

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK
STİLİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ YAŞAM KALİTESİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Elif YALÇIN**

**Danışman
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ**

TEMMUZ 2025, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Elif YALÇIN

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi

Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı :Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 66 sayfalık kısmına ilişkin 03/07/2025 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı 16'dır.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dâhil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 03/07/2025

Danışman: Prof.Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Öğrenci: Elif YALÇIN

KILAVUZA UYGUNLUK

“Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Elif YALÇIN

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ danışmanlığında **Elif YALÇIN** tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

03/07/2025

JÜRİ:

Danışman : **Prof.Dr. Mehmet ÖZBAŞ** (İmza)
Üye : **Prof.Dr. Sinan YALÇIN** (İmza)
Üye : **Prof. Dr. İsa Yücel İŞGÖR** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.../2025 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /...../2025

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimin boyunca bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim kıymetli danışmanım Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ hocama, hocalarım Prof. Dr. İsa Yücel İŞGÖR ve Prof. Dr. Sinan YALÇIN'a teşekkür ederim.

Eşim ve biricik oğlum Ertuğrul Emre'ye varlıkları ile bana kattıkları güç için minnettarım.

Lisansüstü eğitim hayatım boyunca kıymetli katkılarını hissettiğim Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Elif YALÇIN, Hatay, 2025

OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK STİLİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ YAŞAM KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Elif YALÇIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2025

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik stili ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modeliyle yürütülmüş olup, Hatay ilinde çeşitli kurumlarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veriler, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, hizmetkâr liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan özgecil davranış, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı yordayıcı değişkenler olarak belirlenmiş toplam regresyonun %65' ini açıkladığı görülmüştür. Özellikle özgecil davranış alt boyutu, iş yaşam kalitesi üzerinde en güçlü etkiye sahiptir. Ek olarak, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, medeni durum, öğrenim durumu ve görev yaptıkları kurum türüne göre iş yaşam kalitesi ve liderlik algılarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Elde edilen sonuçlar, eğitim ortamlarında insan odaklı liderlik anlayışının öğretmenlerin mesleki doyumu ve yaşam kalitesi açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu kapsamda, hizmetkâr liderlik becerilerinin okul yöneticileri tarafından geliştirilmesi, eğitim örgütlerinin genel verimliliği ve öğretmen refahı açısından önemli katkılar sunabilir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, İş yaşam kalitesi, Öğretmen, Okul yöneticisi

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVANT LEADERSHIP STYLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS QUALITY OF WORK LIFE

Elif YALÇIN

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, July 2025

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between school administrators' servant leadership style and teachers' quality of work life. The research was conducted using a relational screening model with data collected from teachers working in various institutions in Hatay province. The Servant Leadership Scale and the Work Life Quality Scale were used as data collection tools.

Findings revealed a strong and significant positive relationship between servant leadership and teachers' quality of work life. Sub-dimensions such as altruistic behavior, empathy, justice, honesty, and humility were identified as significant predictors of work life quality. Among these, altruistic behavior had the highest predictive power. Furthermore, no significant differences were found in teachers' perceptions of leadership or quality of work life based on gender, seniority, marital status, educational background or institutional setting.

These results emphasize the importance of adopting a human-centered leadership approach in educational settings. Developing servant leadership competencies among school administrators can contribute significantly to improving both the professional satisfaction and overall well-being of teachers, thereby enhancing organizational effectiveness in schools.

Keywords: Servant leadership, Quality of work life, Teacher, School administrator

İÇİNDEKİLER

OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK STİLİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ YAŞAM KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik	10
1.2. Hizmetkâr Liderlik	11
1.2.1. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	15
1.2.1.1. Page ve Wong' un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	15
1.2.1.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	17
1.2.1.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	17
1.2.1.4. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	18

1.2.1.5. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	19
1.2.1.6. Russell ve Stone'nin Hizmetkâr Liderlik Modeli	20
1.2.1.7. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	20
1.2.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramına İlişkin Araştırmalar	21
1.2.2.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	21
1.2.2.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	22
1.3. İş Yaşam Kalitesi	24
1.3.1. İş Yaşam Kalitesi Alt Boyutları	26
1.3.1.1. İş ve Kariyer Memnuniyeti	26
1.3.1.2. Genel İyi Olma Hali	27
1.3.1.3. İş Kontrol Edebilme	27
1.3.1.4. İş Yaşamında Stres	28
1.3.1.5. Çalışma Koşulları	28
1.3.1.6. İş Yaşamı Dengesi	28
1.3.2. İş Yaşam Kalitesi İle İlgili Araştırmalar	29
1.3.2.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	29
1.3.2.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	30
1.4. İş Yaşam Kalitesi ile Hizmetkâr Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki	31

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma modeli	34
2.2. Evren ve örneklem/Çalışma grubu	34
2.3. Veri Toplama Araçları	34
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	34
2.3.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği	35

2.3.3.İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	35
2.4.Verilerin Analizi	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Normallik Testi Bulguları.....	37
3.2. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Alt Boyut Puanlarının, Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Üzerindeki Yordayıcı Etkisine Ait Bulgular	38
3.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Toplam Puanı ve Alt Boyut Puanları ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	41
3.4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular	42
3.5. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular	46
3.6. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular	49
3.7. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular	51
3.8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular	54
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA.....	67

EKLER	79
ÖZ GEÇMİŞ	84



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Ana Bilim Dalı

TDK: Türk Dil Kurumu

Bknz: Bakınız

EBYÜ: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

SBE: Sosyal Bilimler Enstitüsü



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Değişkenlere Ait Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	37
Tablo 3.2: Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	39
Tablo 3.3: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Toplam Puanı ve Alt Boyut Puanları ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki İlişkiye Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Sonuçları.....	41
Tablo 3.4: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Çok Değişkenli MANOVA Sonuçları.....	43
Tablo 3.5: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Çok Değişkenli MANOVA Sonuçları.....	47
Tablo 3.6: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait t Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3.7: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait t Testi Sonuçları.....	52
Tablo 3.8: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait t Testi Sonuçları.....	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli.....	16
Şekil 2: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	17
Şekil 3: Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	18
Şekil 4: Cerff ve Winston'un Umut Eklenmiş Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	19
Şekil 5: Waddel'in Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	20
Şekil 6: Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	21



GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin en önemli görevi, eğitim kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılarak ortaya çıkan sonuçların kaliteli olmasını sağlamaktır. Bu noktada, okul yöneticilerinin, eğitim örgütüne ait kaynakların, özellikle ve öncelikle de insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasında büyük bir sorumluluk üstlendiği düşünülmektedir (Özdemir, 1995). Bu nedenle, eğitim örgütlerinde meydana gelen problemlerin çözümü için etkili yöneticilere olan ihtiyaç her geçen gün daha fazla artmaktadır (Karip ve Köksal, 1999).

Eğitim sisteminin hedeflerine ulaşabilmesi, yalnızca öğretim süreçlerinin nitelikli olmasına değil, aynı zamanda bu süreçlerin yönetsel olarak da sağlıklı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Yönetsel süreçlerin başarıyla işlemesi ise büyük ölçüde lider konumunda bulunan yöneticilerin davranışlarına, tutumlarına ve liderlik tarzlarına bağlıdır. Eğitim örgütleri gibi insan odaklı sistemlerde liderliğin etkili olması, çalışanların motivasyonu, mesleki tatmini ve kurumsal bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Balyer, 2012).

Geleneksel liderlik anlayışına sahip liderlerin baskıcı, katı ve emredici davranışları örgüt içinde sorunlara yol açabilir. Bu sorunlar, çalışanların güçlenmesini, ihtiyaçlarının ön planda tutulmasını ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayan, iletişim ve etik değerlere dayalı yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dal, 2014). Bu yeni liderlik anlayışı ve liderler, çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak verimliliklerini artırmayı hedeflemektedir (Türkmen, 2016: 28). Birlikte davranış sergileme ve iş birliğine dayalı liderlik yaklaşımları, çalışanların görüşlerini dikkate alan, onların gelişimine destek olan, etik değerlere bağlı kalan ve iletişimi çok yönlü bir şekilde kullanan liderlik tarzları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütlerin gelişimine odaklanırken çalışanları güçlendirmeyi amaçladığı ifade edilmektedir (Akdöl, 2015).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışanların yalnızca maddi koşullarla değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması, saygı görme, anlamlılık hissi kazanma ve kişisel gelişimlerini sürdürebilme olanaklarına sahip olduklarında daha yüksek bir performans sergilediklerini göstermektedir (Karaköse, 2014). Bu bağlamda,

liderlerin çalışanlarına karşı duyarlı, anlayışlı, destekleyici ve hizmet odaklı olmaları, modern liderlik anlayışının temel ilkeleri arasında yer almaktadır.

Yeni liderlik yaklaşımlarından biri, Greenleaf tarafından 1970'lerde öne sürülen (Özmutlu, 2011) ve liderlik anlayışını geleneksel özelliklerin ötesine taşıyan "Hizmetkâr Liderlik" modelidir. Bu model, liderin sadece geleneksel liderlik özelliklerine değil, aynı zamanda çalışanlarının çıkarlarını göz önünde bulundurarak hizmet etme düşüncesiyle hareket etmesini vurgulamaktadır (Temiz, 2016). Bu liderlik modelinde çalışanların ihtiyaçları, örgütlerin liderlerinin ihtiyaçlarının önünde tutulmaktadır (Greenleaf, 1977). Yukl (2013)' a göre hizmetkâr liderler, bireyleri dinler, onları takdir eder, destekler ve ihtiyaçlarına değer verir. Hizmetkâr liderlik, örgüt içindeki bireylerin kişisel büyümesini, gelişimini ve genel refahını teşvik ederek, uzun vadede örgütsel hedeflere ulaşmanın mümkün olduğuna inanmaktadır (Stone, Russell ve Patterson 2004).

Hizmetkâr liderlik, özünde insan merkezli bir liderlik anlayışı sunmaktadır. Bu liderlik biçiminde lider, önce hizmet etmeyi, sonra liderlik etmeyi tercih eden kişidir (Spears, 1995). Bu yaklaşım, liderin otorite kullanımı yerine empati, duyarlılık, alçakgönüllülük ve bağlılık gibi değerler üzerinden etkide bulunmasını öngörmektedir. Hizmetkâr liderin temel amacı, hizmet ettiği bireylerin büyümesi ve gelişmesidir. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel dayanışmayı, güveni ve adalet algısını da olumlu yönde etkilemektedir (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ve Liden, 2019). Eğitim örgütleri gibi duygusal emeğin yüksek olduğu ortamlarda hizmetkâr liderliğin benimsenmesi, öğretmenlerin tükenmişliğini azaltmakta, iş doyumunu artırmakta ve kurumsal bağlılığı güçlendirmektedir (Black, 2010; Cerit, 2009).

En yüksek performansı elde etmek isteyen organizasyonlar, öncelikle personeline yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortam sunmalıdır. Bu amaçla, çalışanların iş yaşam kalitesinin artırılması gerekmektedir (Tokmak,2021). İş yaşam kalitesi kavramı 1970'lerin ortalarında ortaya çıkmıştır ve başlangıçta, insanların işlerine verdiği tepkileri, iş tatminini ve psikolojik olarak iyi hissetmelerini tanımlamıştır. İlk olarak, çalışanların iş deneyimini ve kişisel ihtiyaçlarını iyileştirmeye odaklanmıştır. Daha sonra ise iş zenginleştirme, kendini yöneten ekipler, iş kalitesini artırmaya yönelik

teknikler ve yaklaşımlar gibi konular üzerinde odaklanmıştır (Davis ve Cherns, 1975; Davis, 1977). İş yaşam kalitesi kavramı, yaşam kalitesi ve iş kavramlarını bir araya getiren bir kavramdır. Yaşam kalitesi, bireylerin kendi hedefleri ve değerleri doğrultusunda kendilerini nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Gülmez, 2013). İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamında bekledikleri yaşam kalitesine ulaşmaları olarak ifade edilmektedir (Levine, Taylor ve Davis, 1984:81).

Günümüz iş yaşamı, sadece ekonomik kazançla değil, aynı zamanda bireylerin iş yerinde kendilerini değerli hissetmeleri, karar süreçlerine katılabilmeleri, iş-yaşam dengesi kurabilmeleri ve psikolojik olarak sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleriyle de ilişkilidir. İş yaşam kalitesi, bireylerin işlerinden aldıkları doyumla birlikte örgütsel bağlılık, motivasyon, üretkenlik ve düşük iş gücü devri oranları gibi sonuçlarla da yakından bağlantılıdır (Hackman ve Oldham, 1980). Eğitim sektöründe iş yaşam kalitesinin artırılması, öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını güçlendirerek öğrenci başarısı üzerinde de dolaylı fakat etkili bir rol oynamaktadır. Özellikle öğretmenlerin stres düzeylerinin düşürülmesi, okul ikliminin iyileştirilmesi ve karar alma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi, iş yaşam kalitesinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Sönmez ve Yıldırım, 2020).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, liderlik tarzlarının çalışanların iş yaşam kalitesi üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Özellikle hizmetkâr liderliğin, çalışanların örgüte duyduğu güveni, adalet algısını ve aidiyet duygusunu artırarak iş yaşam kalitesine olumlu katkılar sunduğu ortaya konmuştur (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008; Van Dierendonck, 2011). Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğin benimsenmesi, öğretmenlerin mesleki doyumunu ve psikolojik sağlamlıklarını artırırken, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini de yükseltmektedir (Cerit, 2009).

Bu bağlamda, okul yöneticilerinin benimsemiş olduğu liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerindeki belirleyici rolü, eğitim örgütlerinin genel başarısını ve çalışan memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Özellikle hizmetkâr liderlik modeli, bireylerin gelişimine, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına ve örgütsel aidiyet duygusunun pekiştirilmesine olanak tanıyan bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır (Greenleaf, 1977; Spears, 1995). Hizmetkâr liderler; çalışanlarını sadece bir üretim aracı olarak değil, bütüncül bir varlık olarak görerek onların değerli,

duyulmuş ve desteklenmiş hissetmelerini sağlar (Liden ve diğ., 2008). Bu yaklaşım, iş yaşam kalitesinin temel bileşenlerinden biri olan bireysel anlam yaratma ve mesleki tatmin ile doğrudan ilişkilidir (Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001). Nitekim yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin stres düzeyini düşürdüğünü, iş doyumunu artırdığını ve tükenmişlik düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ve Liden, 2019). Ayrıca öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif katılımı, adil yönetim, açık iletişim ve destekleyici liderlik gibi unsurlar, hizmetkâr liderlik tarzının iş yaşam kalitesini artırmadaki temel araçları olarak görülmektedir (Chiniara ve Bentein, 2016; van Dierendonck, 2011). Eğitim örgütlerinde psikolojik güvenin, aidiyetin ve örgütsel adalet algısının güçlenmesiyle birlikte öğretmenlerin işlerine olan bağlılıkları ve performansları da artmakta; bu durum hem bireysel gelişimi hem de kurumsal verimliliği desteklemektedir (Hackman ve Oldham, 1980; Northouse, 2021). Ancak literatürde, hizmetkâr liderlik ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin özellikle Türkiye bağlamında hâlâ sınırlı sayıda çalışmayla ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle, söz konusu iki kavram arasındaki dinamik ilişkinin daha derinlemesine incelenmesi, hem kuramsal literatüre katkı sağlayacak hem de eğitim yöneticilerine insan odaklı ve sürdürülebilir liderlik stratejileri geliştirmeleri noktasında yol gösterici olacaktır. Eğitim sistemlerinin sürdürülebilir niteliği, yalnızca yapısal reformlarla değil; insanı önceleyen, anlam ve değer temelli liderlik anlayışlarıyla mümkün olabilecektir.

Problem Durumu

Eğitim sisteminin etkinliği ve verimliliği, büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik anlayışına ve öğretmenlerin çalışma koşullarına bağlıdır. Okullar, yalnızca bilgi aktarımının yapıldığı kurumlar olmaktan öte, çalışanların psikolojik, sosyal ve mesleki ihtiyaçlarının da karşılandığı sosyal sistemlerdir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzı, öğretmenlerin mesleki doyumunu, motivasyonu, işlerine olan bağlılığı ve genel yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Dönmez ve Güven, 2020).

Son yıllarda eğitim yönetiminde ön plana çıkan hizmetkâr liderlik, yöneticinin kendisini izleyicilerine hizmet etmeye adanmış, empati, alçakgönüllülük, destekleyicilik ve etik değerlere dayalı bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Greenleaf, 1977;

van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, güç paylaşımını teşvik eden, çalışanların gelişimini ve refahını önceleyen bir liderlik modeli olarak, öğretmenlerin hem psikolojik hem de mesleki iyilik halleri üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Spears, 1995; Liden ve diğ., 2008).

Bununla birlikte, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş yaşam kalitesi konusu da her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. İş yaşam kalitesi, öğretmenlerin işle ilgili fiziksel, psikolojik ve sosyal beklentilerinin ne ölçüde karşılandığıyla ilgilidir ve çalışanların genel memnuniyeti, örgütsel bağlılığı ve verimliliği açısından temel bir belirleyicidir (Walton, 1973; Akın, 2020). Özellikle öğretmenlerin yüksek düzeyde stresle karşı karşıya kaldığı, tükenmişlik yaşadığı ve mesleki doyumunun düştüğü günümüzde, iş yaşam kalitesinin artırılması kritik bir zorunluluk hâline gelmiştir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Türkiye'deki eğitim sisteminde okul yöneticileri genellikle idari görevlerle yoğun bir biçimde meşgul olmakta, bu durum onların öğretmenlere yönelik destekleyici ve kapsayıcı liderlik sergilemelerini zorlaştırabilmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik anlayışının, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini artırabilecek bir yönetim biçimi olarak ne denli etkili olduğu önemli bir araştırma sorusunu gündeme getirmektedir. Ancak, mevcut literatürde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki doğrudan ilişkiyi ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Özellikle Türkiye bağlamında bu iki değişkeni birlikte inceleyen güncel ve kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Demirtaş ve Karakuş, 2008; Temiz, 2016). Araştırma sonuçlarının, eğitim yöneticilerine, öğretmenlerin mesleki yaşam kalitelerini iyileştirmek için hangi liderlik yaklaşımlarının daha etkili olabileceği konusunda yol gösterici olması beklenmektedir. Ayrıca, elde edilecek bulguların, okul yönetimi politikalarının geliştirilmesine ve öğretmenlerin daha sağlıklı, üretken ve tatmin edici bir iş ortamında çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik stili ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine etkisini bugüne dek olan çalışmalarla değerlendirip, yeni öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, araştırma kapsamında öğretmenlerin algıladığı hizmetkâr liderlik düzeyleri ile iş yaşam kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenerek, hizmetkâr liderlik stilinin hangi alt boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerinde belirleyici etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularının, eğitim örgütlerinde insan odaklı liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması açısından kuramsal ve pratik katkılar sunması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışma, okul yöneticilerine öğretmenlerin iş doyumu ve mesleki refahlarını artıracak stratejiler geliştirme konusunda da yol gösterici olabilecektir.

