durumları, mesleki statüleri, okul temelli çevresel koşullar ve çalışanlar arası ilişkiler öğretmenlerin yaşam doyumunu etkileyen unsurlardır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuçlar

Bu araştırmada ilkokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre ilkokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına, okullarının örgüt sağlığına ve kendi yaşam doyumlarına ilişkin algıları belirlenmiştir. Belirlenen algıların öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, okulun büyüklüğü ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Daha sonra öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Son olarak, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığının ve öğretmenlerin yaşam doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre:

1. Okul müdürleri, hizmetkâr liderlik davranışlarını tüm ölçekte ve alt boyutlarda "üst düzeyde" göstermektedirler.

2. Okul müdürleri hizmetkâr liderlik davranışlarını en çok *iletişim* boyutundaen az ise *geliştirme* boyutunda göstermektedirler.

3. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını en çok gösterdikleri ilk üç madde sırasıyla; "*Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir"*, "*Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular*" ve "*Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir*" ifadeleri olurken en az gösterdikleri ise "*Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır*", "*Başarıları çalışanlarına mal*

ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir" ve "*Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır*" ifadeleridir.

4. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin "*öğrenim durumu*" değişkenine göre *iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken *hizmet anlayışı* ve *geliştirme* boyutları ile *tüm ölçekte* ise "ön lisans" ile "yüksek lisans" mezunu öğretmenlerin, *geliştirme* boyutunda "ön lisans" ile "lisans" mezunu öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. Öğrenim durumu yüksek olan öğretmenlerin algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, öğretmenlerin öğrenim durumları yükseldikçe okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının düştüğünü göstermektedir.

5. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin "*cinsiyet*" değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. "Evli" öğretmenlere ait algının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

7. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin "*mesleki kıdem*" değişkenine göre *iletişim* boyutunda anlamlı farklılık göstermezken *tüm ölçekte* ve diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre *tüm ölçekte* ve *hizmet anlayışı, geliştirme*, *dürüstlük* ve *yönetim becerileri* boyutlarında mesleki kıdemleri "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" kıdeme sahip olan öğretmenler arasında; *hizmet anlayışı, geliştirme* ve *dürüstlük* boyutlarında ve *tüm ölçekte* mesleki kıdemi "11-15 yıl" ile "6-10 yıl" aralıklarında olan öğretmenler arasında; *geliştirme* boyutunda mesleki kıdemi "11-15 yıl" ile "1-5 yıl" aralıklarında olan öğretmenler arasında anlamlı farklar olduğu ve mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlere ait algının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

8. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, "*okul büyüklüğü*" değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

9. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, "*okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

10. Okulların örgüt sağlığı *tüm ölçekte, akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında "orta düzeyde", *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında ise "üst düzeyde" yer almaktadır.

11. Okulun örgüt sağlığına ilişkin en yüksek katılım sırasıyla; "*Yöneticiler öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir"*, "*Öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar*" ve "*Yöneticiler ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur*" ifadelerine olurken en düşük katılım ise "*Öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir"*, "*Veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır*" ve "*Öğrenciler sorumluluk sahibidir*" ifadelerine olmuştur.

12. Okulun örgüt sağlığı, öğretmenlerin "*öğrenim durumu*" değişkenine göre *moral* ve *çevresel sağlık* alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken *tüm ölçekte* ve *akademik vurgu* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında ise üç öğrenim grubundaki (ön lisans, lisans, yüksek lisans) öğretmenlerin algıları arasında görülen farkların anlamlı olduğu ve eğitim düzeyi düşük olan öğretmenlere ait algıların daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin öğrenim durumları yükseldikçe okulun örgüt sağlığına ilişkin algılarının düştüğünü göstermektedir.

13. Okulun örgüt sağlığı, öğretmenlerin "*cinsiyet*" değişkenine göre *tüm ölçekte* ve *moral, destekleyici liderlik* ve *çevresel sağlık* boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken *akademik vurgu* boyutunda ise anlamlı farklılık olduğu ve "erkek" öğretmenlerin örgüt sağlığını "kadın" öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır.

14. Okulun örgüt sağlığı, öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

15. Okulun örgüt sağlığı, öğretmenlerin "*mesleki kıdem*" değişkenine göre *destekleyici liderlik* boyutunda anlamlı farklılık göstermezken *tüm ölçekte* ve diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre *tüm ölçekte* ve *akademik vurgu, moral, çevresel sağlık* boyutlarında mesleki kıdemleri "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10", "11-15 yıl" ve "16-20 yıl" kıdeme sahip öğretmenler arasında; *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ise mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" kıdeme sahip öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi "16-20 yıl" arasında olan öğretmenler ile "1-5 yıl" kıdeme sahip öğretmenler

arasında anlamlı farklar olduğu ve mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgüt sağlığını anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır.

16. Okulun örgüt sağlığı, "*okul büyüklüğü*" değişkenine göre *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken *tüm ölçekte* ve *akademik vurgu, çevresel sağlık* boyutlarda ise anlamlı farklılık göstermiştir. *Tüm ölçekte* "büyük okul"larda görev yapan öğretmenler "küçük okul"larda görev yapan öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığına ilişkin daha yüksek bir algıya sahip iken, *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ise "büyük okul"larda görev yapan öğretmen algılarının "küçük okul" ve "orta büyüklükte okul"larda görev yapan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Grupların boyutlardaki aritmetik ortalamalarına göre, sadece *çevresel sağlık* boyutunda "küçük okul"larda görev yapan öğretmen algıları "alt düzeyde" yer almıştır.

17. Okulun örgüt sağlığı, "*okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre *moral* ve *destekleyici liderlik* boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken ve *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ve *tüm ölçekte* görülen farkın ise anlamlı olduğu saptanmıştır. "Merkez ilçe"de görev yapan öğretmenler *akademik vurgu* ve *çevresel sağlık* boyutlarında ve *tüm ölçekte* okullarının örgüt sağlığını "bağlı ilçe"de görev yapan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde algılamışlardır.

18. Öğretmenlerin yaşam doyumu, "orta düzeyde" yer almaktadır.

19. Öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin en yüksek katılım "*Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum"* ifadesine "orta düzeyde" olurken en düşük katılım ise "*Yaşam koşullarım mükemmeldir*" ifadesine "alt düzeyde" olmuştur.

20. Öğretmenlerin yaşam doyumunda, öğretmenlerin "*öğrenim durumu*" değişkenine göre "lisans" mezunu öğretmenler ile "yüksek lisans" mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılık görülmezken "ön lisans" mezunu öğretmenler ile "lisans" ve "yüksek lisans" mezunu öğretmenler arasında görülen farkların anlamlı olduğu ve "ön lisans" mezunu öğretmenlere ait algının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre "ön lisans" mezunu öğretmenlerin yaşamlarından daha memnun oldukları ve öğretmenlerin öğrenim durumlarının yükselmesi ile ters orantılı olarak yaşam doyumlarının düştüğü görülmüştür.

21. Öğretmenlerin yaşam doyumu, öğretmenlerin "*cinsiyet*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. "Kadın" öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişiklin algılarının "erkek" öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

22. Öğretmenlerin yaşam doyumu, öğretmenlerin "*medeni durum*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. "Evli" öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının "bekâr" öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

23. Öğretmenlerin yaşam doyumu, öğretmenlerin "*mesleki kıdem*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Anlamlı farkın, mesleki kıdemi "21 yıl ve üstü" olan öğretmenler ile "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu ve "21 yıl ve üstü" kıdeme sahip öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

24. Öğretmenlerin yaşam doyumu, "*okul büyüklüğü*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

25. Öğretmenlerin yaşam doyumu, "*okulun bulunduğu yerleşim yeri*" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. "Merkez ilçe"de görev yapan öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının "bağlı ilçe"de görev yapan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

26. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır . Hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim* ve *dürüstlük* boyutları ile örgüt sağlığının *akademik vurgu, moral* ve *çevresel sağlık* boyutları arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı ilişki olduğu, hizmetkâr okul liderliğinin *yönetim becerisi* boyutu ile örgüt sağlığının *destekleyici liderlik* boyutu arasında ise pozitif yönde "yüksek düzeyde" anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları gösterme düzeyi ile okulun örgüt sağlığı düzeyinin birlikte ve aynı yönde değiştiğini göstermiştir.

27. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. En düşük ilişki düzeyi *dürüstlük* boyutunda, en yüksek ise *iletişim* boyutunda yer almıştır. Bu bulgular, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin birlikte ve aynı yönde değiştiğini göstermiştir.

28. Müdürlerin hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutlarındaki davranışlarının birlikte, okulun örgüt sağlığı düzeyindeki değişimin %44'ünü açıkladığı; yordayıcı değişken olarak hizmetkâr okul liderliği boyutlarının örgüt sağlığı üzerindeki önem sıralarının *yönetim becerisi, dürüstlük, geliştirme, hizmet anlayışı* ve *iletişim* şeklinde olduğu; bağımsız değişken olarak hizmetkâr okul liderliği boyutlarından *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* boyutlarının bağımlı değişken olan örgüt sağlığı üzerinde önemli (anlamlı) yordayıcı oldukları, buna karşın *hizmet anlayışı, geliştirme ve iletişim* boyutlarının ise anlamlı yordayıcı olmadıkları saptanmıştır.

29. Müdürlerin hizmetkâr okul liderliğinin *hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük* ve *yönetim becerisi* boyutlarındaki davranışlarının birlikte öğretmenlerin yaşam doyum düzeyindeki değişimin yaklaşık %20'sini açıkladığı; yordayıcı değişken olarak hizmetkâr okul liderliği boyutlarının öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki önem sıralarının *iletişi*, *hizmet anlayış*, *geliştirme*, *yönetim becerisi* ve *dürüstlük* şeklinde olduğu; ancak, bağımsız değişken olarak hizmetkâr okul liderliğinin hiçbir boyutunun bağımlı değişken olarak öğretmenlerin yaşam doyumunun önemli (anlamlı) yordayıcısı olmadıkları saptanmıştır.

6.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını diğer boyutlara göre *geliştirme* boyutunda daha düşük gösterdikleri saptanmıştır. Bu nedenle okul müdürlerine yönelik düzenlenen hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde, *Hizmetkâr Okul Liderliğine* ve öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişiminde okul müdürünün liderlik rolünün önemine ağırlık verilebilir.

2. Okul müdürleri, öğretmenlerin takdirini kazanma, başarıları öğretmenlere mal etme, başarısızlıklarda sorumluluk üstlenme ve doğru olduğuna inandıkları işlerin yapılması için risk alma gibi hizmetkâr liderlik davranışlarını daha çok gösterebilirler.

3. Okul müdürleri, görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verme, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olma,

çalışanlarda öz denetimi geliştirme, çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik etme, çalışanların görevle ilgili hatalarını gelişmeleri için birer fırsat olarak görme gibi çalışanların ve örgütün gelişimini sağlayacak hizmetkâr liderlik davranışlarını daha çok gösterebilirler.

4. Öğrenim düzeyi yüksek olan ("lisans" ve "yüksek lisans" mezunu) "bekâr" ve "mesleki kıdemi" az olan öğretmenlerin okullarında hizmetkâr liderlik davranışlarının daha az sergilendiği algısına sahip oldukları saptanmıştır. Diğer öğretmenlere göre meslekte daha yeni ve genç olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu doğrultuda, okul müdürleri "öğrenim durumu" yüksek, "bekâr" ve "mesleki kıdemi" az olan öğretmenlere yönelik daha çok hizmetkâr liderlik davranışları gösterebilirler.

5. Araştırmada, öğretmenlerin okullarının genel örgüt sağlığını "orta düzeyde" algıladıkları ve diğer boyutlara göre *çevresel sağlık* boyutunu daha düşük algıladıkları saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, eğitim yöneticilerine yönelik düzenlenecek eğitimlerde "örgüt sağlığı" konusuna daha fazla yer verilebilir. Okul yöneticilerine ve üst yöneticilere okul sağlığının üst düzeylere nasıl çıkarılacağına ilişkin uygulamaya dönük eğitimler verilebilir.

6. Öğrenim düzeyi yüksek olan ("lisans" ve "yüksek lisans" mezunu) "bekâr" ve "mesleki kıdemi" az olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre okullarının örgüt sağlığını daha düşük algıladıkları saptanmıştır. Diğer öğretmenlere göre meslekte daha yeni ve genç olan öğretmenlerin, örgüt sağlığının öğretmene yansıyan özellikleriyle ilgili desteğe daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu doğrultuda, okul müdürleri örgüt sağlığı kapsamında "öğrenim durumu" yüksek, "bekâr" ve "mesleki kıdemi" az olan öğretmenlere yönelik daha çok liderlik davranışları gösterebilirler.

7. Küçük ve orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlerin *çevresel sağlık* boyutu ağırlıklı olmak üzere okullarının örgüt sağlığını "büyük okullara" göre daha düşük algıladıkları saptanmıştır. Bu nedenle, küçük ve orta büyüklükteki okulların örgüt sağlığının yükseltilmesi için okul yöneticilerine ve üst yöneticilere bu yönde eğitimler verilebilir. Bu okullar ders araç-gereçleri, mesleki gelişime yönelik uzman desteği, güvenlik tedbirleri ve diğer fiziki imkânlar açısından desteklenebilir.

8. Araştırmada, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının "orta düzeyde" olduğu, "*Yaşam koşullarım mükemmeldir*" ifadesinde ise "alt düzeyde" olduğu

saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının, hizmetkâr okul liderliği ve örgüt sağlığına ilişkin algılardan daha düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaşam doyumunun düşük olmasına yol açan okul içi etkenlerin tespit edilmesi ve azaltılması amacıyla okul yöneticilerine hizmetkâr okul liderliği konusunda eğitimler verilebilir.

9. Öğrenim düzeyi yüksek olan (“lisans” ve “yüksek lisans” mezunu), “erkek”, “bekâr” ve “mesleki kıdemi” az olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre yaşam doyumunu daha düşük algıladıkları saptanmıştır. Bu doğrultuda, bu öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre yaşam doyumunun daha düşük olmasına yol açan okul içi etkenlerin tespit edilmesi ve azaltılması amacıyla okul yöneticilerine hizmetkâr okul liderliği konusunda eğitimler verilebilir.

10. “Merkez ilçe”de görev yapan öğretmenlerin “bağlı ilçeler”de görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek yaşam doyumu algısına sahip oldukları saptanmıştır. Bu nedenle “bağlı ilçeler”deki okullarda, öğretmenlerin yaşam doyumunun daha düşük olmasına yol açan okul içi etkenlerin tespit edilmesi ve azaltılması amacıyla okul yöneticilerine hizmetkâr okul liderliği konusunda eğitimler verilebilir.

11. Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ve okulda hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça örgüt sağlığı düzeyinin de arttığı saptanmıştır. Bu doğrultuda, hizmetkâr okul liderliği, örgüt sağlığı ve ikisi arasındaki ilişkinin okullar için önemi ve gerekliliğine yönelik okul müdürlerine eğitimler verilebilir.

12. Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında pozitif yönde ve “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ve okulda hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin yaşam doyum düzelerinin de arttığı saptanmıştır. Bu doğrultuda, hizmetkâr okul liderliği, öğretmenlerin yaşam doyumu ve ikisi arasındaki ilişkinin okullar için önemi ve gerekliliğine yönelik okul müdürlerine eğitimler verilebilir.

13. Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığının önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Bu nedenle okul müdürlerine, gösterecekleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgüt sağlığını nasıl ve ne yönde etkileyeceğine dair eğitimler verilebilir.

14. Okullarda örgüt sağlığı konusuna dikkat çekilerek, konu hakkında üst yöneticiler, okul müdürleri ve öğretmenler bilgilendirilebilir. Örgütsel koşulları geliştirmek için okulun örgüt sağlığı boyutlarındaki düzeylerin bilinmesi ve iyileştirilmesi için önlemler alınabilir.

6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma Mardin ili merkez ve bağlı ilçelerdeki ilkokullarda yapılmıştır. Aynı araştırma farklı eğitim kademelerinde ve farklı illerde yapılabilir.

2. Bu araştırma kapsamına sadece öğretmenler dâhil edilmiştir. Okul yöneticileri de dâhil edilerek daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

3. Bu araştırma resmî ilkokullarda yapılmıştır. Resmî ve özel ilkokulları karşılaştıracak araştırmalar yapılabilir.

4. Benzer bir araştırma nitel araştırma yöntemleriyle yapılabilir.

5. Hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaşam doyumları üzerindeki etkisi, öğretmenlerin yaşam doyumlarını okul içi ve okul dışı boyutlarında ölçebilecek başka ölçme aracı ile araştırılabilir.