Problem Cümlesi

Araştırmamızın ana problemi; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin toplam puanı ve alt boyut puanları, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır? cümlesinden oluşmuştur.

Alt Problemler

- 1) Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin, öğretmenlerin toplam puanı ve alt boyut puanları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre toplam puanı, alt boyut puanları ve öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 3) Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin, öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre toplam puanı, alt boyut puanları ve öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 4) Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre toplam puanı, alt boyut puanları ve öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 5) Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin, öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre toplam puanı, alt boyut puanları ve öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 6) Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre toplam puanı, alt boyut puanları ve öğretmenlerin iş

yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorularından oluşmuştur.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik stili ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki bağlantının araştırılması ve sonuçlarının ifade edilmesi hedeflenmiştir. Bu değişkenlerin incelenmesi öğretmenlere yönelik yapılan bu çalışmalarda kullanılan değişkenlere ilişkin güncelleme ve geliştirme imkânı sağlayacaktır. İş yaşam kalitesinin sağlanması, bir yandan örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırmaya yardımcı olurken, diğer yandan da örgüt çalışanları için uygun bir ortamın oluşturulmasına destek olmaktadır. Bu bağlamda, eğitim sistemi içinde öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Genel olarak öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin artırılmasının toplumun geneline yönelik ciddi etkisi söz konusudur (Yalçın, Yıldırım ve Akan, 2016). Bu yönüyle çalışmamız, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik stili ve öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerinde veri elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle araştırmanın öğretmenler, okul yöneticileri ve politika yapıcılar açısından önemli olduğu ve literatüre önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlik yaklaşımının önemi, günümüz eğitim yönetimi anlayışının temel taşlarından biri haline gelmiştir. Bu liderlik biçimi, liderin sadece otoritesini kullanarak değil, aynı zamanda çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik vererek onları desteklemesi ve güçlendirmesi esasına dayanır (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik stili, öğretmenlerin motivasyonlarını artırarak, iş tatminlerinin ve dolayısıyla iş yaşam kalitelerinin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Stone, Russell ve Patterson, 2004). Bu bağlamda, liderlik biçimlerinin çalışanların psikolojik ve mesleki iyi oluşlarına etkisini anlamak, eğitim örgütlerinin sürdürülebilir başarısı açısından kritik önem taşımaktadır (Yukl, 2013).

Özellikle öğretmenler gibi bilgi ve beceri temelli meslek gruplarında, iş yaşam kalitesinin artırılması, hem bireysel performansın yükseltilmesi hem de öğrenci başarısının artırılması için gereklidir (Levine, Ash ve Schweitzer, 1984). İş yaşam kalitesi kavramı, çalışanların iş ortamından bekledikleri sosyal, psikolojik ve fiziksel koşulların sağlanmasıyla doğrudan ilişkilidir (Davis ve Cherns, 1975). Bu nedenle,

hizmetkâr liderlik gibi etik ve destekleyici liderlik modellerinin benimsenmesi, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır (Türkmen, 2016).

Ayrıca, bu araştırma sadece bireysel düzeyde öğretmenlerin iş yaşam kalitesini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda eğitim örgütlerinin yönetim politikalarının geliştirilmesi için de önemli veriler sağlayacaktır. Politika yapıcılarının, hizmetkâr liderlik uygulamalarını teşvik ederek, eğitimde çalışan memnuniyetini ve verimliliği artırabilecekleri sonucuna varmak mümkündür (Karip ve Köksal, 1999). Böylece, öğretmenlerin iş ortamlarına ilişkin algılarının iyileştirilmesi, eğitim sisteminin genel kalitesine de olumlu yansıtacaktır.

Varsayımlar

Bu çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili Ölçeği, İş Yaşam Kalitesi Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formunu mevcut durumlarını yansıtacak biçimde içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır. Ayrıca, bu ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin, ele alınan konuyla ilgili mevcut durumu doğru ve güvenilir bir biçimde yansıttığı kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

Yapılan bu çalışma, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili Ölçeği, İş Yaşam Kalitesi ve Kişisel Bilgi Formunun ölçümlediği özelliklerle sınırlanmıştır.

Tanımlar

Araştırmamızda kullanılan tanımlar aşağıda açıklanmıştır:

Liderlik: Bu özellikler, örgüt içinde etkili liderlik sergileyen kişilerde sıkça gözlemlenen niteliklerdir. Bu kişiler, doğru kararlar alabilme yeteneğine sahiptirler ve karmaşık problemleri analitik bir bakış açısıyla çözmek konusunda ustalaşmışlardır. Ayrıca, çevrelerine pozitif enerji yayarlar ve sezgileri güçlüdür. Adaleti ön planda tutarlar ve örgütün amacına ulaşmasında önemli bir rol oynarlar. İşbirliğine ve ortak vizyon oluşturmaya büyük önem verirler (Altınkaya, 2023).

Hizmetkâr Liderlik: Bu liderlik anlayışı, kendini geri plana atarak çalışanların gereksinimlerini ve isteklerini öncelikli hale getirir. Çalışanların katılımını teşvik eder ve alınan kararlara dâhil olmalarını sağlar. Ayrıca, çalışanlara güven verir ve onları

cesaretlendirir. Sezgi g¼c¼ y¼ksek olan bu liderler, yapıcı eleştirilere açıktır ve gelişime her zaman açıktırlar. Vizyon sahibi olmalarının yanı sıra, çalışanların mutluluğunu ve refahını da önemserler (Altınkaya, 2023).

İř Yaşamı Kalitesi: İř yaşam kalitesi, öğretmenlerin okul ortamında bedensel ve ruhsal olarak iyi hissetmelerini sağlayarak tüm yaşam alanlarıyla entegre olmalarına olanak tanımaktır. Bu durum, öğretmenlerin işlerinden memnun olmalarını, huzur bulmalarını ve bu durumun diğer yaşam alanlarına da yansımalarını sağlar (Erdem, 2008).



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilgili literatür taraması ile araştırmamızın kuramsal çerçevesi sunulmuştur.

1.1. Liderlik

Liderlik, genel anlamda bir grup ya da topluluğu belirli hedefler doğrultusunda bir araya getirip bu hedeflere ulaşmaları için onları motive eden ve yönlendiren bir güç olarak tanımlanır. Ayrıca liderlik, belirli bir durum karşısında bireyin ya da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için liderin başkalarının çalışmalarını etkileme ve yön verme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Liderlik, bir gruba bağlı iki veya daha fazla birey arasında, belirli bir ortamda algı ve beklentilerin karşılıklı etkileşimiyle şekillenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 19-20). Başaran (2008, s. 197) ise liderliği, ortak amaçlar doğrultusunda birleşmiş bireyleri bu amaçlara ulaşmaları yönünde etkileme süreci olarak ifade etmektedir. Stogdill (1974) liderliği şu unsurlar çerçevesinde tanımlamıştır:

- a) bireyin kişiliği ya da kişiliğinin etkisi,
- b) ikna becerisi,
- c) etkiyi kullanma yetisi,
- d) belirli davranış ve hareketlerin işlevi,
- e) ikna etme biçimi,
- f) grup davranışı ya da grup hareketi,
- g) ilişkiler aracılığıyla güç kullanımı,
- h) amaçlara ulaşmanın bir yolu,

- i) etkili iletişim kurma,
- j) farklılaştırılmış rol üstlenme,
- k) yapının oluşturulması süreci

Tanımlar incelendiğinde, liderliğin ortak yönünün, grup temelli bir etkinlik olması ve bilinçli biçimde başkalarının davranışlarını etkileme süreci olarak değerlendirilmesi olduğu görülmektedir (Kamacı, 2010, s. 79). Akiş (2004, s. 62), literatür taramaları ve kendi araştırmaları sonucunda liderlik özelliklerini 21 temel başlık altında toplamıştır. Buna göre etkili bir liderin sahip olması gereken temel nitelikler şu şekilde sıralanmaktadır: vizyon sahibi olma; tutku ve fedakârlık gösterme; inanç, kararlılık ve tutarlılık sergileme; örnek olma; güven oluşturma; bireyleri motive etme; beklentileri vizyonla bütünleştirme; ilham verme; gelişime odaklanma; adalet duygusuna sahip olma; mütevazı bir tutum sergileme; etkin dinleme becerisi gösterme; açık ve şeffaf iletişim kurma; insanlara ve içinde bulunulan duruma karşı duyarlılık gösterme; yenilikçi olma; hızlı ve etkili karar alma; esneklik gösterebilme; zamanı etkin kullanma (hız); sinerjik ekipler oluşturabilme ve yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olma.

Yukarıda yer alan tanımlar her ne kadar farklılıklar gösterse de, her biri liderliğe ilişkin çeşitli özelliklerin yanı sıra, liderlik kavramının benzer kavramlardan hangi yönleriyle ayrıştığını belirlemeye katkı sunmaktadır.

Gelişen ve değişen teknoloji ile çevresel koşulların etkisi, bilgi düzeyindeki artış ve sosyokültürel yapıda meydana gelen dönüşümler, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçilmesini zorunlu kılmış ve bu doğrultuda yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çağdaş liderlik yaklaşımları arasında etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik yer almaktadır (Çelik, 2016).

1.2 Hizmetkâr Liderlik

Modern iş yaşamı, Sanayi Devrimi'nden bu yana bireyleri yalnızca birer araç olarak gören yönetici anlayışı ve çalışanları makinenin bir parçası gibi değerlendiren organizasyonel yapılarla şekillenmiştir. Ancak 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren artan rekabet ortamı, ağır çalışma koşulları ve katı hiyerarşik düzen gibi zorlayıcı

unsurlar, liderlik paradigmlarında köklü bir değişim gerekliliğini beraberinde getirmiştir (Spears, 2004). Bu dönüşüm süreci, otoriter ve baskıcı liderlik anlayışlarının yerini çalışan odaklı, destekleyici liderlik yaklaşımlarına bırakmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, otantik liderlik, manevi liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi, çalışanların gelişimini teşvik eden, onları güçlendiren, yücelten ve etik değerlere dayalı liderlik yaklaşımları öne çıkmaya başlamıştır (Sakal, 2018).

Greenleaf'e göre "hizmetkâr lider" kavramı, liderin öncelikli olarak bir hizmet etme tutumu içerisinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu anlayışa göre, hizmet etme arzusu liderde doğal ve içsel bir motivasyon kaynağı olarak ortaya çıkar. Hizmet etmeye yönelik bu içsel eğilim, zamanla bilinçli tercihler ve kararlarla birleşerek bireyin liderlik rolünü üstlenmesine zemin hazırlar. Gerçek liderler ise, temelde başkalarına yardım etme yönünde derin bir istek ve sorumluluk duygusuna sahip bireyler olarak tanımlanır (Tran ve Spears, 2020).

Eğitim örgütlerinin başarılı olması için, çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olması ve nitelikli bir eğitim almış olmaları son derece önemlidir (Page ve Wong, 2000). Liderler, çalışanlarının en iyi performansını sergilemeleri için hizmet odaklı olmalıdır, çünkü bu, çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. Bu da çalışanların örgüte karşı bağlılık, sahiplenme ve takım ruhunu artırır (Ambali vd., 2011). Hizmetkâr liderlik, bu tür ihtiyaçları en iyi karşılayacak liderlik biçimlerinden biridir. Hizmetkâr liderler, insanların yararına odaklanırken kendi fiziksel, zihinsel ve duygusal yeteneklerini kullanır. Onlar, özel bir etkileme yeteneğine sahip bilgi odaklı kişilerdir ve kendilerini başkalarına hizmet etmeye adanmışlardır (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlik anlayışından ayrılarak, toplumun beklentilerini karşılamak ve topluma hizmet etmek için aktif olarak çalışan bir liderlik tarzıdır (Özcan, 2020). Hizmetkâr liderlik çeşitli tanımlarla açıklanmıştır. Bu tanımlar arasında, hizmet aşkıyla dolu, iyi bir dinleyici ve araştırmacı, her zaman umut verici ve olumsuzlukları düşünmeyen özellikler ön plana çıkar. Hizmetkâr liderlik terimi, liderlik ve hizmet gibi farklı kavramları birleştirerek liderliğin doğasını yeniden değerlendirmiştir. Hizmetkâr liderlik terimi, liderliği tanımlayan en etkili kelimedir, çünkü liderliği en üst seviyede yönlendiren terimdir (Greenleaf, 1977).

Lary Spears, Greenleaf'in hizmetkâr liderlik kavramını özenle inceleyerek liderin özelliklerini tanımlamıştır. Spears, hizmetkâr liderin niteliklerini "dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, kahyalık, insanların geliştirilmesine yönelik yükümlülük ve topluluk oluşturma" olarak belirtmiştir. Bu nitelikler, hizmetkâr liderliğin önemli unsurlarını yansıtmaktadır ve genel olarak aşağıdaki şekillerde ifade edilmişlerdir (Gerstner ve Day, 1997);

Dinleme: İletişim becerileri ve sorumluluk alma, liderlerin önemli özelliklerindendir. Ancak, dinleme yeteneği de onlar için hayati öneme sahip ve geliştirilmeye değer bir yetenektir. Hizmetkâr lider, söylenenlerin ötesinde, söylenemeyenleri de anlamaya çalışır.

Empati: Liderin, diğer insanların yerine kendini koyması ve onların neler hissettiğini anlamaya önem vermesi önemlidir. Hizmetkâr liderler genellikle çalışanlarını anlayabilen ve onların yerine kendisini koyabilen türde liderlerdir.

İyileştirme: Ekibiyle uyum halinde olup olumlu bir şekilde dönüşüm sağlamak için bu beceri oldukça değerlidir. Çalışanlar, farklı sebeplerle duygusal güçlükler yaşayabilmektedir. Böyle durumlarda, hizmetkâr liderler çalışanlarla etkili iletişim kurarak karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sağlarlar.

Farkındalık: Başkalarına ve kendisine karşı duyarlılık ve farkındalık, hizmetkâr liderin öne çıkan özelliklerinden biridir. Sorunları birlikte değerlendirir ve köklü çözümler geliştirmek için birlikte çalışır.

İkna Etme: Hizmetkâr liderler, karar verirken mevki gücünden ziyade inandırma ve kabul ettirme yeteneklerini kullanarak üyeler arasında zihinsel birliktelik oluşturmaya çalışır.

Kavramsallaştırma: Olağan iş akışının ötesinde, sorunlara geniş bir bakış açısıyla yaklaşarak yenilikçi ve liyakate dayalı bir yaklaşım sergilemek önemlidir. Hizmetkâr liderler, disipline büyük önem atfederler.

Öngörü: Geçmişte kazanılan deneyimlerin ışığında, bugünkü şartları da dikkate alarak ileriye dair yapılan planlamaların sonuçlarını öngörebilme yeteneğinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Kâhyalık: Bu tipteki anlayışta üyelerin neler yaptıklarının kontrolünden ziyade, onlar için neler yapılabilir şartlar nasıl daha iyi hale getirilebilir fikri hâkimdir. Açıklık, dürüstlük ve doğrulara yönelik ikna etme becerisi bu liderliğin temel özellikleri arasındadır.

İnsanları Geliştirme Sorumluluğu: Bu sorumluluktaki liderler, çalışanlarının sadece bir çalışan değil, aynı zamanda duygusal özellikleri de olan bir yönünün olduğunu düşünürler. Her faaliyette, çalışanların bireysel gelişiminin hem iş yaşamında hem de duygusal anlamda önemli olduğuna inanırlar. Çalışanların görüşlerini ve eleştirilerini dikkate alarak, onların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik ederler.

Topluluk Kurma: İnsanlık tarihinde, küçük iş grupları zamanla büyük kuruluşlara dönüşmüştür. Hizmetkâr liderler, çalışanları takım halinde çalışmaya teşvik eder ve aralarında gerçek bir birlik ve dayanışma oluşturabileceklerine inanırlar.

Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik yaklaşımı ilk kez Greenleaf tarafından geliştirilmiş olup, geleneksel liderlik modellerinden ayrılarak daha insancıl ve empatik bir perspektif sunmaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarına karşı anlayışlı, destekleyici ve kapsayıcı bir tutum sergilemektedir. Yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde, liderlerin diğer liderlik stillerine göre daha yüksek performans sergilediğini ortaya koymaktadır. Empati ve etkili dinleme becerileri, hizmetkâr liderlerin temel nitelikleri arasında yer almakta; bu liderler çalışanlarını ayrıcalıklı ya da dışlanmış bireyler olarak değil, ekiplerinin eşit ve değerli üyeleri olarak görmektedir. Aynı zamanda, çalışanlarının hem kişisel hem de mesleki gelişimlerini desteklemeye önem vererek, bu gelişimi teşvik edecek çeşitli imkânlar sunmaktadırlar. Hizmetkâr liderlerin yüksek düzeyde farkındalık ve ikna kabiliyetine sahip olmaları da onları diğer liderlik türlerinden ayıran belirleyici bir özellik olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik modeli, yalnızca bireysel gelişimi değil, kurumsal düzeyde uzun vadeli başarıyı ve sürdürülebilirliği de destekleyen etkili bir yönetim anlayışıdır (Bulduk, 2024).