7. KAYNAKLAR

Acar-Arasan, B. N. (2010). Akademisyenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.

Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.

Akbaba, S. (1997). Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Akbaba-Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Akben, S. (2014). Sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik algılaması, stres, örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı.* Ankara: Adalet Yayınevi.

Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisi: Bilişim sektöründe bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 9*(2), 757-771.

Akgün, E. (2015). Lise öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Akiş, Y. T. (2005). Sosyal ve kurumsal liderlik. *Ceo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey,21,* 12-15.

Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), Liderlik ve Motivasyon içinde (s. 33-61). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Aksulu-Köse, A. (2018). Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Akyürek, M. İ. (2019). Okullarda sosyal sermaye ve örgüt sağlığı ilişkisi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma. Doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

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.

Alqarni, S. A. Y. (2016), Linking organizational health in Jeddah secondary schools to students academic achievement. *Educational Research and Reviews, 11*(7), 328-338.

Altıntaş, M. (2019). Örgütsel sağlık ve erdemli raporlama (whıstleblowıng) arasındaki ilişkinin araştırılması: Eğitim ve sağlık kuruluşları örneği. Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.

Altınok, B. (2015). Spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırılması. Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Arıkan, E. (2011). Örgüt sağlığının iş tatmini üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Aslan, H. (2020) Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü, *BMIJ, 8*(1), 196-212. Doi: http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1403

Aslan, Ş. & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(1), 139-154.

Atik, S., & Celik, O. T. (2020). An investigation of the relationship between school principals' empowering leadership style and teachers' job satisfaction: The Role of trust and psychological empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences, 12*(3), 177-193.

Aydın, İ. (2005). Okul çevre ilişkileri, Y. Özden (Ed.) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı içinde, 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.

Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Ayduğ, D. (2014). İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Ayten, A. (2009). Prososyal davranışlarda dindarlık ve empatinin rolü. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul,

Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik, güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 1-12.

Bal-Taştan, S. & Kalafatoğlu, Y. (2015). Algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici etkisinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20*(3), 307-328.

Balay, R., Kaya, A. & Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları, 4*, 229-249.

Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.

Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of the literature and future research directions. *Jourbal of Marketing and Management, 5*(1), 1-16.

Barbuto, J. E. & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group ve Organization Management, 31*(3), 300-326.

Başar, İ. (2011). Örgütsel sağlık: İzmir'de bir belediyede araştırma. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul.* Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri-yönetsel davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.

Başoğlu, B., Şekeroğlu, M. Ö. & Altun E. (2016). Öğretmenlerin aile-iş çatışması ve iş-aile çatışmalarının yaşam doyumuna etkisi ve bazı demografik özelliklere göre incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4*(32), 277-291.

Baykul, Y. & Güzeller, C. O. (2013). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

Beştaş-Marakçı, D. (2020). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.

Bitew, F. M. (2018). Servant leadership, institutional health and effectiveness in Ethiopian teacher training colleges. *American Journal of Educational Research and Reviews, 3*(18), 1-11.

Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice, 13*(4), 437-466.

Blakely, G. L., Srivastava, A. & Moorman R. H. (2005). The effect of OCB. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 12*(1), 103-117.

Blanchard, K., Blanchard, S. & Zigarmi, D. (2007). *Hizmetkâr liderlik.* K. Blanchard (Ed.), Liderlikte Çıtayı Yükseltmek içinde (s. 293-324). İstanbul: Kaizen-Resital Yayıncılık.

Bovee, J. A. (2012). School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction. Doctoral thesise, Capella University, Capella.

Bruhn, J. G. (2001). *Trust and the health of organizations*. Kluwer Academic/ Plenum Publishers, New York. https://books.google.com.tr/books? 04.05.2021.

Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies, 5*(1), 125-134.

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6*(4), 571-602.

Buluç, B. (2015). Relationship between ınstructional leadership and organizational health in primary schools. *The Anthropologist, 19*(1), 175-183.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, Ç., Akgün, Ö. E., Karadeniz, K. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Büyüktatlı, M. (2015). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi, Konya.

Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi.* Ankara: Pegem Akademi.

Carter, D. & Baghurst, T. (2013). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics, 124*(3), 1-12.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(2), 165-194.

Cengiz, R. (2008). Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile kulüplerinin örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (mobbing) yaşamaları arasındaki ilişki. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Cenkseven-Önder, F. (2015). Öznel iyi olma. S. Doğan (Ed.), Yaşam Doyumu içinde (s. 1-22). Ankara: Nobel.

Cerff, K. & Winston, B. E. (2006), The inclusion of hope in the servant leadership model. *Servant Leadership Research Rountable,* August, 1-8.

Cerit, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyi. *Ege Eğitim Yönetimi, 6*(2), 1-19.

Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*, 88-98.

Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 55*, 547-570.

Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişki: Amprik bir inceleme. Doktora tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly, 27*(1), 124-141.

Christopher, J. C. (1999). Situating psychological well-being: Exploring the cultural roots of its theory and research. *Journal of Counseling & Development, 77*(2), 141-153.

Chughtai, A. A. (2017). Examining the effects of servant leadership on life satisfaction. *International Society for Quality-of-Life Studies, 13*(4), 873-889,

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies for the leap and others don't*. New York: Harper Collins.

Covey, S. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century, in Spears, L. (Ed.), Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century, Wiley (p. 27-34). New York: Wiley ve Sons.

Çakmak-Doruk, N. (2008). Organizasyonlarda iş ve aile çatışmalarının bireylerin performansları üzerindeki etkisinde iş ve yaşam tatmininin rolü. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Carter, D. & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal Of Business Ethics, 124*(3), 453-464.

Çelebi, M. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi. Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Çelik, O. T. & Üstüner, M. (2018). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ile yaşam doyumları arasındaki ilişki. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, UBEK-2018,* 41-60. Doi: http://dx.doi.org/10.30831/akukeg.421820

Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Çetin, H. (2014). Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.

Çetin, M. & Karataş, İ. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 24, 27-40.

Childers, J. H. (1985). Organizational health- how to measure a school's level of health and take remedial action. *Journal of Educational Public Relations, 8*(2), 4-7.

Çiçek, O. (2015). Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğe yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Çiçek, Z. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

Çiğdem, Ş. (2013). Liderleri hizmetkâr liderlik davranışına yönelten faktörler üzerinde nitel bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Çivitci, A. (2009). İlköğretim öğrencilerinde yaşam doyumu: Bazı kişisel ve ailesel özelliklerin rolü. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(1), 29-52.

Çoban, O. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Çok, C. (2014). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Dağlı, A. & Baysal, N. (2017). Investigating teachers' life satisfaction. *Universal Journal of Educational Research, 5*(7), 1250-1256.

Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(59), 1250-1262.

Dağlı, A. & Doğanay, E. (2016). Örgüt sağlığı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Uluslararası Çağdaş Eğitim Araştırmaları Kongresi (29 Eylül-02 Ekim), Muğla.*

Dal, L. (2014). Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Dal, L. & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(4), 287-310.

Dalgıç, D. (2017). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Darmody, M. ve Smyth, E. (2011). Job Satisfaction and Occupational Stress among primary school teachersand school principals in Ireland. *A Report Compiled by the*

ESRI on Behalf of The Teaching Council,Retrieved March 08, 2021, from https://www.esri.ie/system/files/media/file-uploads/2015-07/BKMNEXT188.pdf

David, J. (2012). Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction, and empowerment within the framework of a participative culture in business. *Business Studies Journal, 4*(1), 35-49.

Demirel, S. (2017). Hastanelerde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerine olan etkilerinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Demirok, K. N. (2020). İlkokullarda örgüt sağlığı ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership ve Organization Development Journal*, *26*(8), 600-615.

De Rubio, A. R. & Kiser, A. G. (2015). Gender and age differences in servant leadership. *Academy Of Business Research Journal*, 1, 49-63.

De Pree, M. (2004). *Leadership is an art.* New York: Doubleday.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*(1), 71-75.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin,* 125, 276-302.

Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. & Oishi, S. (2009). New measures of well-being. E. Diener (Ed.), In Social İndicators Research Series: Vol. 39. Assessing well-being: The collected works of Ed Diener (p. 247–266). Springer Science + Business Media. Doi: https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_12

Dierendonck, D. V. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249-267.

Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50*(03), 115-140.

Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Doktora tezi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Dinçer, M. K. & Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İletişim Fakültesi Dergisi,* 28, 61-72.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75.