Hizmetkâr liderlik, baskıcı ve yüksek stres içeren çalışma ortamlarında çalışanların iyilik hâlini gözeten, etik temellere dayalı ve insan merkezli bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Baykal, 2020). Bu liderlik tarzı, yöneticilik rolünü hizmet anlayışıyla bütünleştiren; şefkatli, otantik, ilgi gösteren ve motive edici bir tutum

sergileyen liderleri tanımlar. Hizmetkâr liderlik anlayışı, bireyin kendi ihtiyaçlarını geri planda tutarak öncelikle takipçilere hizmet etmeyi, iş yaşamı, aile ve toplumsal alanlar dâhil olmak üzere her düzeyde hizmetkâr bir tutum benimsemeyi ve takipçileri de hizmetkâr liderler olarak yetiştirme sorumluluğunu üstlenmeyi esas alır (Liden vd., 2015). Bu bağlamda, hizmetkâr liderleri diğer liderlik türlerinden ayıran temel unsur, verdikleri kararların niteliğinden çok, bu kararları alma sürecinde sorumluluklarını nasıl kullandıkları ve kimin görüşüne başvurduklarıdır (Aydın ve Bodur, 2016).

1.2.1 Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlik teorisinin gelişim sürecine önemli katkılar sağlamış olan çeşitli modeller aşağıda detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.1.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Page ve Wong'a (2000:4) göre, hizmetkâr liderlik modelinin merkezinde bireyin kişilik yapısı yer almaktadır. Liderlik anlayışı, yalnızca dışsal davranış kalıplarıyla değil; aynı zamanda bireyin içsel özellikleri, değerleri ve karakteriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, liderlik davranışlarının temelinde bireyin kişilik özellikleri yer almakta; liderin karar alma biçimleri, ilişki kurma tarzı ve liderlik yaklaşımı bu temel yapı tarafından şekillendirilmektedir.

Fiziksel açıdan güçlü liderler, çoğunlukla eylem odaklı, görev bilinci yüksek, iş yapma motivasyonu gelişmiş ve başarı yönelimi kuvvetli bireylerdir. Bu liderler, hedeflerine ulaşma konusunda kararlılık gösterir ve sonuç odaklı bir tutum sergilerler. Ayrıca liderlik becerileri gelişmiş olan bu bireyler, çevrelerini etkileme ve yönlendirme konusunda da doğal bir yetkinliğe sahiptirler (Fındıkçı, 2012:309).

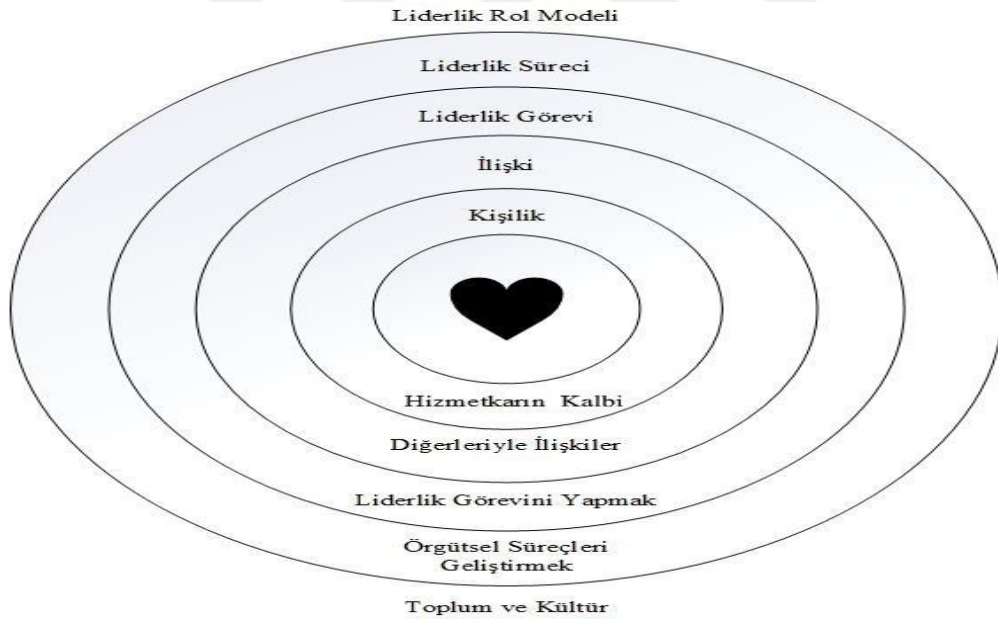
Hizmetkâr liderlik, zihinsel, duygusal ve fiziksel becerilerin özgün ve bütüncül bir bileşiminden oluşan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımıdır. Bu modelde, liderin yalnızca görev ve performansa yönelik değil; aynı zamanda insan ilişkilerine, etik değerlere ve toplumsal faydaya yönelik tutum ve davranışları da önem taşımaktadır.

Duygusal açıdan yetkin liderler, empati, hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık ve hizmet etme gibi insani değerleri benimseyerek liderlik süreçlerine yansıtırlar. Bu nitelikler, liderin izleyenleriyle güvene dayalı ilişkiler kurmasına, ekip ruhunu geliştirmesine ve örgütsel bağlılığı artırmasına katkı sağlar.

Zihinsel açıdan yüksek potansiyele sahip liderler ise; mantıklı düşünebilen, entelektüel açıdan donanımlı, bilgiye değer veren ve bilgelik temelli kararlar alabilen bireylerdir. Bu liderler, stratejik düşünme ve problem çözme gibi bilişsel yetkinlikleri ile örgütsel süreçlerde etkili olurlar.

Tüm bu bileşenlerin bütüncül bir şekilde ele alındığı *Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli* (Expanded Circles of Servant Leadership Model), Page ve Wong (2003:4) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, hizmetkâr liderliğin merkezinde yer alan kişilik yapısı, zamanla duygusal, zihinsel ve fiziksel boyutlarla genişleyerek liderin etkisini ve hizmet kapasitesini artıran bir yapı olarak tasvir edilmektedir. Model, liderlikte içsel gelişimin ve çok boyutlu yetkinliklerin önemini vurgularken, aynı zamanda liderin kendini aşarak çevresine değer katma sürecini de açıklamaktadır. Aşağıda Şekil 1’de Page ve Wong’(2003:4)’un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli yer almaktadır.

Şekil 1: Page ve Wong’un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

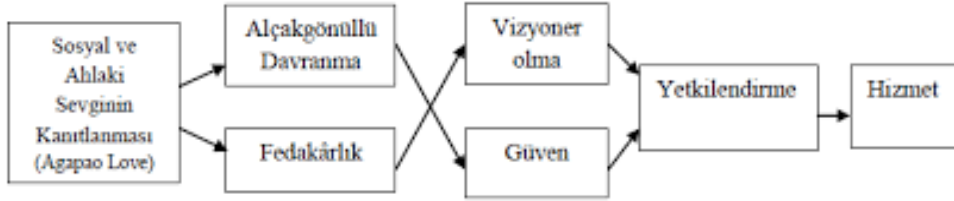


Liderlik, bireylerin başkalarıyla etkili ilişkiler kurma ve bu ilişkileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Potansiyel bir liderin temel bileşenleri; ilişkisel yetkinlik, görev bilinci ve süreç yönetimidir. Bu doğrultuda etkili liderler, çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkararak onların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemeyi amaçlar (Page ve Wong, 2000; Kouzes, 1993, s. 185).

1.2.1.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson, hizmetkâr liderliğe ilişkin değer temelli bir model geliştirerek, hizmetkâr liderlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren temel unsurları ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre hizmetkâr liderlik kuramı, erdem temelli bir yapıya sahiptir. Erdemler, hizmetkâr liderin kişilik özelliklerini tanımlayan ve liderlik davranışlarını yönlendiren temel değerler olarak kabul edilmektedir. Patterson tarafından belirlenen yedi temel erdem; fedakârlık, ahlaki sevgi, vizyon sahibi olma, alçakgönüllülük, güven, güçlendirme ve hizmet etme olarak sıralanmaktadır (Türkmen, 2016, s. 32-33). Bu erdemler, hizmetkâr liderliğin özünü oluşturarak liderin etik temelli bir yaklaşımla hareket etmesini sağlamaktadır. Aşağıda Şekil 2'de Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli yer almaktadır.

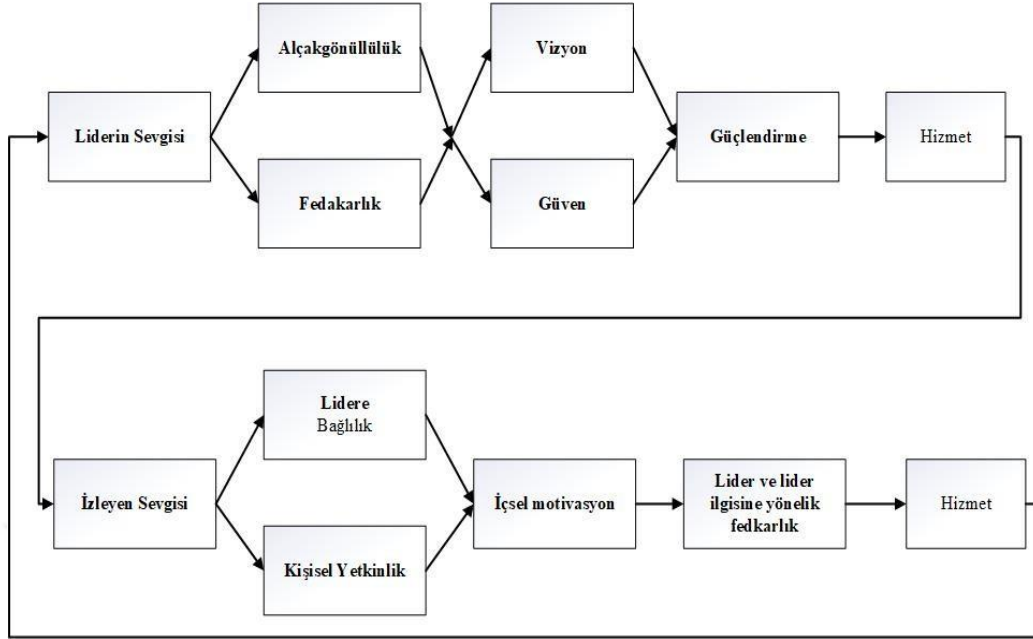
Şekil 2: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli (Patterson, 2003:7)



1.2.1.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'ın hizmetkâr liderlik modeline ek olarak, Winston tarafından geliştirilen modelde "lidere bağlılık", "öz yeterlilik" ve "içsel motivasyon" boyutları da dikkate alınmıştır. Söz konusu model aşağıda sunulmaktadır (Gökçen, 2019, s. 41).

Şekil 3: Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli

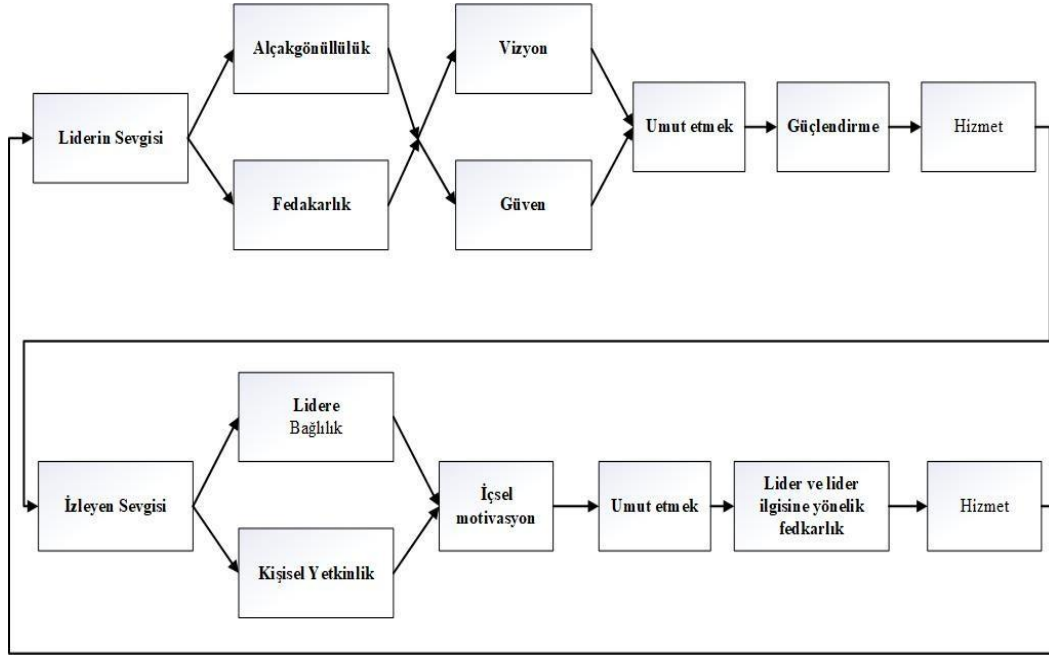


Winston'ın geliştirdiği modelde, Patterson'ın modelinde yer alan "agapao" (karşılıksız sevgi) boyutu yerine, lider sevgisi boyutu eklenmiştir. Bu modelde, liderin hizmet etme sürecindeki içtenliği, takipçilerin lidere duyduğu sevgi düzeyini artırmaktadır. Winston, lidere olan bağlılığın, bireylerin içsel motivasyonlarını ve kişisel yeterliliklerini artıracaklarını; bunun sonucunda takipçilerin lidere ve onun ilgisine karşı daha fedakâr davranacaklarını ve örgütte liderlere öncelik tanıyacaklarını ifade etmektedir. Bu durumun ise örgütsel düzeyde çeşitli faydalar sağlayacağı belirtilmektedir (Topaloğlu, 2019, s. 72).

1.2.1.4. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Araştırmacılar, etkili bir liderde yer alması gereken temel niteliklerden birinin yüksek düzeyde umut olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, umut ile bireyin kişisel yetkinlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir (Cerff ve Winston, 2006, s. 5). Geleneksel hizmetkâr liderlik anlayışına umut bileşenini entegre ederek, liderliğin duygusal ve psikolojik boyutlarını daha kapsamlı bir şekilde açıklamayı amaçlamışlardır. Bu modelde, liderin yalnızca hizmet etme motivasyonu ile hareket etmesi yeterli görülmemekte; aynı zamanda yüksek düzeyde umut taşıması, etkili liderlik için temel bir nitelik olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, Cerff ve Winston tarafından geliştirilen ve umudu merkeze alan Hizmetkâr Liderlik Modeli, aşağıda Şekil 4'te sunulmuştur.

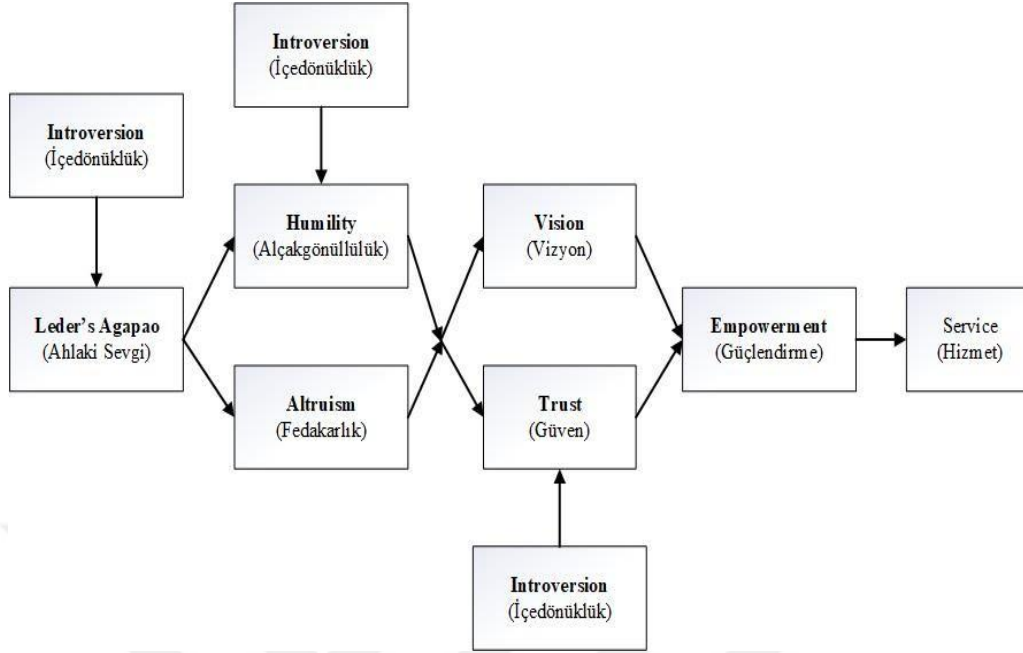
Şekil 4: Cerff ve Winston'un Umut Eklenmiş Hizmetkâr Liderlik Modeli (Cerff ve Winston, 2006:5)



1.2.1.5. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Waddell'e göre, bir liderin hizmetkâr lider olarak nitelendirilebilmesi için örgütsel ortamda daha az konuşması, takipçilerini dikkatle dinlemesi ve övgü ya da takdir beklentisinden kaçınması gerekmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin etkili bir biçimde sergilenebilmesi, liderin içe dönüklük eğilimiyle ilişkilendirilmiş ve bu kişilik özelliği, liderliğin mütevazı ve alçakgönüllü bir yaklaşımla yürütülmesine katkı sağlayan bir unsur olarak vurgulanmıştır. Aşağıda Şekil 5'te Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli yer almaktadır.

Şekil 5: Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli (Waddell, 2006:7)



1.2.1.6. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

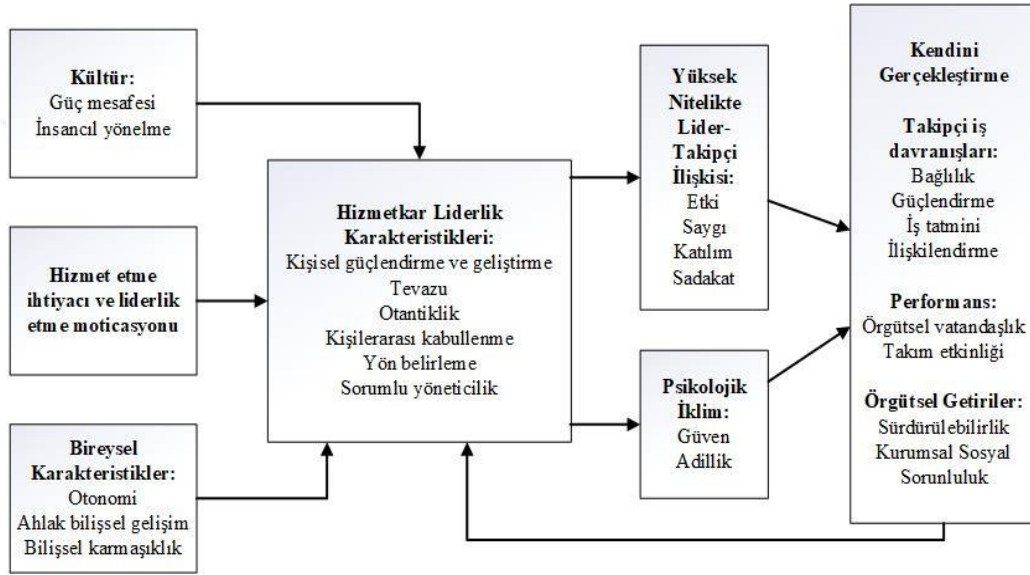
Russell ve Stone, hizmetkâr liderlerin öncelikle insanlara ve ilişkilere önem vermesi gerektiğini savunmakta; bu doğrultuda hizmetkâr liderlik niteliklerini inceleyerek geliştirdikleri modellerinde, dokuzu işlevsel, on biri ise ilişkisel olmak üzere toplamda yirmi farklı özelliği tanımlamışlardır (Yıldırım, 2017, s. 57). Topaloğlu'na (2019, s. 64) göre; vizyon sahibi olma, güven verme, doğruluk ve dürüstlük ilkelerine bağlılık, öncülük etme, hizmet etme, rol model olma, takdir etme ve güçlendirme gibi dokuz temel işlevsel özellik; yöneticilik, etkili iletişim kurma, güvenilirlik, yetkinlik, ileri görüşlülük, öğreticilik, etkileme, ikna etme, etkin dinleme, cesaretlendirme ve yetkilendirme gibi çeşitli ilişkili özelliklerle birlikte değerlendirilmektedir.

1.2.1.7. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011), "*Servant Leadership: A Review and Synthesis*" başlıklı çalışmasında, hizmetkâr liderliğe etki eden boyutları, belirleyici faktörleri ve sürecin sonunda ortaya çıkan sonuçları içeren yeni bir kavramsal model geliştirmiştir. Bu model, Greenleaf ve diğer birçok araştırmacının ortaya koyduğu modellerde olduğu gibi, liderlik motivasyonunu ve hizmet etme arzusunu temel başlangıç noktası olarak kabul etmektedir.

Van Dierendonck (2011), hizmetkâr liderliğin temel niteliklerini tanımlayan altı temel özelliğin varlığını vurgulamaktadır. Bu özellikler; (1) bireylerin gelişimini destekleme ve onları güçlendirme, (2) alçakgönüllülük, (3) özgünlük (otantiklik), (4) kişilerarası kabul ve hoşgörü, (5) vizyon oluşturma ve yön tayin etme, (6) sorumluluk bilinciyle yöneticilik yapmadır. Aşağıda Şekil 6’da Van Dierendonck (2011:1233)’un Hizmetkâr Liderlik Modeli yer almaktadır.

Şekil 6: Van Dierendonck’un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Van Dierendonck, 2011:1233).



1.2.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramına İlişkin Araştırmalar

Araştırmamızın bu bölümünde hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin yurtdışı ve yurtiçi çalışmalardan örnekler sunulmuştur.

1.2.2.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Yurtdışında hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde;

Herndon (2007), 677 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği nicel çalışmasında, ilkökul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürünün şekillenmesinde kritik bir rol oynadığını ve bu kültürün öğrenci başarısını da etkilediğini vurgulamıştır. Öğrenci başarısının, okul kültürü ile hizmetkâr liderlik davranışlarının birleşimiyle ortaya çıktığını belirtmiştir.

Black (2010) tarafından yürütülen karma yöntemli araştırma, hizmetkâr liderlik ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi hem müdürlerin hem de öğretmenlerin algısına

dayanarak incelemiştir. Sonuçlar, algılanan hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasında olumlu bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur.

Brown (2014) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışların okul kültürünün oluşumuna olumlu etkide bulunduğunu vurgulamıştır. Bu tutum ve davranışların, yöneticilerin liderlik tarzlarından kaynaklandığını belirtmiştir.

Hung, Tsai ve Wu (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, ilkökul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okullardaki örgüt iklimi ve öğretmenlerin işe bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular, hizmetkâr liderlik uygulamalarının öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Hayes (2018) Batı Teksas'taki bir askeri üniversitede gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrencilerin algıladığı öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ile kurumsal iklim ve öğrenci öğrenimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, hizmetkâr liderliğin kurumsal iklim ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve öğrenci öğrenimi ile orta düzeyde bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Latif ve Marimon (2019) araştırmalarında, üniversitelerdeki liderlerin hizmetkâr liderliğine yönelik ölçek çalışmaları yapmış ve hizmetkâr liderliğin akademisyenlerin kariyer hedeflerine ve yaşam doyumuna etkilerini araştırmışlardır. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğe ilişkin tutumların, yaşam doyumunu faktörü üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermiştir.

El-Bayaa ve Elsaman (2022) tarafından yürütülen bir çalışmada, hizmetkâr özelliğe sahip liderlerin, üyelerinin iş memnuniyetini anlamak ve Covid-19 pandemisi sonrası çalışan bağlılıkları noktasında hizmetkâr liderlik tarzının etkilerini ve yararlarını araştırmışlardır. Bulgular, hizmetkâr liderlik tarzının üyelerin iş doyumunu ile olumlu ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

1.2.2.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaları incelediğinde; Derin (2016) , örgütsel sinizm ile hizmetkâr liderlik tarzı kavramlarını ele almıştır. Araştırma, ilişkiel tarama modeli üzerine kurulmuştur. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini düşündükleri ve örgütsel sinizm algısının

yüksek olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, branş faktörü ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş; ayrıca diğer değişkenler ile demokratik liderlik arasında da anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Derin (2016) çalışmasında, yöneticilerin gösterdiği hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların örgütsel sinizme yönelik düşüncelerini öngördüğünü ve hizmetkâr liderliğin örgütsel sinizmdeki dağılımın %29' una yönelik bilgi verdiği sonucuna ulaşmıştır.

Temiz (2016), resmi ilkokullarda çalışan yöneticilerin bulunması lazım gelen hizmetkâr liderlik özelliklerini görmeye yönelik çalışma gerçekleştirmiştir. Şanlıurfa'daki merkezi ve merkez ilçelere bağlı okullarda görev yapan 10 öğretmenin katıldığı bu araştırmada, ilkokullardaki 10 öğretmenin hizmetkâr liderlik algıları temel alınmıştır. Araştırma sonucunda, ilkokul yöneticilerinde iletişim becerilerinin gelişmiş olması, mesleki yeterliliğe sahip olmaları, işbirlikçi olmaları, adil olmaları, eleştirel düşünme yeteneklerine sahip olmaları, sorunları çözebilme becerilerine sahip olmaları ve kendilerine güvenmeleri gibi özelliklerin bulunması gerektiği belirtilmiştir.

Türkmen (2016), ortaokul liderlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin okulun öğretmenlerinin okula olan bağlılıklarına katkısını incelemiştir. Sinop ilinde görev yapan 438 öğretmenin katıldığı bu araştırmada, yöneticilerde gözlemlenen hizmetkâr liderlik özelliklerinin, okulun öğretmenlerinin okula bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çoban (2019) ise çalışmasında, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe yönelik tatminleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında olumlu yönde orta düzeyde bir bağlantı bulunmuş, ayrıca hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu liderlik alt boyutları ile iş tatmininin dışsallık alt boyutu arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki saptanmıştır. Diğer boyutlar arasında ise olumlu yönde zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir.

Marakçı Beştaş (2020), ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonuna etkisini incelemiştir. Siirt'teki merkezi ilkokullarda çalışan rastgele seçilmiş 350 öğretmenin katıldığı bu araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini kullanmasıyla öğretmenlerin okula olan motivasyonlarının arttığı belirlenmiştir.

Ünal (2020) tarafından yapılan yeni bir çalışma, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmada, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Ancak, mesleki deneyime dayalı olarak, 6-10 ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, örgütsel sinizm algılarının 21 yıl ve üzerindeki kıdeme sahip olanlara kıyasla belirgin derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde ve olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kartal (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, öğretmenler ve okul yöneticileri, örgütsel miyopi ve hizmetkâr liderlik bakımından incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, hizmetkâr liderliğin benimsenmesinin örgütsel miyopi üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel miyopinin olumsuz etkileri arasında başarısızlık, panik, tükenmişlik, etkinlik kaybı ve fırsatların gözden kaçırılması bulunmaktadır.

Özkan (2021) ise yayınlamış olduğu tezinde, özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik seviyeleri ve özerklik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Hizmetkâr liderliğin, öğretmenlerin ahlaki ve çıkarıcı bağlılıkları üzerinde doğrudan bir etkisi olmamakla birlikte, zoraki bağlılığı azalttığı belirlenmiştir. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin uygulanması ve okul yöneticilerinin bu rolü benimsemesi durumunda öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarını artırabileceğini göstermektedir.

1.3. İş Yaşam Kalitesi

İş yaşam kalitesi kavramı, ilk kez 1960'lı yılların ortalarından itibaren önem kazanmaya başlamıştır (Heiskanen ve Jokinen, 2014, s. 583). 1960'ların sonlarına gelindiğinde ise, Amerika Birleşik Devletleri merkezli otomotiv firması General Motors'ta görev yapan Irving Bluestone, sendika üyeleri ile çalışanların çalışma koşullarına daha aktif bir biçimde katılımını desteklemek amacıyla "iş yaşam kalitesi" terimini kullanmıştır (Bluestone, 1983, s. 27; Martel ve Dupuis, 2006, s. 334). Bu kavram, çalışanların iş yerinde daha iyi koşullar ve daha nitelikli bir yaşam standardı taleplerini ifade etmek amacıyla gündeme gelmiştir. Gavin ve Mason (2004, s. 381), iş

yaşamında fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı ve mutlu çalışanların daha üretken, yaratıcı ve verimli olduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, Danna ve Griffin (1999, s. 357), iş yaşam kalitesi düşük olan bireylerin stres, tükenmişlik, düşük motivasyon ve iş tatmini eksikliği gibi çeşitli olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmiştir. İş yaşam kalitesi, yalnızca işletmelerin ekonomik performansına odaklanan bir anlayışı değil; aynı zamanda çalışanların genel refahını ve mutluluğunu önemseyen bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir (Lee, Back ve Cahn, 2013, s. 770).

İş yaşam kalitesi kavramının literatürde çokça tarifi vardır. İş yaşam kalitesi, örgüt içinde çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama imkânlarını ifade etmektedir (Balci, 2002). İş yaşam kalitesi, iş yerindeki bedensel ve duygusal çalışma ortamlarını iyileştirerek üyelere değer verildiğini göstermeyi amaçlamaktadır (Demir, 2016). İş yaşam kalitesi, çalışanın memnuniyetini etkileyen maddi olanaklar, gelecek planlamaları ve ortam düzenlemeleri gibi unsurların kalitesini yükseltmeyi hedefler (Ballou ve Godwin, 2007).

Tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de iş yaşam kalitesinin temel belirleyicisi insandır; bu bağlamda en kritik rolü öğretmenler üstlenmektedir. Öğretmenlerden, mesleklerini isteyerek ve gönüllülükle icra etmeleri, görev yaptıkları kuruma karşı yüksek düzeyde bir bağlılık geliştirmeleri, ayrıca çalışma arkadaşları, öğrenciler ve velilerle etkili ve sağlıklı bir iletişim kurmaları beklenmektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin bulundukları kurumda kendilerini güvende ve mutlu hissetmeleri, gerçekleştirdikleri faaliyetlerden tatmin duymaları büyük önem taşımaktadır. Tüm bu beklentilerin karşılanabilmesi ise, öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarının yüksek olmasıyla doğrudan ilişkilidir (Mutlu, 2025).

Eğitim örgütleri, diğer kurumlar gibi siyasi ve ekonomik değişimlerden etkilenir. Ancak, eğitimde yapılan tek yönlü değişimler, insan faktörünün göz ardı edilmesinden dolayı istenilen başarıyı elde edememiştir (Bursalıoğlu, 2017). Öğretmenlerin işlerine olan bağlılığı, iş tatmini, tükenmişlik yaşamamaları, öğrencileriyle ve diğer öğretmenlerle olan diyaloglarının olumlu yönde olması, okulların başarılı olmasına katkı sunar (Taşdan ve Erdem, 2010). Öğretmenlerin başarısı, okulların belirlemiş olduğu hedeflere doğru yol almasında kıymetli bir unsurdur. İş yaşam kalitesi ve motivasyonunun zayıf olduğu ortamlarda, öğretmenlerin yaptıkları işten aldıkları haz ve

işlerine yönelik konsantrasyonları olumsuz olarak etkilenebilmektedir (İsmetoğlu, 2017).

İş yaşam kalitesi, kişilerin çalışma ortamlarında yapılan düzenlemeler ile daha iyi iş ortamları hazırlama ve toplam kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan, örgütün verimliliğini artırırken çalışanların niteliklerini yükseltmeyi ve tatminlerini sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Erginer, 2003). İş yaşam kalitesi, bir organizasyonda çalışanların güven duyulan, sorumluluk sahibi ve değerli katkılar sunan bireyler olarak kabul edildiği; saygınlık ve itibar kazandığı ve en önemlisi, çalışanların örgütün en kıymetli kaynağı olarak görüldüğü bir felsefe ve temel ilkeler bütünüdür. Kısacası, olumsuz faktörlerden arındırılmış, tatmin edici ve ödüllendirici iş deneyimlerine sahip bireylerin refahını içeren geniş ölçekli bir oluşum meydana gelir (Rose, Beh, Uli ve Idris, 2006). İş yaşam kalitesi, çalışanlara daha elverişli çalışma koşulları sunmayı hedefleyen, onların hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluşunu destekleyen ve örgüt içerisindeki tüm bireylerin değerini yükseltmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. (Yüçetürk, 2005).

İş yaşam kalitesi, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin artması olarak da tanımlanabilir. İş yaşam kalitesinin geliştirilmesiyle birlikte, örgütün verimliliği ve etkinliği artarken üyelere yönelik huzurlu bir çalışma iklimi de hazırlanmış duruma gelir. Bu nedenle, eğitim örgütü içinde öğretmenlerin iş yaşam konforlarının yükseltilmesi büyük önem taşır. Genel olarak öğretmenlerin bu noktadaki konforlarının artırılması dolaylı olarak da eğitimin ve toplumun tamamını da olumlu yönde etkileyecektir (Yalçın, Yıldırım ve Akan, 2016).

1.3.1. İş Yaşam Kalitesi Alt Boyutları

İş yaşam kalitesi; çalışma ortamı, iş koşulları ve bireyin yaşamını etkileyen çeşitli faktörlerin etkileşimiyle ortaya çıkan önemli bir kavramdır. Bu unsurlar, bireylerin iş deneyimlerini ve işten duydukları memnuniyeti değerlendirmede temel belirleyiciler olarak rol oynamaktadır. Aşağıda, iş yaşam kalitesinin alt boyutlarına yer verilmiştir.

1.3.1.1 İş ve Kariyer Memnuniyeti

Bireyin gerçekleştirdiği işin ardından yaşadığı olumlu duyguları literatürde iş doyumunu ya da iş memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır (Akı, 2020). İş doyumunu ya da iş

memnuniyeti, bireyin yaptığı işten duyduğu tatmin düzeyini ifade eden temel psikolojik kavramlardan biridir ve hem bireysel hem de kurumsal başarı açısından kritik öneme sahiptir. İş doyumu yüksek olan bireyler, işlerine daha fazla bağlılık gösterir, görevlerini gönüllü olarak yerine getirir ve iş yerinde daha az stres ve tükenmişlik yaşarlar. Bu durum, sadece bireyin psikolojik iyi oluşunu değil, aynı zamanda örgütün verimliliğini ve iş gücü devrini de doğrudan etkiler. Çalışanlara hem iş ortamında hem de iş dışı yaşamlarında bireysel gelişim olanakları sunulması, yaşanabilecek sorunların giderilmesine katkı sağlayabileceği gibi, çalışanların daha yüksek düzeyde memnuniyet ve motivasyon geliştirmelerine de yardımcı olabilir (Yüksel, 2004, s. 47–58).

1.3.1.2. Genel İyi Olma Hali

Genel iyilik durumu, bireyin fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan bütünsel bir sağlık durumunu ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Diener, 2000). İş yaşamı bağlamında iyi olma hali, çalışanların sadece hastalık veya rahatsızlık durumunun olmaması değil, aynı zamanda işlerinde anlam, memnuniyet ve psikolojik esenlik hissetmeleri anlamına gelir (Keyes, 2002). Pozitif psikoloji literatüründe iyi olma hali, duygusal denge, yaşam doyumu ve psikolojik iyi oluş bileşenleriyle ele alınmaktadır (Ryff, 1989). İş yerinde yüksek iyi olma hali, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Warr, 2007). Ayrıca, iş yerinde iyi olma hali yüksek olan bireylerin tükenmişlik ve işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğu görülmüştür (Schaufeli ve Bakker, 2004).

1.3.1.3. İşi Kontrol Edebilme

İşi kontrol edebilme, çalışanların iş süreçleri üzerindeki otonomi ve karar verme yetenekleriyle ilgilidir. Karasek'in (1979) talep-kontrol modeli, işin kontrol edilebilirliğinin çalışan sağlığı üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymaktadır. Modelde, yüksek iş talepleri ile birlikte yüksek iş kontrolünün, stres ve tükenmişlik üzerinde koruyucu bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Karasek ve Theorell, 1990). İş kontrolü, çalışanların işlerinde ne kadar bağımsız olduklarını, görevlerini nasıl organize ettiklerini ve zaman yönetimini nasıl gerçekleştirdiklerini kapsar (Spector, 1986). Araştırmalar, iş kontrolünün yüksek olduğu ortamların çalışanlarda iş tatminini artırdığı ve iş stresi düzeylerini azalttığını göstermektedir (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson,

2007). Bunun yanı sıra, iş kontrolü çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel bağlılıklarını da olumlu etkilemektedir (Deci ve Ryan, 2000).