Doğan, Ü. (2015). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Doğanay, E. & Dağlı, A. (2020). Organizational health scale: A scale developmen study. *International Education Studies, 13*(7), 128-144. Doi:10.5539/ies.v13n7p128

Doğanay-Ergen, F. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Duyan, E. C. (2012). Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Ecbim-Özkan, P. (2012). Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim, 179*(40), 341-360.

Ekşi, H. Özgenel, M. & Bora, N. (2020). Öğretmenlerin yaşam doyumlarını yordayan örgütsel faktörler: Örgüt sağlığı ve örgütsel güven. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 52, 384-399. Doi: 10.15285/maruaebd.653107

Eliyana, A. (2010). Impacts of transactional and transformational leaderships upon organizational citizenship behavior. *Journal of US-China Public Administration, 6*(7), 25-31.

Eraslan, A. A. (2019). Hizmetkâr liderliğin çalışanların tükenmişliği üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon.* Ankara: Önder Matbaacılık.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, F. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Eren, S. & Ayas, N. (2015). Hizmet odaklılığın çalışanların ve müşterilerin tutum ve davranışlarına ve örgütün performansa etkileri: Hizmet sektöründe bir alan

araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(3), 73-98.

Eren, S. S., Ayas, N., Eren M. Ş. & Akyüz, B. (2015). Hizmet odaklılığın çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29*(*2*), 393-406.

Ergen, Y. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Erkutlu, H & Chafra, J. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30*(4), 29-41.

Eryılmaz, A. & Ercan, L. (2011). Öznel iyi oluşun cinsiyet yaş grupları ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 36*(4), 139-151

Farling, M., Stone, A. & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal Of Leadership Studies*, *6*(1/2), 49-72.

Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Fırat, Z. M. & Cula, S. (2016). İş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş doyumunun öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi. *Başkent University Journal of Education, 3*(2), 146-155.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS.* Sage Pablication.

Focht, A. & Ponton, M. (2015). Identifyıng primary characteristics of servant leadership: Delphi study. *International Journal of Leadership Studies, 9*(1), 44-61.

Fullan, M., Cuttress, C. & Kilcher, A. (2005). 8 forces for leaders of change. *Journal of Staff Development, 26*(4), 54-61.

Gandolfı, F., Stone, S. & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. *Internatıonal Comparatıve Management*, *18*(4), 350-361.

Geoffrey, A. T. (2009). Servant leadership's effects on trust and organizational citizenship behaviors. Doctoral thesis, Faculty of Argosy University Seattle College of Business, Seattle.

Gilman, R. & Huebner, E. S. (2006). Characteristics of adolescents who report very high life satisfaction. *Journal of Youth and Adolescence*, *35*(3), 311-319.

Greenleaf, R. K. (2002). Focus on leadership. L. C. Spears (Ed.). In Essentials of Servant-Leadership (s. 19-26). New York: John Wiley ve Sons, Inc.

Greenleaf, R. K. (2001). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* New York: Paulist Press.

Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi, 9*(13), 318-332.

Gül, İ. & Türkmen, F. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences, 13*(3), 5515-5529.

Gül-Öztürk, D. (2019). Zihinsel iş yükü ve örgüt sağlığı ilişkisi üzerine nitel bir çalışma: Araştırma üniversiteleri örneği. Doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Gültekin, A. (2019). Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Güney, S. (2012). *Liderlik.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (1992). Fiedler'in durumsal önderlik modeli açısından Atatürk'ün önderliğinin değerlendirilmesi, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, 8*(23), 306-310.

Hashim, M., Khan, M. A. & Adnan, S. (2019). Servant leadership and enhancement of organizational performance. *Global Social Sciences Review, 4*(1), 117-122.

Hakanen, J. J. & Van Dierendonck, D. (2013). Servant leadership and life satisfaction: The mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership, 7*(1), 251-262.

Hardin, F. (2003). Impacting texas public schools through a student servant leader model: A case study. Doctoral thesis, Texas Tech University, Texas.

Heidarie, A., Askary, P., Saedi, S. & Gorjian, B. (2012). Relationship between quality of work life, organizational health and commitment with job satisfaction. *Life Science Journal, 9*(3), 2300-2306.

Herbst, J. D. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness. *Dissertation Abstracts International, 64*(11), 4118.

Herndon, B.C. (2007). An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement. Doctoral thesis, University of Missouri-Columbia.

Heyler, S. G. & Martin, J. A. (2018). Servant leadership theory: Opportunities for additional theoretical ıntegration. *Journal of Managerial Issues,2*(30), 230-253.

Holmes, M. L. (1979). Establishin validity for the organizational health questionnaire. Doctoral thesis, University of Arkansas, Arkansas.

Hong K. S., Law, L. & Toner, A. M. (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. *International Journal of Business and Society, 15*(2), 277-302.

Howell, R. T. & Howell, C. J. (2008). The relation of economic status to subjective wellbeing in developing countries: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 134*(4), 536-560.

Hoy, W. K. & Feldman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of Research and Development in Education, 20*(4), 30-37.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate,* Retrieved November 20, 2020, from https://www.waynekhoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf

Hoyraz-Kuş, H. (2015). İlköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile yaşam doyum düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Işık, K. (2013). Yaşlı hastaya evde bakım verenlerin yaşam doyumları ile bakım yükleri arasındaki ilişki ve etkileyen faktörler. Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

İncil (2012). *İncil*. İstanbul: Yeni Yaşam Yayınları.

İş, E. & Balcı, S. (2017). Okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarının öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(50), 517-529.

İzgiş, H. (1019). Bir grup öğretmenin algıladıkları sosyal destek ve yaşam doyumu ile depresyon arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Işık Üniversitesi, İstanbul.

Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 29*(4), 351-365.

Jones, D. (1999). The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment. Doctoral thesis, Walden University, Walden.

Jones, R. E. (1997). Teacher participation in decisionmaking-its relationship to staff morale and students achievement. *Education,118*(1), 76-83.

Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(1), 6-22.

Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N. & Stone, A. A. (2005). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science,306*(5702),1776-1780. Doi: 10.1126/science.1103572.

Kahveci, H. (2012). İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Kahvesi, H. & Alpay, A. (2012). Hizmetkâr örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(1), 19-42.

Kaminska, M. (2016). Servant leadership and experience of job satisfaction and job autonomy among residents of small Icelandic town. Project to the degree of bachelor of science, Bifröst University, Bifröst.

Kandiş, A. (2016). Pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü. Yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

Kant, R. (2017). Organizational health of secondary school teachers in relation to their adjustment. *Education Science and Psychology, 3*(45), 63-72.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri* (11. Basım). Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.

Karaaslan, İ., Uslu T. & Esen, S. (2020). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Journal of Health and Sport Sciences, 3*(1), 7-18.

Karacan, K. (2017). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Karadağ, E., Başaran, A. & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12*(21), 32-45.

Karaduman, Ş. (2017). Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Karakuş, B. (2020). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderliğine ve örgüt sağlığına yönelik algıları. Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi* (7. Basım). Ankara: Alkım Yayınları.

Karataş, S. (1990). Yaşlılıkta yaşam doyumunu etkileyen etmenler. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu Dergisi, 8*(1-2-3), 105-114.

Kartal, Ş. E., Yirci,R. & Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde algılanan örgütsel destek düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 24*, 477-504.

Kaya, E. (2012). Modern liderlik yaklaşımlarının bazı parametreler ışığında çalışana ve kuruma etkileri. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Kemer, E. (2017). Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmeninin rolü: Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Keser, A. (2005). The relationship between job and life satisfaction in automobile sector employees in Bursa-Turkey. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *7*(2), 52-63.

Kıvılcım, P. (2014). Öğretmenlerde iş doyumu, özyeterlik inancı ve yaşam doyumu ilişkisinin karşılaştırılması. Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.

Kıvrak, İ. (2013). Öğretmen algılarına göre meslek liselerindeki örgüt sağlığının incelenmesi. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Kimpston, R. D. & Sonnabend, L. C. (1975). Public secondary schools: The interrelationships between organizational health and innovativeness and between organizational health and staff characteristics. *Urban Education, 10*(1), 27-45.

Klingele, W. E. & Lyden, J. A. (2001). Organizational health and teacher education. *The Teacher Educator*, *37*(2), 100-116.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Korkmaz, M. (2005). The relationship between organizational health and student achievement in primary school. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 44, 529-548.