1.3.1.4. İş Yaşamında Stres

İş yaşamında stres, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları talepler ile kendi kaynakları arasındaki dengesizlik sonucu ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik tepkilerdir (Lazarus ve Folkman, 1984). İş stresi, iş yükü, rol belirsizliği, yönetim tarzı, iş güvencesizliği gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir (Beehr ve Newman, 1978). Yüksek düzeyde iş stresi, çalışanların sağlığını olumsuz etkileyerek, iş performansında düşüşe ve tükenmişlik sendromuna yol açabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Stresin yönetilmemesi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmakta ve iş tatminini azaltmaktadır (Ganster ve Rosen, 2013). İş yaşamında stresin azaltılması için örgütlerin destekleyici iş ortamları oluşturması, çalışanların iş kontrolünü artırması ve stres yönetimi programları uygulaması önerilmektedir (Quick ve Henderson, 2016).

1.3.1.5. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışanların işyerinde karşılaştıkları fiziksel, sosyal ve organizasyonel ortamların tümünü kapsar (Blau ve Boal, 1987). İyi çalışma koşulları; uygun çalışma ortamı, ergonomik düzenlemeler, iş güvenliği ve çalışan haklarının korunması gibi faktörlerle sağlanabilir (Karasek, 1990). Çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların memnuniyetini, sağlık durumunu ve iş performansını doğrudan etkiler (Schabracq, Winnubst ve Cooper, 2003). Olumsuz çalışma koşulları, iş kazaları, meslek hastalıkları ve psikososyal sorunların artmasına sebep olurken, olumlu koşullar çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmaktadır (Nahrgang, Morgeson ve Hofmann, 2011). Modern iş yaşamında, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi uygulamalar, çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından önemli adımlar olarak kabul edilmektedir (Allen, Golden ve Shockley, 2015).

1.3.1.6. Aile İş Yaşamı Dengesi

Aile ve iş yaşamı dengesi, bireyin iş ve özel yaşam sorumlulukları arasında uyum sağlayabilme kapasitesidir (Greenhaus ve Beutell, 1985). İş ve aile yaşamı arasında denge sağlanamaması durumunda çatışmalar yaşanmakta, bu da hem iş tatminini hem de yaşam doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Frone, 2003). Araştırmalar, aile-iş dengesi sorunlarının psikolojik stres, tükenmişlik ve düşük yaşam

kalitesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Voydanoff, 2005). İşverenlerin aile dostu politikalar geliştirmesi, esnek çalışma saatleri ve izin olanakları sunması çalışanların dengeyi sağlamasında önemli rol oynamaktadır (Kossek ve Ozeki, 1998). Ayrıca, iyi sağlanmış bir aile-iş dengesi, çalışan bağlılığını artırmakta ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Byron, 2005).

1.3.2. İş Yaşam Kalitesi ile İlgili Araştırmalar

Araştırmamızın bu bölümünde iş yaşam kalitesi kavramına ilişkin yurtdışı ve yurtiçi çalışmalardan örnekler sunulmuştur.

1.3.2.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Sturman (2002) tarafından gerçekleştirilen "Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi" adlı çalışma, çalışanlara yönelik iş yaşam kalitesinin belirlenmesi amacı taşıyan bir ölçek geliştirme araştırmasıdır ve 674 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Öğretmenler, iş yaşam kalitesini pozitif bulmuş ve iş tatminlerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, öğretmenler maaşlarından memnun olmadıklarını ve daha fazla sorumluluk istediklerini ifade etmişlerdir.

Chau, Huang ve Lin (2005)' in yaptıkları çalışmada "Müdürlerin Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki" başlıklı araştırma, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlere yönelik iş yaşam kalitesindeki etkileri araştırılmıştır ve araştırmaya 42 öğretmen katılmıştır. Farklı geçmişlere sahip öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin de farklı olduğu bulunmuştur.

Jofreh, Yasini ve Dehsorkhi (2013) ise yaptıkları çalışmada "İngilizce Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişkiye Yönelik Görüşleri" başlıklı araştırmada, iş yaşam kalitesi ve iş güdülenmesi kavramlarının birbirlerine etkilerini incelenmiş ve araştırmaya toplam 137 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin genelde düşük ve kısmen orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenler çalışma koşullarının iyi olmadığını ve aldıkları ücretten memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Manju (2014) yapmış olduğu; "Öğretmen Algılarına Göre İş Yaşam Kalitesi" başlıklı çalışma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerinin iş yaşam kalitesini

incelemiştir ve 100 öğretmen katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin orta düzeyde olduğu ve %13.9'unun düşük, %70.2'sinin orta ve %15.9'unun yüksek seviyede iş yaşam kalitesine sahip olduğunu beyan ettiği görülmüştür.

Hans, Mobeen, Mishra ve Al-Badi (2015) ise yaptıkları çalışmada; "Umman Özel Kolejlerinde Mesleki Stres ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırmada, iş hayatındaki stresin iş yaşam kalitesine etkileri üzerinde durulmuştur. Araştırma Umman 7 farklı özel okulda görev yapan öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, meslek hayatında yaşanan stresin öğretmenlere yönelik olumsuz etkileri olduğu ve öğretmenlerin genel olarak iş yaşam kalitesine olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir.

Taghavi, Ebrahimzadeh, Bhramzadh ve Masoumeh (2016) yaptıkları; "Şirvan'da Lise Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ve Performans Etkinliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı araştırmada öğretmenlerin okul performansı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin performans etkinliği ile iş yaşam kaliteleri arasında istatistiksel olarak farklar bulunduğu ve öğretmenlerin performansını okul içi ilişkilerin, okul yönetim süreçlerine olan desteklerin, katılımların ve diğer çalışanlarla ilişkilerin etkilediğini göstermiştir.

Swathi ve Reddy (2016) tarafından yürütülen "Öğretmenlerde Stresin İş Yaşam Kalitesine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma" başlıklı araştırmada, öğretmenlerin stres düzeyleri ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında 140 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin stres düzeylerinin yüksek olduğu, buna karşılık iş yaşam kalitelerinin orta düzeyde seyrettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, stres ile iş yaşam kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

1.3.2.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Kösterelioğlu'na (2011) ait "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki" adlı doktora araştırmasında, ilköğretim öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ve işe yabancılaşma düzeylerine araştırmaya konu edilmiştir. 426 öğretmenin katıldığı çalışma neticesinde, iş yaşam kalitesi ve işe

yabancılaşma değişkenleri noktasında olumsuz yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Yalçın (2014) yapmış olduğu doktora çalışmasında, öğretmen algıları, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri ve örgütsel bağlılıklarını araştırmasına konu edinmiştir. 504 öğretmenin katıldığı çalışmaların neticesine göre öğretmenlerin orta düzeyde iş yaşam kalitesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2016) tarafından çalışmada, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek ve aralarındaki bağlantıyı değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırmaya 307 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulguları, meslek öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.,

İsmetoğlu (2017) tarafından gerçekleştirilen “Branş Öğretmenlerinin Çokkültürlü Yeterlik Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine Yönelik Algıları” başlıklı tez çalışmasında, branş öğretmenlerinin çokkültürlü yeterlik düzeyleri ile iş yaşam kalitesi algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 327 branş öğretmeni katılmış olup, elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin çokkültürlü yeterlik algılarının ortalamanın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

1.4. İş Yaşam Kalitesi ile Hizmetkâr Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

İş Yaşam Kalitesi, çalışanların iş yerinde deneyimledikleri tatmin düzeyi, psikolojik ve fiziksel iyi oluş hali, iş-yaşam dengesi, çalışma koşulları, iş güvenliği ve işin anlamlılığı gibi çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır (Sirgy ve diğ., 2001; Warr, 2002). Eğitim sektöründe ise, özellikle okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Leithwood ve Jantzi, 2006; Louis, Dretzke ve Wahlstrom, 2010). Okul müdürlerinin liderlik tarzları, çalışanların iş motivasyonları, iş tatminleri ve genel psikolojik iyi oluşları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006). Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik yaklaşımı son yıllarda eğitim alanında özellikle ön plana çıkan bir liderlik modeli olarak dikkat çekmektedir (Greenleaf, 1977; Spears, 1995).

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarlarından çok takipçilerinin ihtiyaçlarını önceliklendirdiği, onları destekleyip güçlendirdiği, etik ve insancıl değerlerle yönettiği bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977). Bu liderlik modeli, çalışanların gelişimi, kendini gerçekleştirmesi, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ve iş yaşam kalitesinin artırılması açısından önemli bir teorik temel sunar (Van Dierendonck, 2011). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemeleri, çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yaratmakta, onların iş motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırmakta ve dolayısıyla iş yaşam kalitesinin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Hunter, Neubert, Perry, With, Penney ve Weinberger, 2013).

Araştırmalar, hizmetkâr liderlik sergileyen okul müdürlerinin çalışanlarının daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadığını ve daha az stresle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır (Liden ve diğ., 2008; Eva ve diğ., 2019). Bu liderlik tarzının, okul çalışanlarının iş ile ilgili psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak onları desteklediği, iş yerinde anlam ve aidiyet duygusunu artırdığı, böylece çalışanların genel iyi olma hallerini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002). Okul ortamında stresin azaltılması ve iş yaşam kalitesinin artırılması açısından, müdürlerin çalışanların sesini dinlemesi, onlara değer vermesi ve destekleyici bir ortam yaratması önem arz etmektedir (Hunter ve diğ., 2013; Van Dierendonck, 2011).

Ulusal ve uluslararası birçok çalışma, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Gürbüz (2019) Türkiye’de yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş düzeyleri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde, Barbuto ve Wheeler (2006) ABD merkezli araştırmalarında, hizmetkâr liderlik gösteren yöneticilerin çalışanlarının iş yerindeki genel yaşam kalitesini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Hunter ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının iş yerinde psikolojik güvenliği güçlendirdiği ve stresin azalmasına yol açtığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik okul müdürleri, öğretmenlerin iş yerindeki karar süreçlerine katılımını artırmakta, onların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların iş tatminini yükseltmekte ve iş yaşam kalitesinin önemli bir

bileşeni olan iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Liden ve diğ., 2008). İş-yaşam dengesi, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarında tatmin olmalarını sağlayan ve iş yerindeki stres kaynaklarını azaltan önemli bir göstergedir (Greenhaus ve Allen, 2011). Okul müdürlerinin destekleyici ve hizmetkâr liderlik tarzı, öğretmenlerin hem mesleki hem de kişisel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olarak iş yaşam kalitesini artırmaktadır (Gürbüz, 2019).

Öte yandan, hizmetkâr liderlik davranışlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi, okulun kültürel yapısı ve örgütsel iklimi gibi faktörlerle de şekillenmektedir (Leithwood ve Jantzi, 2006). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, iş yerinde güven, saygı ve iş birliği temelli bir iklim yaratmaya katkı sağlayarak, okul çalışanlarının motivasyon ve iş tatminini desteklemektedir (Eva ve diğ., 2019). Böylece, okul müdürlerinin liderlik davranışları, çalışanların iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi için kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde iş yaşam kalitesinin artırılması için okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak iş tatminini artırmakta, iş yerindeki stresi azaltmakta ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, eğitim ortamında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurarak, okul çalışanlarının iş yaşam kalitesini yükselten etkili bir liderlik modeli olarak değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmamızın bu bölümünde araştırma yöntemlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

2.1. Araştırma modeli

Bu araştırma, nicel yöntemle yapılan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999). Araştırmada öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ile iş yaşam kalitesi algılarının; yaş, cinsiyet, okul türü, medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenleri kullanılarak ilişkisel tarama modeliyle incelenmesi hedeflenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem/Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Hatay ili ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 141 Erkek 246 kadın olmak üzere toplam 387 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturmak üzere basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sürecinde, öğretmenlere gönüllülük esasına dayalı olarak, ölçek maddelerine yanıt vermeleri amacıyla sorular yöneltilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızın veri toplama araçları bu bölümde ifade edilmiştir

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu toplam 5 sorudan içermektedir. Katılımcılardan yaş, cinsiyet, okul türü, branş, mesleki kıdem değişkenlerine ilişkin sorulara cevap istenmiştir.

2.3.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ölçeği Ekinci tarafından 2015 yılında hazırlanmıştır. 36 madden oluşan ölçek; özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük olmak üzere toplam 5 alt boyuta sahiptir. Ölçek 5’li Likert sisteminde; “1-Hiçbir zaman”, “2-Nadiren”, “3-Bazen”, “4-Çoğu Zaman” ve “5-Her zaman” seçeneklerine sahiptir. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri. 94 olarak hesaplanmıştır

2.3.3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

Akar ve Üstüner’ in 2017 yılında hazırladığı “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” toplam 23 madde ve 6 alt maddeden oluşmaktadır. 1., 3., 8., 11., 18. ve 20. sorular “İş Kariyer Memnuniyeti” alt alanını; 4., 9., 10., 15., 17. ve 21. sorular “Genel İyi Olma” alt alanını; 2., 12. ve 23. sorular “ İş Kontrol Edebilme” alt alanını; 13., 16., ve 22. sorular “Çalışma Koşulları” alt alanını; 7. ve 19. sorular “İş Yaşamında Stres” alt alanını; 5., 6. ve 14. sorular “Aile İş Yaşamı Dengesi” alt alanını ifade etmektedir. Ölçekteki 7., 9. ve 19. sorular ters olarak ifade edilmiştir. İş yaşam kalitesi ölçeğinde 5’li likert dereceleme yapılmıştır. “Katılmıyorum (1)”, “Az Katılıyorum (2)”, “Orta Düzeyde Katılıyorum (3)”, “Çoğunlukla Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde belirtilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri. 93 olarak hesaplanmıştır (Akar ve Üstüner, 2017).

2.4.Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılacak olan veriler Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerden yazılı olarak ölçeklerin doldurulması şeklinde bizzat temin edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, öğretmenlerden toplandıktan sonra kodlanarak dijital ortama aktarılmıştır. Veri analiz süreci iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada veriler; eksik değerler, aykırı değerler, normallik ve çoklu değişkenlilik açısından incelenmiş, analiz için gerekli sayıltılar test edilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesi sürecinde, ölçekleri dikkatsizce dolduran ve bazı maddeleri yanıtsız bırakan katılımcıların verileri analiz dışında tutulmuştur. Verilerin homojen ve normal dağılıma uygunluğu ise ilgili istatistiksel testlerle kontrol edilmiştir. Araştırma verileri, değişkenlerin yapısına uygun analiz teknikleriyle SPSS paket

programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Bu doğrultuda, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi, Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında, belirlenen alt problemler doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve bu analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur. Problemlere uygun analizlerin yapılabilmesi için öncelikle değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş, sonuçlara göre normal dağılım özelliği taşıyan değişkenlerde parametrik yöntemler, normal dağılım göstermeyen değişkenlerde ise parametrik olmayan istatistiksel teknikler uygulanmıştır.

3.1. Normallik Testi Bulguları

Araştırmada yer alan iş yaşam kalitesi ve okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, bu değişkenlere ait puanların çarpıklık, basıklık ve örneklem büyüklüğü (N) değerleri değerlendirilmiştir. Sürekli değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık sonuçları **Tablo 3.1.**'de detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 3.1. Değişkenlere Ait Çarpıklık-Basıklık Değerleri (N=387)

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
1. Hizmetkâr Liderlik Davranışı Toplam	-.630	-.042
2. Özgecil Davranışlar Alt Boyut	-.768	.210
3. Empati Alt Boyut	-.582	-.188
4. Adalet Alt Boyut	-.680	.181
5. Dürüstlük Alt Boyut	-.705	-.059
6. Alçakgönüllülük Alt Boyut	-.313	-.393
7. İş Yaşam Kalitesi Toplam	-.396	-.432

p<.01

Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.630, -.042) olduğu; özgecil davranışlar alt boyut puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.768, .210) tespit edildiği; empati alt boyut puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.582, -.188) tespit edildiği; adalet alt boyut puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.680, .181) tespit edildiği; dürüstlük alt boyut puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.705, -.059) tespit edildiği, alçakgönüllülük alt boyut puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.313, -.393) tespit edildiği ve iş yaşam kalitesi puanları için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-.396, -.432) tespit edildiği görülmüştür.

Normallik testi sonuçlarına göre, araştırmada yer alan sürekli değişkenlerin tamamında çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örneklem büyüklüğü açısından da hiçbir değişkenin 30'un altında bir gözlem sayısına sahip olmadığı görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olması, normal dağılımdan anlamlı bir sapmanın olmadığını ve dolayısıyla verilerin parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Bu aralık, örneklemin büyüklüğüyle birlikte değerlendirildiğinde normalliğe yönelik kabul edilebilir bir eşik olarak önerilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014). Bu bulgular doğrultusunda, araştırmada incelenen değişkenlerin normal dağılım özelliklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, normal dağılım gösteren değişkenlere ilişkin hipotezlerin test edilmesinde parametrik istatistiksel yöntemlere başvurulmuştur.

3.2. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Alt Boyut Puanlarının, Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Üzerindeki Yordayıcı Etkisine Ait Bulgular

Araştırmanın ana problemine ilişkin, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin alt boyut puanlarının, iş yaşam kalitesi toplam puanı üzerindeki yordayıcı etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizden önce, verilerin çoklu regresyon için uygunluğu değerlendirilmiş; değişkenler arasında doğrusal ilişki bulunup bulunmadığı, dağılımın normal özellik gösterip göstermediği ve değişkenler arasında çok yüksek korelasyonların olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan kontroller sonucunda verilerin

çoklu doğrusal regresyon analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Analize ilişkin bulgular **Tablo 3.2.**' de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (N=387)

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	28.315	2.392	-	11.835	.000	-	-
Özgecil Davranışlar Alt Boyut	.420	.152	.208	2.759	.006	.140	.084
Empati Alt Boyut	.599	.160	.299	3.756	.000	.189	.114
Adalet Alt Boyut	.222	.188	.093	1.182	.238	.060	.036
Dürüstlük Alt Boyut	.678	.199	.285	3.412	.001	.172	.104
Alçakgönüllük Alt Boyut	-.343	.244	-.061	-1.406	.161	-.072	-.043
R= .805 R ² = .648 Adjusted R ² = .644							
F ₍₅₋₃₈₁₎ = 140.393							

Tablo 3.2. incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyut puanlarının, iş yaşam kalitesi toplam puanı üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilgili değişkenlerden özgecil davranışlar, empati ve dürüstlük alt boyutlarının iş yaşam kalitesini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (R= .805, R² =.648, Adjusted R²=.644) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F₍₅₋₃₈₁₎=140.393, p< .01).

Gerçekleştirilen regresyon analizi doğrultusunda bu alt boyutların birlikte, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık %65'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu oran, sosyal bilimlerde yüksek bir açıklayıcılık düzeyine işaret etmektedir. Bu bulgu, hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin iş yaşamı üzerindeki etkisinin güçlü, anlamlı ve bütüncül olduğunu ortaya koymakta ve eğitim örgütlerinde yöneticilerin sergilediği liderlik biçiminin, çalışanların işle ilgili tutum, doyum ve genel yaşam kalitesini belirlemede temel bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenlerle özellikle empati, dürüstlük ve özgecilik gibi değer temelli liderlik davranışlarının bir araya gelerek öğretmenlerin iş yaşamındaki deneyimlerini büyük ölçüde şekillendirdiği söylenebilmektedir. Standardize edilmiş (β) regresyon katsayıları incelendiğinde, iş yaşam kalitesini yordama gücü açısından bu değişkenlerin göreceli önem sırası şu

şekildedir; empati ($\beta = .299$), dürüstlük, ($\beta = .285$), özgecil davranışlar ($\beta = .208$), adalet ($\beta = .093$) ve alçakgönüllülük ($\beta = -.061$). Regresyon katsayılarına ve anlamlılık testlerine bakıldığında, empati, dürüstlük, özgecil davranışların iş yaşam kalitesini anlamlı bir düzeyde yordadığı ortaya konmuştur ($p < .01$). Empati, yöneticilerin öğretmenlerin duygularına duyarlı olması, onları anlamaya çalışması ve destekleyici bir yaklaşım sergilemesinin, öğretmenlerin iş yaşamındaki doyumlarını en çok etkileyen faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Empatik liderlik, öğretmenlerin psikolojik güvenliğini artırmakta ve iş yerinde aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Dürüstlük alt boyutunda, yöneticilerin şeffaf, sözünde duran ve etik davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin örgüte güvenini artırmakta ve daha tatmin edici bir iş yaşamı algısı geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, dürüstlüğün kurumsal kültür ve iş doyumunu arasında önemli bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Özgecil davranışlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin kendi çıkarlarından ziyade öğretmenlerin ihtiyaçlarını öncelemesinin, öğretmenler tarafından değer görmek ve desteklenmek olarak algılandığını ve bunun iş yaşam memnuniyetine olumlu yansıdığı görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, adalet ve alçakgönüllülük değişkenlerinin iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı bir yordayıcı rol üstlenmediği belirlenmiştir. Adil davranışların öğretmenler için önemli bir unsur olduğunu ancak diğer liderlik boyutları kadar güçlü bir etkisi olmadığını göstermektedir. Adalet algısı, bireysel farkındalıkla ilişkili olabilmekte ve başka değişkenlerle etkileşimli biçimde iş doyumunu etkileyebilmektedir. Alçakgönüllülük noktasında ise yöneticilerin mütevazı ya da geri planda olma davranışlarının, öğretmenlerin iş yaşam memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı görülmektedir. Alçakgönüllülük, diğer boyutlarla birlikte değerlendirildiğinde etkisini kaybetmiş olabileceği ya da öğretmenler tarafından bir liderlik gücü olarak algılanmadığı düşünülmektedir.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde elde edilen regresyon modeline göre iş yaşam kalitesini yordayan denklem aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{İş Yaşam Kalitesi Puanı} = (.420 \times \text{özgeci davranışlar puanı}) + (.599 \times \text{empati puanı}) + (.222 \times \text{adalet puanı}) + (.678 \times \text{dürüstlük puanı}) + (-.343 \times \text{alçakgönüllülük puanı}) + (28.315)$$

3.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Toplam Puanı ve Alt Boyut Puanları ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmamızın birinci alt problemi, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı ölçeği toplam puanı ve okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanlarının etkileşimidir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonrasında, çalışmaya ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgulara (ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri) ait veriler **Tablo 3.3.**'de sunulmuştur

Tablo 3.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Toplam Puanı ve Alt Boyut Puanları ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki İlişkiye Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Sonuçları (N= 387)

	1	$\bar{X}$	Ss
1 İş Yaşam Kalitesi Toplam	-	84.02	16.04
2 Hizmetkâr Liderlik Davranışı Toplam	.797**	134.73	30.008
3 Özgecil Davranışlar Alt Boyut	.764**	34.12	7.93
4 Empati Alt Boyut	.778**	33.54	8.01
5 Adalet Alt Boyut	.746**	30.70	6.70
6 Dürüstlük Alt Boyut	.766**	26.38	6.74
7 Alçakgönüllülük Alt Boyut	.511**	9.98	2.85

*p< .05, **p< .01

Tablo 3.3. incelendiğinde, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam puanı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r = .797$, $p < .01$) ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu, yöneticilerin hizmet odaklı, destekleyici ve çalışanlarının ihtiyaçlarını önceliklendiren bir liderlik anlayışı sergilemesinin, öğretmenlerin iş yaşamındaki genel memnuniyet düzeyini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel bağlılığını beslediği söylenebilir. İş yaşam kalitesi ile özgecil davranışlar alt boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r = .764$, $p < .01$) ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin başkalarının ihtiyaçlarını gözetken, kendinden önce çalışanlarını düşünen tutumlar sergilemesinin, öğretmenlerin işle ilgili deneyimlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Özgecil bir liderlik anlayışı, öğretmenlerin daha huzurlu ve destekleyici bir çalışma ortamı algılamalarına katkı sağlamaktadır. İş yaşam kalitesi ile empati alt boyutu arasında pozitif yönlü yüksek

düzeyde ($r = .778$, $p < .01$) ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticilerin öğretmenlerin duygularını anlamaya ve onların bakış açılarını önemsemeye yönelik davranışları, öğretmenlerin duygusal anlamda daha güvende ve değerli hissetmelerine olanak tanımaktadır. Empatik yöneticiler, çalışanların örgütsel aidiyetini ve motivasyonunu artırabilmektedir. İş yaşam kalitesi ile adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r = .746$, $p < .01$), ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin, yöneticilerinin kararlarında tarafsız ve eşitlikçi davranmasını iş doyumlarının temel bir belirleyicisi olarak algıladığını ortaya koymaktadır. Adil yönetim anlayışı, öğretmenlerin örgüte olan güvenlerini ve bağlılıklarını güçlendirdiği düşünülmektedir. İş yaşam kalitesi ile dürüstlük alt boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r = .766$, $p < .01$) 1) ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu, yöneticilerin sözlerine sadık kalmaları, şeffaf iletişim kurmaları ve etik değerleri gözetmelerinin öğretmenler açısından güven duygusunu pekiştirdiğini göstermektedir. Dürüstlük temelli bir liderlik anlayışı, çalışma ortamında psikolojik güvenliği artırarak iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. İş yaşam kalitesi ile alçakgönüllülük alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r = .511$, $p < .01$) ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kibirden uzak, mütevazı ve eleştiriye açık davranışlarının da öğretmenlerin iş yaşamı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Ancak bu ilişkinin diğer boyutlara kıyasla daha düşük olması, alçakgönüllülüğün tek başına iş doyumunu üzerinde belirleyici olmayabileceğini düşündürmektedir.

3.4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular

Araştırmamızın ikinci alt problemi, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin toplam ve alt boyut puanları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu hipotezin test edilmesinde tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde veri setinin MANOVA için gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığı değerlendirilmiştir. Yapılan uygunluk testleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği ve Box testi sonuçlarına göre kovaryans matrisleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Levene testi ise Hizmetkâr Liderlik Toplam Puan

($p=.617$, $p>.05$), Özgecil Davranışlar Alt Boyut ($p=.471$, $p>.05$), Empati Alt Boyut ($p=.590$, $p>.05$), Adalet Alt Boyut ($p=.817$, $p>.05$), Dürüstlük Alt Boyut ($p=.780$, $p>.05$), Alçakgönüllülük Alt Boyut ($p=.092$, $p>.05$), İş Yaşam Kalitesi ($p=.969$, $p>.05$) puanları için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Yapılan analiz sonuçları **Tablo 3.4.** 'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Çok Değişkenli MANOVA Sonuçları (N=387)

Değişkenler	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Anlamlılık (Tukey)
Hizmetkâr Liderlik Davranışı Toplam Puan	1-5 yıl	81	132,09	32,642	4-382	.664	.617	-
	6-10 yıl	70	131,27	29,668				
	11-15 yıl	82	136,66	28,955				
	16-20 yıl	85	135,92	30,358				
	21 yıl ve üzeri	69	137,61	28,152				
Özgecil Davranışlar Alt Boyut	1-5 yıl	81	33,19	8,521	4-382	.888	.471	-
	6-10 yıl	70	33,20	7,997				
	11-15 yıl	82	34,82	7,722				
	16-20 yıl	85	34,87	7,834				
	21 yıl ve üzeri	69	34,42	7,553				
Empati Alt Boyut	1-5 yıl	81	32,68	8,450	4-382	.703	.590	-
	6-10 yıl	70	32,80	7,805				
	11-15 yıl	82	34,29	7,454				
	16-20 yıl	85	33,68	8,320				
	21 yıl ve üzeri	69	34,25	8,004				
Adalet Alt Boyut	1-5 yıl	81	30,54	7,590	4-382	.388	.817	-
	6-10 yıl	70	30,24	6,414				
	11-15 yıl	82	30,68	6,620				
	16-20 yıl	85	30,55	6,950				
	21 yıl ve üzeri	69	31,57	5,712				
Dürüstlük Alt Boyut	1-5 yıl	81	26,00	7,754	4-382	.439	.780	-
	6-10 yıl	70	25,74	6,683				
	11-15 yıl	82	26,59	6,570				
	16-20 yıl	85	26,48	6,404				

	21 yıl ve üzeri	69	27,10	6,241				
	1-5 yıl	81	9,68	2,534				
	6-10 yıl	70	9,29	2,788				
Alçakgönüllülük Alt Boyut	11-15 yıl	82	10,28	3,056	4-382	2.016	.092	-
	16-20 yıl	85	10,33	2,805				
	21 yıl ve üzeri	69	10,28	2,985				
	1-5 yıl	81	83,59	16,675				
	6-10 yıl	70	83,16	16,289				
İş Yaşam Kalitesi	11-15 yıl	82	84,77	15,650	4-382	.135	.969	-
	16-20 yıl	85	83,89	16,580				
	21 yıl ve üzeri	69	84,64	15,195				

Yapılan MANOVA analizi sonuçlarından hareketle kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük ile iş yaşam kalitesi puanları arasında birleşik bağımlı değişkenler noktasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür [$F_{(30-1506)}=1,093$, $p>.05$, Wilks' $\lambda=.933$, kısmi $=.017$]. Değişkenler tek tek incelendiğinde ise öğretmenlerin kıdemleri açısından Hizmetkâr Liderlik [$F_{(4-382)}=.664$ $p>.05$], Özgecil Davranışlar [$F_{(4-382)}=.888$ $p>.05$], Empati [$F_{(4-382)}=.703$ $p>.05$], Adalet [$F_{(4-382)}=.388$ $p>.05$], Dürüstlük [$F_{(4-382)}=.439$ $p>.05$], Alçakgönüllülük [$F_{(4-382)}=2.016$ $p>.05$] ve İş Yaşam Kalitesi [$F_{(4-382)}=.135$ $p>.05$] puanları arasında yine anlamlı farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğe yönelik toplam algı puanlarının kıdem süresine göre anlamlı bir biçimde değişmemesi, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını benzer düzeyde değerlendirdiklerini göstermektedir. Kıdemin artması, liderlikle ilgili beklentileri değiştirebilecek bir unsur olmasına rağmen, bu çalışmada böyle bir farklılık gözlenmemiştir. Bu da hizmetkâr liderliğin, tüm kıdem düzeylerinde tutarlı bir şekilde algılandığını ortaya koymaktadır.

Özgecil davranışlara yönelik algılar arasında kıdem grupları açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu bulgu, yöneticilerin çalışanlarına yönelik yardımsever ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı yaklaşımlarının tüm kıdem düzeyindeki

öğretmenlerce benzer şekilde algılandığını göstermektedir. Özgecil davranışların, öğretmenin deneyim düzeyinden çok yöneticinin kişisel tutumu ve davranış biçimiyle ilişkilendirildiği söylenebilir.

Empati puanları da kıdem gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilerinin empatik davranışlarını benzer düzeyde algıladığını ifade etmektedir. Empati gibi duygusal zekâ ve anlayışa dayalı davranışlar, öğretmenin kıdeminden ziyade yöneticinin ilişki kurma biçimiyle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle kıdem arttıkça empati algısının değişmemesi beklenebilir bir sonuçtur.

Adalet boyutunda da kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin adil tutumlarının öğretmenlerin kıdemlerinden bağımsız şekilde değerlendirildiğini göstermektedir. Eğitim örgütlerinde adaletin kıdeme göre değişen bir unsur olarak görülmemesi, yöneticilerin tutarlılığını ve ilkeselliğini yansıtmaları bakımından olumlu bir göstergedir.

Dürüstlük puanlarında da kıdem değişkenine bağlı anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu bulgu, yöneticilerin dürüstlük temelli davranışlarının, öğretmenlerin hizmet süresi ne olursa olsun benzer şekilde algılandığını ortaya koymaktadır. Bu da hizmetkâr liderlikte güvenilirlik ve şeffaflığın, öğretmenlerin mesleki kıdeminden bağımsız olarak süreklilik arz ettiğini düşündürmektedir.

Alçakgönüllülük alt boyutu değerlendirildiğinde, daha kıdemli öğretmenlerin yöneticilerin alçakgönüllü davranışlarını daha olumlu algılama eğiliminde olabileceğini ima etse de, istatistiksel anlamlılık taşımamaktadır. Bu bulgu, daha ileri araştırmalarla daha net incelenmesi gereken bir eğilime işaret edebilir.

İş yaşam kalitesi puanlarında da mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin işle ilgili doyum, denge ve iyi olma hâlleri üzerinde kıdem süresinin belirleyici bir etken olmadığını göstermektedir. İş yaşam kalitesinin daha çok yönetsel uygulamalara, kurum kültürüne ve bireysel algılara bağlı olarak şekillendiği söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise, öğretmenlerin mesleki deneyim süresi artsa da, yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzını ve kendi iş yaşam kalitelerini benzer şekilde algıladıklarını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik algısının kıdeme göre değişmemesi, bu liderlik türünün bireysel mesleki olgunluktan ziyade yöneticinin

sergilediği tutum ve davranışlara bağlı olarak şekillendiğini düşündürmektedir. Ayrıca bu bulgu, hizmetkâr liderliğin kıdeme göre farklılaşmayan, evrensel ve değer temelli bir liderlik biçimi olabileceğine işaret etmektedir.

3.5. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular

Araştırmamızın üçüncü alt problemi, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin toplam puanları, alt boyut puanları ve öğretmenlerin iş yaşam kalitesi toplam puanları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemeye yöneliktir. Durumu değerlendirmek gayesiyle tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) uygulanmıştır. Ön değerlendirmede ise verilerin MANOVA için gerekli varsayımları sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Yapılan uygunluk kontrolleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği ve Box testi sonuçlarına göre kovaryans matrisleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Levene testi ise Hizmetkâr Liderlik Toplam Puan ($p=.882$, $p>.05$), Özgecil Davranışlar Alt Boyut ($p=.628$, $p>.05$), Empati Alt Boyut ($p=.749$, $p>.05$), Adalet Alt Boyut ($p=.941$, $p>.05$), Dürüstlük Alt Boyut ($p=.695$, $p>.05$), Alçakgönüllülük Alt Boyut ($p=.898$, $p>.05$), İş Yaşam Kalitesi ($p=.270$, $p>.05$) puanları için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Yapılan analiz sonuçları **Tablo 3.5.**'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Çok Değişkenli MANOVA Sonuçları (N=387)

Değişkenler	Kardeş Sayısı	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlılık (Tukey)
Hizmetkâr Liderlik Davranışı Toplam Puan	Okul Öncesi	62	135,45	32,392	3-383	.232	.874	-
	İlkokul	1499	133,99	28,697				
	Ortaokul	91	136,73	29,287				
	Lise	85	133,39	31,600				
Özgecil Davranışlar Alt Boyut	Okul Öncesi	62	34,52	8,464	3-383	.185	.907	-
	İlkokul	149	33,88	7,655				
	Ortaokul	91	34,48	7,500				
	Lise	85	33,88	8,571				
Empati Alt Boyut	Okul Öncesi	62	33,74	8,485	3-383	.217	.884	-
	İlkokul	149	33,50	7,566				
	Ortaokul	91	33,97	7,892				
	Lise	85	33,02	8,631				
Adalet Alt Boyut	Okul Öncesi	62	30,71	7,336	3-383	.171	.916	-
	İlkokul	149	30,68	6,447				
	Ortaokul	91	31,07	6,576				
	Lise	85	30,34	6,895				
Dürüstlük Alt Boyut	Okul Öncesi	62	26,55	7,487	3-383	.424	.736	-
	İlkokul	149	26,17	6,396				
	Ortaokul	91	27,00	6,482				
	Lise	85	25,96	7,110				
Alçakgönüllük Alt Boyut	Okul Öncesi	62	9,94	2,745	3-383	.633	.594	-
	İlkokul	149	9,76	2,813				
	Ortaokul	91	10,21	2,972				
	Lise	85	10,18	2,879				
İş Yaşam Kalitesi	Okul Öncesi	62	84,13	17,500	3-383	.481	.696	-
	İlkokul	149	83,01	14,701				
	Ortaokul	91	84,09	17,026				
	Lise	85	85,62	16,255				

Yapılan MANOVA analizi sonuçlarından hareketle kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük ile iş yaşam kalitesi puanları arasında birleşik bağımlı değişkenler açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür [$F_{(18-1140)}=.802$, $p>.05$, Wilks' $\lambda=.963$, kısmi $\eta^2=.013$]. Değişkenler tek tek incelendiğinde ise öğretmenlerin çalıştığı kurum açısından Hizmetkâr Liderlik [$F_{(3-383)}=.232$ $p>.05$], Özgecil Davranışlar [$F_{(3-383)}=.185$ $p>.05$], Empati [$F_{(3-383)}=.217$ $p>.05$], Adalet [$F_{(3-383)}=.171$ $p>.05$], Dürüstlük [$F_{(3-383)}=.424$ $p>.05$], Alçakgönüllülük [$F_{(3-383)}=.633$ $p>.05$] ve İş Yaşam Kalitesi [$F_{(3-383)}=.481$ $p>.05$] puanları arasında yine anlamlı farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Bu bulgular, farklı kademelerde çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzını ve kendi iş yaşam kalitelerini genel olarak benzer şekilde algıladıklarını göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik davranışları toplam puanına ilişkin anlamlı fark olmaması, okul türünün yöneticinin hizmetkâr liderlik yaklaşımı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, hizmetkâr liderliğin bireysel bir yönetim tarzı olduğunu ve okulun düzeyinden ziyade yöneticinin kişisel değerleriyle şekillendiğini düşündürmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında da özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük puanlarının okul türüne göre anlamlı şekilde değişmediği görülmüştür. Bu bulgu, yöneticilerin tüm okul kademelerinde benzer düzeyde ilişki kurma, yardım etme, adil davranma ve alçakgönüllü olma özelliklerini sergilediğine dair öğretmen algılarının homojen olduğunu göstermektedir. Özellikle empati ve adalet gibi boyutların her düzeyde benzer algılanması, eğitim sisteminde ortak bir yönetim kültürünün varlığına işaret edebilir.

Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi puanlarının da çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum, öğretmenlerin iş ortamından duydukları memnuniyetin okulun türünden ziyade, kurum iklimi, yönetici tutumu ve örgütsel destek gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Eğitim kurumlarının fiziki şartları ya da öğrenci profili gibi farklılıklar olsa da, öğretmenlerin genel yaşam doyumu ve işle ilgili algılarının benzerlik göstermesi anlamlıdır.

Genel olarak, elde edilen bu bulgular okul türünün, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algıları ve iş yaşam kaliteleri üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Bu da okul yöneticilerinin liderlik tarzlarında okul türüne göre bir farklılık geliştirmediğini, hizmetkâr liderlik anlayışının kademedan bağımsız olarak benimsendiğini göstermektedir.

3.6. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular

Araştırmamızın dördüncü alt problemi, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili toplam ve alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu hipotezin testinde bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar **Tablo 3.6'** da raporlanmıştır.

Tablo 3.6. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait t Testi Sonuçları (N=387)

	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Hizmetkâr Liderlik Davranışı Toplam	Erkek	141	135,06	29,736	385	.164	.870
	Kadın	246	134,54	30,222			
Özgecil Davranışlar Alt Boyut	Erkek	141	34,46	7,826	385	.632	.528
	Kadın	246	33,93	8,008			
Empati Alt Boyut	Erkek	141	33,84	7,800	385	.547	.585
	Kadın	246	33,37	8,139			
Adalet Alt Boyut	Erkek	141	30,47	6,596	385	-.521	.603
	Kadın	246	30,84	6,773			
Dürüstlük Alt Boyut	Erkek	141	26,20	6,791	385	-.400	.690
	Kadın	246	26,48	6,730			
Alçakgönüllülük Alt Boyut	Erkek	141	10,10	2,931	385	.599	.549
	Kadın	246	9,92	2,808			
İş Yaşam Kalitesi	Erkek	141	83,08	15,340	385	-.870	.385
	Kadın	246	84,55	16,436			

*p<.05 **p<.001

Öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam ve alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında bir

farklılaşmanın olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam puanları açısından erkek ($\bar{X}_{erkek}= 135.06$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=134.54$) öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [$t(385)=.164, p> .05$]. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyutlarından biri olan *özgecil davranışlar* açısından erkek ($\bar{X}_{erkek}= 34.46$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=33.93$) öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=.632, p> .05$], *empati* alt boyutu açısından erkek ($\bar{X}_{erkek}= 33.84$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=33.37$) öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=.547, p> .05$], *adalet* alt boyutu açısından erkek ($\bar{X}_{erkek}= 30.47$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=30.84$) öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=-.521, p> .05$], *dürüstlük* alt boyutu açısından erkek ($\bar{X}_{erkek}= 26.20$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=26.48$) öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=-.400, p> .05$], *alçakgönüllülük* alt boyutu açısından erkek ($\bar{X}_{erkek}= 10.10$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=9.92$) öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=.599, p> .05$] tespit edilmiştir. Ayrıca iş yaşam kalitesi açısından puanlar incelendiğinde, erkek ($\bar{X}_{erkek}= 83.08$) ve kadın ($\bar{X}_{kadın}=84.55$) öğretmenlerin puanları arasında yine anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=-.870, p> .05$] görülmüştür.

Okul türüne göre hizmetkâr liderlik toplam puanlarında farklılık olmaması, bu liderlik tarzının okul düzeyinden bağımsız şekilde sergilendiğini düşündürmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin bireysel tutumlarının, kurumsal kademedен daha etkili olduğunu göstermektedir.

Özgecil davranışlar alt boyutunda farklılık bulunmaması, tüm okul kademelerinde yöneticilerin benzer şekilde yardımsever, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı ve paylaşımcı bir tavır sergilediklerinin öğretmenlerce düşünüldüğünü göstermektedir.

Empati puanlarının okul türüne göre değişmemesi, yöneticilerin öğretmenlere yönelik anlayış ve duygudaşlık düzeylerinin benzer algılandığını göstermektedir. Bu da empati davranışlarının kurum düzeyinden çok kişisel liderlik tarzıyla ilgili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Adalet boyutunda da farklılık olmaması, yöneticilerin karar alma, ödüllendirme, görev dağılımı gibi konularda okul türünden bağımsız olarak benzer adalet anlayışına sahip oldukları algısına işaret etmektedir.

Dürüstlük boyutunda fark bulunmaması, yöneticilerin güvenilir, açık ve tutarlı davranışlarının okul türüne göre değişmediğini ve bu tutumun öğretmenler tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Alçakgönüllülük puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmaması, yöneticilerin tevazu, ego kontrolü ve hizmet odaklı yaklaşım düzeylerinin tüm öğretmen grupları için benzer biçimde değerlendirildiğini göstermektedir.

İş yaşam kalitesi puanlarının okul türüne göre değişmemesi, öğretmenlerin iş ortamlarından memnuniyet algılarının çalıştıkları okul kademesinden ziyade yöneticilerin bireysel tutum ve kurumsal iklim gibi etkenlerle şekillendiğini düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise araştırma bulguları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri açısından anlamlı bir fark göstermediğini ortaya koymuştur. Erkek ve kadın öğretmenler, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve kendi iş doyumlarını benzer biçimde algılamaktadır. Bu bulgu, hizmetkâr liderliğin cinsiyet temelli algı farklılıklarına duyarlı olmayan, daha evrensel ve kapsayıcı bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koymaktadır.

3.7. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farkla Ait Bulgular

Araştırmamızın beşinci alt problemi, öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin toplam ve alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını incelemektedir. Bu hipotezin testinde bağımsız örneklem için t testi kullanılmış; elde edilen sonuçlar **Tablo 3.7'** de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait t Testi Sonuçları (N=387)

	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Hizmetkâr Liderlik Davranışı Toplam	Evli	104	126,99	35,665	385	-3.112	.002*
	Bekar	283	137,58	27,162			
Özgecil Davranışlar Alt Boyut	Evli	104	32,24	9,161	385	-2.857	.005*
	Bekar	283	34,82	7,332			
Empati Alt Boyut	Evli	104	31,38	9,556	385	-3.267	.001**
	Bekar	283	34,34	7,218			
Adalet Alt Boyut	Evli	104	29,15	8,047	385	-2.780	.006*
	Bekar	283	31,27	6,053			
Dürüstlük Alt Boyut	Evli	104	24,69	7,999	385	-3.015	.003*
	Bekar	283	27,00	6,121			
Alçakgönüllülük Alt Boyut	Evli	104	9,53	2,989	385	-1.851	.066
	Bekar	283	10,15	2,786			
İş Yaşam Kalitesi	Evli	104	22,04	4,566	385	-1.754	.081
	Bekar	283	22,93	4,032			

*p<.05 **p<.001

Öğretmenlerin medeni durumları bakımından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam ve alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında bir farklılaşmanın olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam puanları açısından evli ($\bar{X}_{evli}$ = 126.99) ve bekar ($\bar{X}_{bekar}$ =137.58) öğretmenler arasında bekar öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [t(385)= -3.112, p< .05], okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyutlarından biri olan *özgecil davranışlar* açısından evli ($\bar{X}_{evli}$ = 32.24) ve bekar ($\bar{X}_{bekar}$ =34.82) öğretmenler arasında bekar öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [t(385)= -2.857, p< .05], *empati* alt boyutu açısından evli ($\bar{X}_{evli}$ = 31.38) ve bekar ($\bar{X}_{bekar}$ =34.34) öğretmenler arasında bekar öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [t(385)= -3.267, p< .01], *adalet* alt boyutu açısından evli ($\bar{X}_{evli}$ = 29.15) ve bekar ($\bar{X}_{bekar}$ =31.27) öğretmenler arasında bekar öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [t(385)= -2.780, p< .05], *dürüstlük* alt boyutu açısından evli ($\bar{X}_{evli}$ = 24.69) ve bekar ($\bar{X}_{bekar}$ =27.00) öğretmenler arasında bekar öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [t(385)= -3.015, p< .05] görülmüştür. *Alçakgönüllülük* alt boyutu açısından ise evli ($\bar{X}_{evli}$ = 9.53) ve bekar

($\bar{X}_{bekar}=10.15$) öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=-1.851, p>.05$] tespit edilmiştir. Son olarak iş yaşam kalitesi açısından puanlar incelendiğinde, evli ($\bar{X}_{evli}=22.04$) ve bekar ($\bar{X}_{bekar}=22.93$) öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı [$t(385)=-1.754, p>.05$] görülmüştür.

Evli ve bekâr öğretmenler arasında hizmetkâr liderlik toplam puanı bakımından anlamlı fark bulunmuş ve bekâr öğretmenler, yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyini daha yüksek algılamıştır. Bu sonuç, bekâr öğretmenlerin yöneticilerinin yardımsever, destekleyici ve hizmet odaklı tutumlarını daha görünür veya etkileyici bulduklarını gösterebilir. Evli öğretmenlerin ise yöneticilerinin liderlik davranışlarını farklı sosyal rollerin etkisiyle daha eleştirel değerlendirdikleri düşünülebilir.

Bekâr öğretmenler, evli meslektaşlarına kıyasla yöneticilerinin özgeci davranışlarını daha olumlu algılamaktadır. Bu bulgu, bekâr öğretmenlerin yöneticilerin destek sunma, ihtiyaçları fark etme ve paylaşımcı davranışlarına daha fazla ihtiyaç duydukları ya da bu tür davranışlara daha duyarlı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Empati boyutunda da anlamlı fark bekâr öğretmenler lehine bulunmuştur. Bu durum, bekâr öğretmenlerin yöneticilerin anlayışlı, duygudaşlık kurabilen tutumlarını daha yüksek düzeyde algıladığını göstermektedir. Evli öğretmenlerin ise bu tür davranışları daha çok normatif bir gereklilik olarak görmeleri nedeniyle daha düşük puanlama yapmış olmaları mümkündür.

Bekâr öğretmenlerin adalet algıları evli öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yöneticilerin görev dağılımı, değerlendirme ve karar alma süreçlerinde daha tarafsız ve adil davrandığının özellikle bekâr öğretmenler tarafından daha olumlu algılandığını göstermektedir. Evli öğretmenlerin ise kendi aile sorumlulukları bağlamında eşitlik algılarının daha hassas olabileceği düşünülebilir.

Dürüstlük puanları açısından da bekâr öğretmenler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum, yöneticilerin açık, tutarlı ve güven veren davranışlarının bekâr öğretmenler tarafından daha olumlu değerlendirilmiş olduğunu göstermektedir. Evli öğretmenler, yöneticilerin söylem-eylem tutarlılığı gibi konularda daha eleştirel veya dikkatli davranıyor olabilirler.

Alçakgönüllülük boyutunda evli ve bekâr öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum, tevazu, kendini ön planda tutmama gibi liderlik

davranışlarının öğretmenlerce medeni durumdan bağımsız olarak benzer düzeyde algılandığını göstermektedir.

İş yaşam kalitesi puanlarında evli ve bekâr öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin iş ortamına yönelik memnuniyetlerinin medeni durumlarından bağımsız olarak şekillendiğini, daha çok yöneticilerin genel tutumları, çalışma koşulları ve örgütsel iklimle ilgili olduğunu göstermektedir.

Yapılan tüm analizler sonucunda, öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin toplam ve bazı alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklar genel olarak bekâr öğretmenler lehine ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, iş yaşam kalitesi ve alçakgönüllülük boyutu açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durum, yöneticilerin liderlik tarzının bazı boyutlarının öğretmenlerin bireysel yaşam durumlarına göre farklı algılanabildiğini göstermektedir.

3.8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular

Araştırmamızın altıncı alt problemi, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin toplam ve alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu hipotezin test edilmesinde bağımsız örneklem için t testi uygulanmış olup, elde edilen bulgular **Tablo 3.8'** de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait t Testi Sonuçları (N=387)

	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Hizmetkâr	Lisans	305	132,98	29,021			
Liderlik Davranışı	Lisansüstü	82	141,27	32,795	385	-2.081	.040*
Toplam							
Özgecil	Lisans	305	33,63	7,778			
Davranışlar Alt	Lisansüstü	82	35,98	8,286	385	-2.394	.017*
Boyut							
Empati Alt Boyut	Lisans	305	33,02	7,758			
	Lisansüstü	82	35,48	8,667	385	-2.478	.014*
Adalet Alt Boyut	Lisans	305	30,40	6,595			
	Lisansüstü	82	31,82	7,019	385	-1.640	.090*
Dürüstlük Alt	Lisans	305	26,15	6,531			
Boyut	Lisansüstü	82	27,24	7,466	385	-1.308	.228
Alçakgönüllülük	Lisans	305	9,78	2,739			
Alt Boyut	Lisansüstü	82	10,76	3,133	385	-2.784	.006*
İş Yaşam Kalitesi	Lisans	305	22,41	3,982			
	Lisansüstü	82	23,72	4,795	385	-2.521	.012*

*p<.05 **p<.001

Öğretmenlerin eğitim durumları bakımından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam ve alt boyut puanları ile iş yaşam kalitesi toplam puanı arasında bir farklılaşmanın olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı toplam puanları açısından lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 132.98$) ve lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 141.27$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [$t(385) = -2.081$, $p < .05$], okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyutlarından biri olan *özgecil davranışlar* açısından lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 33.63$) ve lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 35.98$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [$t(385) = -2.394$, $p < .05$], *empati* alt boyutu açısından lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 33.02$) ve lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 35.48$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [$t(385) = -2.478$, $p < .05$], *adalet* alt boyutu açısından lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 30.40$) ve lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}} = 31.82$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [$t(385) = -1.640$, $p < .05$], *alçakgönüllülük* alt boyutu açısından lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 9.78$) ve

lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}}=10.76$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [$t(385)= -2.784, p< .05$] olduğu görülmüştür. Ayrıca *dürüstlük* alt boyutu açısından lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}}= 26.15$) ve lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}}=27.24$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı [$t(385)= -1.308, p> .05$], görülmüştür. Son olarak ise iş yaşam kalitesi açısından puanlar incelendiğinde lisans ($\bar{X}_{\text{lisans}}= 22.41$) ve lisansüstü ($\bar{X}_{\text{lisansüstü}}=23.72$) eğitim mezunu olan öğretmenler arasında lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu [$t(385)= -2.521, p< .05$] tespit edilmiştir.

Lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu sonuç, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin liderlik yaklaşımlarındaki incelikleri ve insani boyutları daha net değerlendirebilme becerisine sahip olabileceklerini göstermektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik kavramının temelinde yer alan değer temelli yönetsel davranışların, eğitim düzeyi yüksek bireylerce daha fazla önemsendiği söylenebilir (Greenleaf, 2002; Van Dierendonck, 2011).

Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin, yöneticilerin özgeci davranışlarını daha yüksek düzeyde algılaması, bu öğretmenlerin yönetsel ilişkilerde karşılıklılık ve destek ilkelerini daha fazla önemsediklerini gösterebilir. Özgecilik, hizmetkâr liderliğin temel bileşenlerinden biridir ve bu değere verilen önemin eğitimle birlikte arttığı sonucuna ulaşılabilir.

Empati boyutunda elde edilen bulgular da lisansüstü mezunlar lehinedir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte, kişilerarası farkındalığın ve yöneticilerden beklenen duygusal anlayışın daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum, yükseköğretim sonrası alınan formasyon ya da mesleki gelişim süreçlerinin, öğretmenlerin liderlik anlayışına dair beklentilerini daha insani değerler yönünde şekillendirdiğini göstermektedir.

Adalet boyutunda da lisansüstü mezunların algısı anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek bireylerin, yönetici davranışlarında eşitlik, tarafsızlık ve hakkaniyet gibi etik ilkeleri daha fazla önemsediklerine işaret edebilir. Aynı

zamanda, adalet algısının kişisel değerlerle ve bilişsel değerlendirmelerle yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde, bu fark beklenen bir sonuçtur (Colquitt, 2001).