Köseoğlu, M. A. & Karayormuk, K. (2009), Örgüt sağlığı nedir: Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır?, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(2), 175-193.

Kurnaz, G. (2016). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ilişkisi üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Kwak, W. J. & Kim, H. K. (2015). Servant leadership and customer service quality at korean hotels: Multilevel organizational citizenship behavior as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43*(8), 1287-1298.

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.

Latif, L., Mas-Machuca, M., Marimon, F. & Sahibzada, U. F. (2020). Servant leadership, career, and life satisfaction in higher education: A cross-country study of Spain,

China, and Pakistan. *Applied Research in Quality of Life (ISQOLS) and Springer Nature B.V. 2020,* 1-27, Doi: 10.1007/s11482-019-09809-x

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Doctoral thesis, Florida Atlantic University, Florida.

Li, Y., Li, D., Tu, Y. & Liu, J. (2018), How and when servant leadership enhances life satisfaction, *Personnel Review, 47*(5) 1077-1093. Doi: https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0223.

Liden, R. C., Wayne, S. J.; Zhao, H. & Henderson, D. (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161-177.

Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 23, 695–706.

Lyden, J. A. & Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision, 61*(12), 3-6.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology, 9*(2), 111-131

Mahmudlu, S. (2019). Çalışanların örgüt sağlığı algılarının yenilikçi iş davranışlarına etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Melchar, D. E. & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry 9*(1), 74-88.

Miles, M. B. (1969), Planned change and organizational health: Figure and ground. F. D. Carver, T. J. Sergiovanni (Ed.), Organizations and Human Behavior: In Focus on Schools (p. 375-391). New York: McGraw Hill.

Miles, M. B. (1965), Planned change and organizational health: Figure and ground. J. M. Kitchel (Ed.), In Change Processes in the Public Schools (p. 11-36), Oregon: University of Oregon Press.

Mitchell, C. & Castle, J. B. (2005). The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education, 28*(3), 409-433.

Moran, C. & Çoruk, A. (2020). İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile yaşam doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi, 11*(1), 267-284. Doi: 10.24315/tred.705878.

Myers, D. G. & Diener, E. (1995). Who is happy? *American Psychological Society*, *6*(1), 10-17.

Nart, S., Yaprak, B., Yıldırım, Y. T. & Sarıhan, A. Y. (2018). Çokuluslu işletmelerde farklılık yönetimi ve hizmetkâr liderlik ilişkisinin örgütsel özdeşleşme ve

yaratıcılık üzerindeki etkisi. *Journal of Financial Politic & Economic Reviews, 55*(637), 31-47.

Neill, M. V. & Saunders, N. S. (2008). Servant leadership enhancing quality of care and staff satisfaction. *The Journal of Nursing Administration, 38*(9), 395-400.

Neugarten, B. L., Havighurst, R. J. & Tobin, S. S. (1961). The Measurement of the life satisfaction. *Journal of Gerontology, 16*(2), 134-143.

Newman, A., Schwarz, G. Cooper, B. & Sendjaya, S. (2017), How servant leadership ınfluences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics, 145*(1), 49-62.

Newton, J., Dooris, M. & Wills, J. (2016). Healthy universities: an example of a wholesystem health-promoting setting. *Global Health Promotion, 23*(1), 57-65.

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17*(3), 377-403.

Ordu, A. & Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 33, 93-106.

Owens R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform,* San Francisco: Pearson Education.

Öksüz, B. & Ker-Dinçer, M. (2012). Eğitime kalbini ve ruhunu katmak: Eğitim kurumlarında ruhsal zekâlı hizmetkâr liderler olmak. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 11*(4), 1009-1022.

Öner, Z., H. (2008). The mediating effect of organizational justice: moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Örgev, C. & Sütlü, E. S. (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 1*(5), 47-53.

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

Özgen, Ç. (2020). Hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Özgen, G. & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 0*(15), 394-422.

Özkul, R. & Cömert, M. (2018). Ortaokul öğretmenlerinde yaşam doyum düzeyi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20*(3), 707-724. Doi: 10.17556/erziefd.418640

Özmutlu, İ. (2011). Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Öztürk, Z. G. (2014). Sınıf öğretmenlerinin değer tercihleri ile yaşam doyumu arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Özyürek, A. & Erbay, F. (2015). Okul öncesi öğretmenlerinin öğretmenlik tutumları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(2): 031-048.

Page, D. & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. S. Adjibolosoo (Ed.), In The Human Factor İn Shaping The Course of History and Development (p. 1-28), Oxford: University Press of America.

Parolini, J. (2007). Investigating the distinctions between transformational and servant leadership. Doctoral thesis, Regent University, Virgina.

Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Doctoral thesis, Regent University, Virgina.

Polat, F. (2013). Eğitim denetmenlerinin ve ilköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeyi. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.

Polatcı, S., Ardıç, K. & Kaya, A. (2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15*(2), 145-161.

Raya, R. P. & Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine, 17*(3), 89-93.

Recepoğlu, E. & Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulmada Eğitim Yönetimi, 17*(4), 629-664.

Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 442-459.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 22*(2), 76-84.

Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal, 23*(3), 145-157.

Sabancı, A. (2009). The effect of primary school teachers' burnout on organizational health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1*(1), 195-205.

Sağlam, M. H. (2017). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin kişilik özellikleri ve hizmetkâr liderlik davranışları. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Salameh, K. M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science, 2*(22), 138-145.

Sandıkçı, M., Vural, T. & Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 161-200.

Sarıdemir, T. (2015). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve bazı kişisel değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Satan, Ş. (2021). Örgüt sağlığı ile mesleki motivasyon arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.

Satır, F. (2017). İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Sendjaya, S. & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organızational Psychology*, *20*(3), 416–436.

Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research,* 5, 475-492

Song, C., Park, K. R. & Kang, S. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43*(10), 1749-1760.

Sousa, M. & Dierendonck, D. V. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics, 141*(*1*), 13- 25.

Soylu, İ. (2017). Örgütsel güven ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi: Özel okullar üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat.

Sönmez, B. (2014). Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues ve Leadership, 1*(1), *25-30.*

Spears, L. C. (2002). Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century. L. C. Spears and M. Lawrence (Eds.), In Focus on Leadership (1-19). New York: John Wiley And Sons, Inc.

Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership.* New York: Wiley and Sons.

Starratt, R. J. (2001). Democratic leadership theory in late modernity: An oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education, 4*(4), 33-52.

Stewart, J. G. (2017). The ımportance of servant leadership in schools. *International Journal of Business Management and Commerce, 2*(5), 1-5.

Suiçer, M. (2016). Otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Svoboda, S. N. (2008). A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in Ohio public school districts. Doctoral thesis, Northcentral University, Arizona.

Şahin, E. (2010). İlköğretim öğretmenlerinde yaratıcılık, mesleki tükenmişlik ve yaşam doyumu. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Şahin, F. Y. & Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 37*(1), 391-425.

Şahin, Ş. (2008). Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve yaşam doyumu düzeyleri. Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Şenel, E., Demirle, Ö. & Şarlak, K. (2009). The effect of the emotional intelligence on job satisfaction. *Studies in Health Technology and Informatics,* 146, 710-711.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taneri, A. (2011). İlköğretim kurumlarında etik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Tasker-Mitchell, A. & Attoh, P. A.(2020). The mediating effect of faculty trust in principals on the relationship between servant leadership practices and organizational health. *Journal of School Leadership, 30*(4), 297-336.

Taş, İ. (2011). Öğretmenlerde yaşamın anlamı yaşam doyumu sosyal karşılaştırma ve iç-dış kontrol odağının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Taşkın-Şener, E. (2002). Hemşirelerin iş doyum düzeyleri ile genel yaşam doyum düzeyleri ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Tekin, A. M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeyleri. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri, iş doyumları, yaşam doyumları ve tükenmişliklerinin incelenmesi. *İlköğretim Online, 10*(1), 91-108.

Temen, B. (2002). Liderlik geliştirme. Örgütte Kişisel Gelişim (Editör: Aslan, E.). İstanbul: Nobel Yayınları.

Temiz, E. (2016). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Trompenaars, F. & Voerman, E. (2009). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strengths of the world's most powerful management philosophy*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Tsui, K. T. & Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation, 5*(3), 249-268.

Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(1), 175-204.

TÜİK (2021). Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması. https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi-2020-37209 adresinden 08 Şubat 2021 tarihinde edinilmiştir.

Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Türker, Y. (2010). İlköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Türker, Y. & Çelik, K. (2019). Öğretmenlerde iş ve aile çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34*(1), 242-258. Doi: 10.16986/HUJE.2018037287.

Türkmen, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkâr liderlik modeli.* İstanbul: Süeda Basım Yayın.

Uğur, F. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 7, Özel Sayı. 124-131.

Usenyag, S., Trichandhara, K. & Rinthaisong, I. (2017). Antecedents of organizational health in Southern Thailand. *International Journal of Behavioral Science, 12*(1), 79-94.

Usta, M. E. & Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education, 8*(4), 168-184.

Ülsen, Y. (2015). İlkokul öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları Diyarbakır ili örneği. Yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Ünal, A. (2015). İş doyumu, yaşam doyumu ve yaşam anlamı değişkenlerinin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki bağlılıkları üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Ünal, M. (2012). *21. YY'da değişim, yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ünal, S. F. (2020). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Ünlü, M. (2011). Örgüt sağlığı algısının çalışma yaşamı kalitesi üzerine etkisi, İzmir ili Gaziemir ilçesindeki orta öğretim kurumları uygulaması. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Ünsal, Y. (2018). Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi. Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 13*(1), 63-82.

Valentine, J. (2007). An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement. Doctoral thesis, University of Missouri-Columbia.

Vandenberg, R. J., Park, K. O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G. & Griffin-Blake, C. S. (2002). The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the work place. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 57-115.

Veehoven, R. (1991). Questions on happiness: Classical topics, modern answers blind spot. F. Strack, M Argyle, & N. Schwarz (Ed.) In Subjective Wellbeing, an Interdisciplinary Perspective (s. 7-26). London: Pergamon Press.

Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***,** *2*(11), 456-467.

Waddel, J. T. (2006). Servant leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University School of Leadership Studies, Retrieved April 15, 2015 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf.

Walters, J. D. (2006). *Destekleyici liderlik sanatı.* İstanbul: Ganj Kitap.

Waters, T. J., Marzano, R. J. & McNulty, B. (2004). Leadership that sparks learning. *Educational Leadership, 61*(7), 48-51.

WHO (2004). Environment and health decision-making in developing countries. A global review conducted by the WHO–UNEP health and environment linkages initiative (HELI). Presented at the WHO-Organized Global Synthesis Workshop of the World Conservation Forum. World Congress of IUCN Bangkok, Thailand. Retrieved October 20, 2019 from http://www.who.int/heli/decisions/presentationnotes010305.pdf

Winston, B. E. & Hartsfield, M. (2004). Similarities between emotional intelligence and servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, (August 2004),* Regent University, Vircinia.

Vural, T. (2013). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisi: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Yalçın, M. & Karadağ, E. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü: Bir yapısal eşitlik modellemesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 101-120.

Yazıcı, E. (2015). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile yaşam doyumuna ilişkin öğretim elemanlarının algıları. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yetim, Ü. (1991). Kişisel projelerin organizasyonu ve örüntüsü açısından yaşam doyumu. Doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Yıldırım, C. (2006). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yıldız, E. (2016). Öğretmenlerin meslek etik ilkelerine uygun davranma algılarının işe yabancılaşma-yaşam doyumu ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.

Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Yılmaz, C. & Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Yıldız Social Science Review, 2*(2), 75-92.

Yılmaz, E. & Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, *3*(3), 59-69.

Yingying, Z. & Qing, M. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. *Psychological Reports, 115*(2), 381-395.

Yüksel, İ. (2002). İşletmelerde insan ilişkilerinin verimlilik üzerindeki etkisi. Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Yüksel-Şahin, F. & Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 37(1), 391- 426.

Zahn, B. (2011). Elementary teacher assesments of principal servant leadership, their experience with team learning and student academic achievement. Doctoral thesis, Dowling College, Manhattan.

8. EKLER

EK-1. Mardin İli Merkez ve Bağlı İlçe Merkezlerinde 2018-2019 Eğitim Öğretim Yılında Bulunan İlkokullar ve Öğretmen Sayıları

S.N.	İLÇE	KURUM ADI	Sınıf Öğrt. Sayısı
1	Artuklu	Abdulhamit İncioğlu İlkokulu	12
2	Artuklu	Abdulkadir Tutaşı İlkokulu	29
3	Artuklu	Altınova İlkokulu	13
4	Artuklu	Anafartalar İlkokulu	10
5	Artuklu	Artukoğlu İlkokulu	4
6	Artuklu	Atatürk İlkokulu	12
7	Artuklu	Cumhuriyet İlkokulu	11
8	Artuklu	Ensar İlkokulu	7
9	Artuklu	Ebulula İlkokulu	10
10	Artuklu	Gazi -Behiye Nuhoğlu İlkokulu	10
11	Artuklu	Gazipaşa İlkokulu	8
12	Artuklu	Gülseren-Enver Tüfekçioğlu İlkokulu	6
13	Artuklu	Kabala Atatürk İlkokulu	8
14	Artuklu	Kabala Kayacan İlkokulu	5
15	Artuklu	Kabala Şakir Nuhoğlu İlkokulu	4
16	Artuklu	Kabala 100. Yıl İlkokulu	8
17	Artuklu	Kocatepe İlkokulu	7
18	Artuklu	Mardin TOKİ İlkokulu	20
19	Artuklu	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	6
20	Artuklu	Elif Ana Mehmet Konuş İlkokulu	40
21	Artuklu	Sakarya Aycan Çaltekin İlkokulu	16
22	Artuklu	Selahaddin Eyyübi İlkokulu	21
23	Artuklu	Şehit Öğretmen Abdulvahap Yersiz İlkokulu	10
24	Artuklu	Şehit Üsteğmen Seyhan İlkokulu	10
25	Artuklu	Yalım İlkokulu	10
26	Artuklu	Zinciriye İlkokulu	17
27	Artuklu	13 Mart İlkokulu	23
28	Artuklu	Gökçe İlkokulu	43
	TOPLAM		**380**
1	Dargeçit	Sakarya İlkokulu	10
2	Dargeçit	Misak-ı Milli İlkokulu	7
3	Dargeçit	Dargeçit Yunus Emre İlkokulu	9
4	Dargeçit	Selahaddin Eyyubi İlkokulu	4
5	Dargeçit	Cumhuriyet İlkokulu	4
6	Dargeçit	Vatan İlkokulu	11
	TOPLAM		**45**
1	Derik	Mehmet Ayaydın İlkokulu	18

2	Derik	Atatürk İlkokulu	6
3	Derik	Namık Kemal İlkokulu	8
4	Derik	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	4
5	Derik	Marev İbrahim Fidanoğlu İlkokulu	5
	TOPLAM		**41**
1	Kızıltepe	Bahçelievler İlkokulu	15
2	Kızıltepe	Dicle İlkokulu	16
3	Kızıltepe	Mehmet Doğru İlkokulu	21
4	Kızıltepe	Mezopotamya İlkokulu	14
5	Kızıltepe	İstiklal İlkokulu	20
6	Kızıltepe	23 Nisan İlkokulu	40
7	Kızıltepe	Atatürk İlkokulu	18
8	Kızıltepe	Fırat İlkokulu	19
9	Kızıltepe	24 Kasım İlkokulu	15
10	Kızıltepe	Adnan Menderes İlkokulu	25
11	Kızıltepe	İMKB İlkokulu	14
12	Kızıltepe	İnkılap İlkokulu	16
13	Kızıltepe	İpekyolu İlkokulu	20
14	Kızıltepe	Mehmet Emin Değer İlkokulu	11
15	Kızıltepe	Misak-ı Milli İlkokulu	23
16	Kızıltepe	Süleyman Demirel İlkokulu	20
17	Kızıltepe	TOKİ İlkokulu	35
18	Kızıltepe	Vatan İlkokulu	17
19	Kızıltepe	Yol-İş Sendikası İlkokulu	16
20	Kızıltepe	Anafartalar İlkokulu	14
21	Kızıltepe	Cumhuriyet İlkokulu	21
22	Kızıltepe	100. Yıl İlkokulu	24
23	Kızıltepe	Sıtkı Türkoğlu İlkokulu	8
24	Kızıltepe	Turgut Özal İlkokulu	19
	TOPLAM		**461**
1	Mazıdağı	Cumhuriyet İlkokulu	13
2	Mazıdağı	Mimar Sinan İlkokulu	12
3	Mazıdağı	Gazi İlkokulu	12
4	Mazıdağı	Etibakır İlkokulu	4
	TOPLAM		**41**
1	Midyat	Fahrettin Önen İlkokulu	14
2	Midyat	Cumhuriyet İlkokulu	24
3	Midyat	Atatürk Ortaokulu	22
4	Midyat	Fatih İlkokulu	13
5	Midyat	TOKİ İlkokulu	13
6	Midyat	Gazipaşa İlkokulu	8
7	Midyat	Vali Kemal Nehrozoğlu İlkokulu	18
8	Midyat	Şehit Velit Bekdaş İlkokulu	16
9	Midyat	75.Yıl İMKB İlkokulu	22
10	Midyat	Mehmetçik İlkokulu	12
11	Midyat	İstiklal İlkokulu	7
12	Midyat	Şehit Öğretmen Aydın Acun İlkokulu	4

13	Midyat	Selahaddin Eyyübi İlkokulu	12
14	Midyat	Mustafa Kemal İlkokulu	24
	TOPLAM		**209**
1	Nusaybin	Atatürk İlkokulu	22
2	Nusaybin	Fatih Sultan Mehmet İlkokulu	9
3	Nusaybin	Yıldırım İlkokulu	40
4	Nusaybin	Vilayetler Hizmet Birliği İlkokulu	7
5	Nusaybin	Cumhuriyet İlkokulu	16
6	Nusaybin	Oğuzhan İlkokulu	48
7	Nusaybin	Misak-ı Milli İlkokulu	24
8	Nusaybin	15 Temmuz Şehitleri İlkokulu	5
9	Nusaybin	Edip Mungan İlkokulu	17
10	Nusaybin	Kaymakam Bülent Pekdemir İlkokulu	5
11	Nusaybin	Gazipaşa İlkokulu	29
	TOPLAM		**222**
1	Ömerli	Cumhuriyet İlkokulu	8
2	Ömerli	Mehmetçik İlkokulu	4
3	Ömerli	Atatürk İlkokulu	12
	TOPLAM		**24**
1	Savur	Savur İlkokulu	5
2	Savur	Mehmet Fuat Demir İlkokulu	7
	TOPLAM		**12**
1	Yeşilli	19 Mayıs İlkokulu	11
2	Yeşilli	Sakarya İlkokulu	13
3	Yeşilli	Namık Kemal ilkokulu	4
4	Yeşilli	Bahçebaşı İlkokulu	6
5	Yeşilli	Ahmet Demir İlkokulu	3
6	Yeşilli	Makbule Demir İlkokulu	4
7	Yeşilli	Amine Hatun İlkokulu	4
	TOPLAM		**45**
104	**GENEL TOPLAM**		**1.480**

EK-2. Ölçme Aracı

HİZMETKÂR LİDERLİK, ÖRGÜT SAĞLIĞI VE YAŞAM DOYUMU ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek; dört bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin *birinci bölümünde* öğretmenler ile ilgili kişisel bilgiler, *ikinci bölümde* hizmetkâr liderlik davranışları ölçeği, *üçüncü bölümde* okulların örgüt sağlığı ölçeği ve *dördüncü bölümde* ise yaşam doyumu ölçeği yer almaktadır.

Araştırmanın amaçlarına ulaşması, sizlerin ifadelere dikkatli ve içtenlikle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Araştırmada toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve özel olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden ölçek formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ömer Murat ÖTER
Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Öğrenim Durumunuz	1( ) Önlisans 2 ( ) Lisans 3 ( )Yüksek Lisans 4 ( ) Doktora
Cinsiyetiniz	1( ) Kadın 2 ( )Erkek
Medeni Durumunuz	1( ) Evli 2 ( ) Bekâr
Mesleki Kıdeminiz	1( ) 1-5 yıl 2( ) 6-10 yıl 3( )11-15 yıl 4( )16-20 yıl 5( ) 21yıl ve üzeri
Okulunuzdaki öğretmen sayısı	1( ) 28 ve aşağı 2 ( ) 29-39 arası 3 ( ) 40 ve üzeri
Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri	1( ) Merkez İlçe 2 ( ) Bağlı İlçe

II. BÖLÜM
HİZMETKÂR OKUL LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

Madde No	Aşağıda hizmetkâr liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifade için uygun bulduğunuz seçeneği X işareti ile işaretleyiniz ve lütfen cevapsız soru bırakmayınız. **Okul Müdürümüz;**	**Hiç Katılmıyorum (1)**	**Çok Az Katılıyorum (2)**	**Orta Düzeyde Katılıyorum (3)**	**Büyük Oranda Katılıyorum (4)**	**Tamamen Katılıyorum (5)**
1	Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever					
2	Kendisinden önce çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır					
3	Okulun vizyonunu oluştururken çalışanların vizyonunu da dikkate alır					
4	Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır					
5	Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir					
6	Gücünü ve yetkisini çalışanlarının yararına kullanır					
7	Öğretmenlerde öz denetimi geliştirmeye çalışır					
8	Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder					
9	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur					
10	Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir					
11	Kendisinden çok, çalışanlarının başarılı olmasını ister					
12	Çalışanların görevle ilgili hatalarını, gelişmeleri için birer fırsat olarak görür					
13	Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir					
14	Samimi bir iletişim havası oluşturur					
15	Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir					
16	İyi bir dinleyicidir					
17	Emir vermek yerine ikna etmeye çalışır					

18	Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar					
19	Çalışanlarına değer verir					
20	Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır					
21	Görevleri adil bir şekilde dağıtır					
22	Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır					
23	Başarıyı takdir eder					
24	Bir karşılık beklemeden yardım eder					
25	Öğretmenlerden beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olur					
26	Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular					
27	Zor günlerinde çalışanlarının yanında olur					
28	Okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranır					
29	Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluşturur					
30	Öğretmenleri karar alma sürecine katar					
31	Okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışır					
32	Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur					
33	Okuldaki sorunların farkındadır					
34	Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir					
35	Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır					

III. BÖLÜM
ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖLÇEĞİ

Madde No	Aşağıda örgüt sağlığı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifade için uygun bulduğunuz seçeneği X işareti ile işaretleyiniz ve lütfen cevapsız soru bırakmayınız. **Bu okulda,**	Hiç Katılmıyorum (1)	Çok Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Büyük Oranda Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	öğrenciler sorumluluk sahibidir.					
2	öğrencilerin güdülenmeleri yüksektir.					
3	öğrenciler akademik alanda başarılı öğrencilere saygı duyarlar.					
4	öğretmenler öğrencilerin başarılı olacağına inanırlar.					
5	öğrencilere sunulan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri yetersizdir.					
6	öğretim araç-gereçleri ihtiyaç anında mevcuttur.					
7	öğrencilerin akademik başarı düzeyi yüksektir.					
8	öğretmenler okulun örgütsel ikliminden memnundurlar.					
9	öğretmenler birbirlerine güvenirler.					
10	öğretmenler meslektaşlarından destek alırlar.					
11	öğretmenler birbirlerine karşı hoşgörülü davranırlar.					
12	öğretmenler birbirlerinin başarısından gurur duyarlar.					
13	müdür öğretmenleri etkileme gücüne sahiptir.					
14	müdür öğretmenleri ilgilendiren konularda onları karara katar.					
15	etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına izin verilmez.					
16	müdür ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağı yoktur.					
17	müdür ve öğretmenler iş birliği içinde çalışırlar.					
18	müdür öğretmenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlı değildir.					
19	öğretmenler meslekleri ile ilgili uzman desteği alma imkânına sahiptir					
20	sorun çıkmasını engelleyen önleyici bir disiplin sistemi egemendir.					
21	veliler, öğrencilerinin eğitimleri için iş birliğine açıktır					
22	öğretmenler okulun fiziksel ortamından (okul bahçe ve binasının durumu, ısınma şartları, gürültü vs.) memnundurlar.					
23	okul dışından gelebilecek olumsuzluklara karşı güvenlik önlemleri yeterlidir.					

IV. BÖLÜM

YAŞAM DOYUMU ÖLÇEĞİ

Madde No	Aşağıda yaşam doyumu ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifade için uygun bulduğunuz seçeneği X işareti ile işaretleyiniz ve lütfen cevapsız soru bırakmayınız.	Hiç Katılmıyorum (1)	Çok Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Büyük Oranda Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	İdeallerime yakın bir yaşantım vardır					
2	Yaşam koşullarım mükemmeldir					
3	Yaşamımdan memnunum					
4	Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum					
5	Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim					

YARDIM VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

Ek-3. Etik Komisyonu Onay Bildirimi

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/01/2019-10649

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Sayı : 90871155-044-
Konu : Anketler

EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜNE

İlgi : a) 17/12/2018 tarihli, 124003 sayılı ve "Veri Toplama Aracı Uygulama" konulu yazı
b) 25/12/2018 tarihli, 127723 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
c) 25/12/2018 tarihli, 127720 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
d) 25/12/2018 tarihli, 128129 sayılı ve "Veri Toplama Aracı Uygulama" konulu yazı
e) 02/01/2019 tarihli, 317 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
f) 04/01/2019 tarihli, 1513 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
g) 04/01/2019 tarihli, 1515 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
h) 07/01/2019 tarihli, 2082 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
i) 07/01/2019 tarihli, 2218 sayılı ve "Anketler" konulu yazı
j) 14/01/2019 tarihli, 5117 sayılı ve "Anketler" konulu yazı

İlgi yazılar tetkik edilmiş olup; Etik Kurulumuzun 21.01.2019 tarihli oturumunda görüşülmüş olan kararlar, ilgili kurul kararı ekte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Behçet ORAL
Başkan

EK :
25 Adet belge

DAĞITIM
Eğitim Bilimleri Bölümüne
Matematik Eğitimi Anabilim Dalına
Sınıf Eğitimi Anabilim Dalına
Sayın Arş.Gör. Neşe DOKUMACI SÜTÇÜ

Evrakı Doğrulamak İçin : https://ebelge.dicle.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BEL954NCH

Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon:+90 412 241 10 05 Faks+90 412 248 83 20
e-Posta dicle@dicle.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.dicle.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Behçet Oral
Evrak Pin Kodu: 38302

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 21 Oca 2019 **Oturum 1 No: -1-2-3-4-5-6 -7-8-9-10 -11 -12** **Saat:13.30**

İlgi: 25.12.2018 tarih 128129 sayılı yazı Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi anabilim dalı Eğitim Yönetimi bilim dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ömer Murat ÖTER, Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI danışmanlığında ***"Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilişkisi"*** Konulu tez çalışmasına veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-1 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi anabilim dalı Eğitim Yönetimi bilim dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ömer Murat ÖTER, Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI danışmanlığında ***"Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu ile ilişkisi"*** Konulu tez çalışmasına veri toplamak için hazırladığı anket etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

İlgi: 25.12.2018 tarih 127720 sayılı yazı Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ercan DOĞANAY, Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM danışmanlığında ***"Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki"*** Konulu tez çalışması 11/02/2019-28/06/2019 tarihleri arasında veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019 tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-2 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 18952301 no'lu doktora öğrencisi Ercan DOĞANAY, Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM danışmanlığında ***"Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki"*** Konulu tez çalışması 11/02/2019-28/06/2019 tarihleri arasında veri toplama istediği etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

İlgi: 02.01.2019 tarih 317 sayılı yazı Anabilim Dalımız öğretim üyelerinden Dr. Öğretim. Üyesi Fatih YILMAZ'ın danışmanı olduğu Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans 17977004 no'lu öğrencisi Mehmet DEMİRHAN'ın "Sınıf Öğretmenlerinin Beden Eğitimi ve Oyun Derslerindeki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri " adlı tez çalışmasını Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokullarında 01.02.2019 ile 01.07.2019 tarihleri arasında veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019 tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-3 Anabilim Dalımız öğretim üyelerinden Dr. Öğretim. Üyesi Fatih YILMAZ'ın danışmanı olduğu Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans 17977004 no'lu öğrencisi Mehmet DEMİRHAN'ın "Sınıf Öğretmenlerinin Beden Eğitimi ve Oyun Derslerindeki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri " adlı tez çalışmasını Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokullarında 01.02.2019 ile 01.07.2019 tarihleri arasında veri toplama istediği etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 21 Oca 2019 **Oturum 1 No: -1-2-3-4-5-6 -7-8-9-10 -11 -12** **Saat:13.30**

İlgi: 16/01/2019 tarih 5856 Fakültemiz öğretim elemanlarından Dr Öğr. Üyesi fatih YILMAZ, Arş.Gör. Dr. Mehmet DEMİRKOL VE Arş.Gör.Dr. Özcan EKİCİ' FAKÜLTEMİZİN Öğretmen adaylarına yönelik ***"Öğretmen Adaylarının Okul Dışı Yaşantılarının Akademik Başarıları Etkilenmesine İlişkin Görüşler", "Adalet, Vatandaşlık, Küreselleşme, İnanç ve Özgürlük Kavramlarına İlişkin Metaforik Algıları" ve Sosyal değişimler Sonrası Öğretmen Adaylarından oluşan Üniversite Algısı"*** Konulu tez çalışmasına veri toplamak için hazırladığı anket talebi kurulumuzun 21 Oca 2019 tarihli oturumunda görüşülmüş ve ilgili kurul kararı aşağıda belirtilmiştir.

KARAR-2019/ 1-12 Fakültemiz öğretim elemanlarından Dr Öğr. Üyesi fatih YILMAZ, Arş.Gör. Dr. Mehmet DEMİRKO VE Arş.Gör.Dr. Özcan EKİCİ' FAKÜLTEMİZİN Öğretmen adaylarına yönelik ***"Öğretmen Adaylarının Okul Dışı Yaşantılarının Akademik Başarıları Etkilenmesine İlişkin Görüşler", "Adalet, Vatandaşlık, Küreselleşme, İnanç ve Özgürlük Kavramlarına İlişkin Metaforik Algıları" ve Sosyal değişimler Sonrası Öğretmen Adaylarından oluşan Üniversite Algısı"*** Konulu tez çalışmasına veri toplamak istediği etik açıdan uygun olduğu, herhangi bir sakınca içermediği ve etik ilke-şartlarını taşıdığı kanaatine varıldığından, veri toplama aracının/anketin uygulanmasının uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Ek-4. Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/01/2019-968

T.C.
MARDİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 22768798-903.02.01-E.1186462 17.01.2019
Konu : Anket Çalışması

ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Personel Daire Başkanlığı)

İlgi:a)Artuklu Üniversitesi ve Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü arasında imzalanan Protokol.
b)14/01/2019 tarih ve 144 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Edebiyat Fakültesi Dekanlığı Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Görevlisi Ömer Murat ÖTER'in, 14/01/2019-16/04/2019 tarihleri arasında İlimize bağlı ilçelerimizdeki ilkokullarda öğretmene yönelik **"Okul müdürlerinin hizmetkar, liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki"** başlıklı çalışmasına ilişkin olarak Müdürlüğümüze bağlı okullarda anket çalışmasının uygulanabilmesi için gerekli iznin alınması ile ilgili, ilgi (b) yazınız ve ekleri incelenmiştir.

Söz konusu araştırmanın/anket çalışmasının **T.C. Anayasasına ve yürürlükteki mevzuat hükümlerine aykırılık teşkil etmemek koşulu ile eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması**, uygulamalarda yazımız ekinde gönderilen mühürlü anketin kullanılması ve araştırma sonucunda elde edilecek raporun basılı veya dijital ortamda Müdürlüğümüze elden teslim edilmesi gerekmektedir. Söz konusu araştırmanın bu çerçevede yürütülmesinde herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Yakup SARI
İl Milli Eğitim Müdürü

Ekler:
Yazı (9 Sayfa)
Anket Formu (3 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır

9. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı **:** Ömer Murat ÖTER

Öğrenim Durumu **:**

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	Siirt Eğitim Yüksek Okulu	Dicle Üniversitesi	1988-1990
Lisans	Eğitim Fakültesi - Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bölümü	İnönü Üniversitesi	1995-1999
Y. Lisans	Eğitim Bilimleri - Eğitim Yönetimi ve Denetimi	İnönü Üniversitesi	1999-2002

İş Deneyimi **:**

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Sınıf Öğretmeni	Cihanlı İlköğretim Okulu – Erzurum Zorköy İlköğretim Okulu – Batman Kampüs İlköğretim Okulu – Malatya Fatih İlköğretim Okulu – Malatya	1990-1993 1993-1995 1995-2000
Okul Müdürü	Atatürk Yatılı İlköğretim Bölge Okulu – Beşiri/Batman	2000-2001
Şube Müdürü	İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğü – Silvan/Diyarbakır	2001
İlköğretim Müfettişi	İl Milli Eğitim Müdürlüğü – Diyarbakır	2001 -2010
Öğretim Görevlisi	Mardin Artuklu Üniversitesi – Mardin	2010-2020
Genel Sekreter	Mardin Artuklu Ünversitesi – Mardin	2020-