Alçakgönüllülük puanlarında da lisansüstü öğretmenlerin algısı anlamlı biçimde daha yüksektir. Bu durum, yüksek öğrenim gören bireylerin liderlikte kibirden uzak, mütevazı tutumları daha çok takdir ettiklerini göstermektedir. Nitekim hizmetkâr liderliğin temel bileşenlerinden biri olan alçakgönüllülük, yöneticinin egosunu bastırarak başkalarının önünü açma anlayışını içerir (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Dürüstlük alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin eğitim düzeyinden bağımsız olarak yöneticilerin güvenilirliği ve doğruluğu gibi temel etik davranışlara benzer düzeyde önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Dürüstlük, genel olarak tüm öğretmenler tarafından benzer biçimde algılanan evrensel bir liderlik değeridir.

İş yaşam kalitesi alt boyutu incelendiğinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin iş yaşam kalitesi düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yüksek eğitim düzeyinin bireylerin iş ortamındaki memnuniyetini ve psikolojik iyi oluşunu artırabileceğini göstermektedir. Ayrıca, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin daha fazla kontrol, saygı ve takdir beklentileri olduğu, bu ihtiyaçların karşılandığında ise iş yaşam kalitesinin yükseldiği düşünülebilir (Walton, 1973; Cascio, 2003).

Genel bulgular ışığında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin eğitim durumlarının okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve iş yaşam kalitesi düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklar yarattığı tespit edilmiştir. Bu farklılaşmalar genel olarak lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler lehine ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin örgütsel tutum ve liderlik tarzlarına yönelik daha olumlu ya da duyarlı değerlendirmeler yapabileceğini göstermektedir. Eğitim düzeyinin sadece akademik yeterlilik sağlamadığı, aynı zamanda bireylerin örgütsel iklimi ve liderlik tarzlarını değerlendirme biçimlerinde de belirleyici bir rol üstlendiği söylenebilir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarında öğretmenlerin eğitim seviyelerini de dikkate alması, etkili liderlik stratejileri açısından önemli olabilir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Alt Boyut Puanlarının, Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Üzerindeki Yordayıcı Etkisine Ait Bulguların Sonuç ve Tartışması

Bu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin iş yaşam kalitesini anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştür. Özgecil davranış, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarının her biri iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı yordayıcılar olarak belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, hizmetkâr liderliğin iş yaşam kalitesinin güçlü bir belirleyicisi olduğunu gösteren önceki araştırmalarla örtüşmektedir. Özellikle çalışanların desteklenmesi, değer verilmesi ve liderin ahlaki örnekliliği, çalışanların iş ortamını daha anlamlı ve tatmin edici bulmasına katkı sağlamaktadır (Eva ve diğ.,2019). Özgecil davranış ve empati gibi özelliklerin çalışanların psikolojik güvenliğini ve aidiyet duygusunu artırarak iş yaşam kalitesini yükselttiği bilinmektedir (Liden ve diğ.,2008).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Karakuş (2018), okul yöneticilerinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki tükenmişliğini azalttığını ve yaşam doyumlarını artırdığını belirtmiştir. Yine Doğan ve Akın (2014), liderin adaletli ve dürüst tutumlarının öğretmenlerin kuruma olan güvenini ve iş motivasyonunu artırdığını göstermiştir.

Çalışmada “özgecil davranış”ın ön plana çıkışı, liderin başkalarının ihtiyaçlarını kendininkilerin önünde tutmasının öğretmenlerin yaşam kalitesine doğrudan katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Greenleaf'in (1977) hizmetkâr liderlik tanımında vurguladığı temel ilkeyle örtüşmektedir.

Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik becerilerini geliştirmeleri durumunda öğretmenlerin sadece iş doyumunu değil, genel yaşam kalitelerinin de önemli ölçüde artacağını göstermektedir.

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Toplam Puanı ve Alt Boyut Puanları ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki İlişkiye Ait Bulguların Sonuç ve Tartışması

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stili öğretmenlerin iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Alt boyutlar bazında da özgecil davranış, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik biçimlerinin çalışanların iş deneyimleri üzerindeki etkisini vurgulayan mevcut literatürle uyumludur.

Özellikle hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen, destekleyici ve etik değerleri ön planda tutan bir liderlik yaklaşımı olarak, iş yaşam kalitesiyle doğrudan ilişkilidir (Greenleaf, 1977; Spears, 1995). Spears'ın hizmetkâr liderliğin on karakteristik özelliğinden biri olan empati, bu araştırmada da iş yaşam kalitesinin güçlü bir belirleyicisi olarak öne çıkmıştır. Laub (1999) da hizmetkâr liderliğin güven, destek ve gelişim fırsatları sunarak çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarını sağladığını ileri sürmektedir.

Yurt içinde yapılan benzer çalışmalar da bu sonuçları desteklemektedir. Örneğin, Yıldız ve Altınkurt (2017), okul yöneticilerinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını artırdığını göstermiştir. Uluslararası düzeyde yapılan bir çalışmada ise Hunter ve diğ. (2013), hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve çalışan refahı üzerinde anlamlı etkiler yarattığını belirtmiştir.

Alçakgönüllülük alt boyutunun da ilişki göstermesi bu özelliğin diğer hizmetkâr liderlik boyutlarına kıyasla iş yaşam kalitesine daha dolaylı etkide bulunduğunu düşündürmektedir. Bu durum, alçakgönüllülüğün etkisinin daha çok uzun vadeli ilişkiler ve örgütsel iklim aracılığıyla ortaya çıktığını gösteren literatürle de tutarlıdır (Owens ve Hekman, 2012).

Bu sonuçlar, öğretmenlerin mesleki tatminlerinin ve yaşam kalitelerinin artırılması için okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik becerilerinin geliştirilmesinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulguların Sonuç ve Tartışması

Araştırmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının mesleki kıdemin etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, kıdem süresinin bireyin hizmetkâr liderlik algısını belirlemede tek başına yeterli olmadığını göstermektedir.

Literatürde liderlik davranışlarının yaş ve deneyimle değişebileceği düşünülse de, hizmetkâr liderliğin değer ve kişilik temelli olması bu etkiyi azaltabilmektedir (Page ve Wong, 2000). Kıdemin artması, yönetsel sorumlulukları artırabilir; ancak bu durum bireyin hizmete adanma, empati ya da dürüstlük gibi temel değerlerini doğrudan etkilemeyebilir.

Türkiye bağlamında, Arslan ve Yılmaz (2018), öğretmenlerin kıdem süresi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin değiştiğini fakat liderlik algılarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmediğini belirtmiştir. Bu durum, liderlik tarzının mesleki deneyimden çok kişilik özellikleri, değer eğitimi ve örgütsel kültür ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Uluslararası düzeyde yapılan bir çalışmada ise Eva et al. (2019), hizmetkâr liderlik gelişiminin yaşam boyu öğrenme süreciyle ilişkili olduğunu ve her yaşta geliştirilebileceğini savunmuştur. Bu bağlamda kıdemin etkisi, bireysel gelişim faaliyetleriyle birlikte değerlendirilmelidir

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulguların Sonuç ve Tartışması

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında ve iş yaşam kalitesi düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, hizmetkâr liderlik algısının okul türünden bağımsız olarak benzer şekilde değerlendirildiğini göstermektedir.

Eğitim kurumlarının farklı yapısal özelliklerine rağmen, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından benzer biçimde algılanması, hizmetkâr liderliğin bireysel değer ve tutumlara dayalı olmasından kaynaklanabilir (Van

Dierendonck, 2011). Bu bağlamda, okul türü gibi kurumsal değişkenlerin hizmetkâr liderlik algısı üzerinde sınırlı etkili olduğu düşünülebilir.

Türkiye’de yapılan benzer çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Örneğin, Yıldız (2020), okul türleri arasında anlamlı bir liderlik algısı farkı saptamamış ve bunun hizmetkâr liderliğin birey merkezli doğasından kaynaklandığını belirtmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin tüm eğitim kademelerinde etkili biçimde uygulanabilir olduğu da vurgulanmıştır.

Uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Örneğin, Liden et al. (2014), hizmetkâr liderliğin örgüt kültüründen ziyade liderin kişisel özelliklerine dayandığını ve bu nedenle farklı kurum tiplerinde benzer düzeyde algılanabileceğini ifade etmiştir.

Bu sonuçlar, hizmetkâr liderlik yaklaşımının okul türü fark etmeksizin öğretmenler tarafından benimsendiğini ve eğitim ortamlarında evrensel bir değer taşıdığını göstermesi açısından önemlidir.

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulguların Tartışma ve Yorumu

Araştırmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuç, liderlik algılarının cinsiyetten bağımsız olarak benzer düzeyde geliştiğini göstermektedir.

Bu sonuç, liderlik tarzlarının cinsiyetten ziyade bireyin mesleki deneyimi, kişilik özellikleri ve çalışma ortamına bağlı olarak şekillendiğini öne süren literatürle paraleldir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Özellikle eğitim alanında, kadın ve erkek öğretmenlerin benzer liderlik davranışları sergilemesi, öğretmenliğin toplumsal rollerden görece daha bağımsız bir meslek olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Türkiye'deki bazı çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. Örneğin, Aslan (2015), kadın ve erkek öğretmenler arasında hizmetkâr liderlik algılarında anlamlı fark

bulunmadığını belirtmiştir. Benzer biçimde, Çelik ve Arslan (2019) da okul yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyetten bağımsız geliştiğini vurgulamaktadır.

Ancak uluslararası literatürde farklı sonuçlar da mevcuttur. Örneğin, Barbuto ve Wheeler (2006), kadın yöneticilerin empati ve özgecil davranış boyutlarında daha yüksek puanlar aldığını ileri sürmüştür. Bu durum, kültürel farklılıkların cinsiyet temelli liderlik algılarını etkileyebileceğini düşündürmektedir.

Bu bağlamda, mevcut bulgu, eğitim örgütlerinde cinsiyet eşitliğinin liderlik algısı açısından sağlandığını göstermesi bakımından olumlu değerlendirilmekle birlikte, kültürel faktörlerin bu dengeyi etkileyebileceği de göz ardı edilmemelidir.

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farklı Ait Bulgular

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin toplam ve bazı alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bekâr öğretmenler, evli öğretmenlere kıyasla hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Benzer şekilde, özgecil davranışlar, empati, adalet ve dürüstlük alt boyutlarında da bekâr öğretmenler lehine anlamlı farklar görülmüştür. Ancak alçakgönüllülük alt boyutu ile iş yaşam kalitesi açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Bu durum, bekâr öğretmenlerin iş yaşamında daha yoğun gözlem yapma fırsatına sahip olmaları ya da iş dışı sorumluluklarının daha az olması nedeniyle yöneticilerin davranışlarını daha dikkatli değerlendirebilmeleriyle açıklanabilir. Ayrıca, evli bireylerin aile içi yükümlülükleri, iş yaşamındaki algılarını daha çok pragmatik düzeyde etkileyebilir (Greenhaus & Powell, 2006).

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar da medeni durumun liderlik algıları üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Örneğin, Karacaoğlu (2017), bekar öğretmenlerin liderlik ve yönetim davranışlarına karşı daha duyarlı olduklarını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bu algıyı etkileyebileceğini ifade etmiştir.

Uluslararası literatürde ise medeni durumun örgütsel algılar üzerindeki etkisi konusunda net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak bazı araştırmalar, iş-aile

dengesi nedeniyle evli bireylerin liderlik algılarında daha sınırlı bir duyarlılığa sahip olabileceğini ileri sürmektedir (Major et al., 2002).

Bu sonuçlar, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda bireysel yaşam koşullarıyla da şekillendiğini göstermesi açısından önemlidir.

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışına İlişkin, Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplam Puanı, Alt Boyut Puanı ve Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Toplam Puanı Arasındaki Farka Ait Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında ve iş yaşam kalitesi düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin, lisans mezunlarına göre hem hizmetkâr liderlik davranışlarının toplam puanını hem de özgecil davranış, empati, adalet ve alçakgönüllülük alt boyutlarını daha yüksek düzeyde algıladığı görülmüştür. Ayrıca, iş yaşam kalitesi düzeyleri de lisansüstü mezunlar lehine anlamlı düzeyde farklılaşmıştır.

Bu sonuç, eğitim düzeyinin bireylerin liderlik tarzlarını değerlendirme yetkinliklerini etkilediğini göstermektedir. Daha yüksek eğitim düzeyi, bireylerin liderlik davranışlarını çok boyutlu analiz edebilmesine ve daha duyarlı değerlendirmeler yapabilmesine katkı sağlayabilir (Northouse, 2016).

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda da benzer bulgular yer almaktadır. Örneğin, Akçay (2019), yüksek lisans mezunu öğretmenlerin liderlik davranışlarını daha olumlu algıladığını ve bu öğretmenlerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu belirtmiştir. Bu durum, lisansüstü eğitimin mesleki bilinç ve beklentileri artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Uluslararası literatürde de eğitim düzeyinin liderlik algısı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Liden et al. (2008), yüksek öğrenim düzeyine sahip çalışanların liderlik davranışlarını daha seçici ve eleştirel değerlendirdiğini, bu nedenle pozitif liderlik yaklaşımlarını daha çok takdir ettiğini belirtmiştir.

Bu bağlamda, eğitim düzeyi arttıkça hizmetkâr liderlik gibi insan odaklı liderlik anlayışlarının öğretmenler tarafından daha yüksek düzeyde algılanması, eğitimde

liderlik yaklaşımlarının yaygınlaştırılması açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Öneriler

Bu araştırmanın sonuçları ışığında, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları ile iş yaşam kalitelerini artırmaya yönelik kapsamlı ve çok boyutlu öneriler geliştirilmiştir. Öneriler, bireysel gelişimden kurumsal uygulamalara, mesleki destek mekanizmalarından eğitim politikalarına kadar geniş bir perspektifi içermektedir.

Hizmetkâr Liderlik Eğitimi ve Gelişimi

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik becerilerini geliştirmek üzere sistematik ve sürdürülebilir eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitimlerde, hizmetkâr liderliğin temel unsurları olan empati, özgecilik, alçakgönüllülük, güven ve vizyon gibi kavramlar hem teorik olarak öğretilmeli hem de uygulamalı yöntemlerle pekiştirilmelidir (Eva ve diğ.,2019; Greenleaf, 1977). Eğitimlerin etkisini artırmak için vaka çalışmaları, simülasyonlar ve liderlik rolleri üzerine grup çalışmaları uygulanabilir. Literatürde, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş motivasyonu ve bağlılığını artırdığı, bunun da doğrudan iş yaşam kalitesine olumlu yansıdığı gösterilmiştir (Liden ve diğ.,2008; Yıldız ve Altinkurt, 2017). Ayrıca, liderlerin bu becerilerle donanması, okul kültürünün iyileşmesine, öğretmenlerin moral ve motivasyonunun yükselmesine katkı sağlar (Van Dierendonck, 2011). Eğitim programları, sadece yöneticileri değil, öğretmenleri de kapsayacak şekilde genişletilerek, örgüt içinde liderlik bilincinin yaygınlaşması sağlanabilir.

Sürekli Mesleki Gelişim ve Mentorluk Sistemleri

Tüm öğretmenlere yönelik sürekli mesleki gelişim programları hayata geçirilmelidir. Bu programlar, öğretmenlerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlamakla kalmayıp, liderlik, iletişim becerileri, duygusal zekâ ve stres yönetimi gibi alanlarda yetkinlik kazanmalarını desteklemelidir (Owens ve Hekman, 2012). Erken kariyer öğretmenlerinin liderlik sorumluluklarına hazırlanması, mesleki bağlılık ve tatmini artırırken, deneyimli öğretmenlerin mentorluk yapmaları hem bilgi aktarımını kolaylaştırır hem de kıdemli öğretmenlerin tükenmişlik riskini azaltır (Durna ve Eren, 2020). Mentorluk programları, örgütsel dayanışmayı güçlendirerek okul içi kültürün olumlu yönde gelişmesini sağlar (Erdem ve Korkmaz, 2019). Mesleki gelişim

faaliyetlerinin düzenli takibi ve ihtiyaçlara göre güncellenmesi, öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin sürdürülebilir şekilde iyileştirilmesine olanak verir.

Cinsiyet Eşitliği ve Kadın Öğretmenlere Yönelik Destek Politikaları

Cinsiyet faktörü doğrudan hizmetkâr liderlik ve iş yaşam kalitesi algısını etkilemese de, kadın öğretmenlerin iş-aile dengesi kurma ve kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları özgül zorluklar dikkate alınmalıdır (Grönlund, 2007). Bu doğrultuda, kadın öğretmenlerin mesleki gelişimini ve iş yaşam kalitesini desteklemek amacıyla esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, ebeveyn izni, kreş hizmetleri ve aile dostu politikalar yaygınlaştırılmalıdır (Sirgy ve diğ.,2001). Literatür, bu tür desteklerin kadınların iş doyumunu ve liderlik kapasitelerini artırdığını ortaya koymaktadır (Kanter, 1977). Ayrıca kadınların eğitim alanında liderlik pozisyonlarına erişimini kolaylaştıracak mentorluk ve gelişim programları oluşturulmalı; cinsiyet temelli ayrımcılığın önüne geçilmesi için farkındalık eğitimleri yaygınlaştırılmalıdır. Kadınların örgütsel hayatta daha görünür ve etkin olmaları, hem kurumsal başarıyı hem de öğretmenlerin iş yaşam kalitesini olumlu etkiler.

Çalışma Koşulları ve Örgütsel Yapının İyileştirilmesi

Öğretmenlerin iş yaşam kalitesini artırmak için çalışma koşullarının iyileştirilmesi esastır. Fiziksel çalışma ortamlarının konforlu ve güvenli hale getirilmesi, iş güvenliği önlemlerinin alınması, karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımının sağlanması, okul içi iletişim kanallarının şeffaf ve etkili olması gerekmektedir (Sirgy ve diğ.,2001; Karakuş, 2018). Adaletli yönetim, eşit fırsatlar ve açık iletişim ortamı, çalışanların iş motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır (Leithwood ve Jantzi, 2005). Ayrıca, çalışanların görüşlerinin alınması, öneri sistemlerinin kurulması ve yönetimle doğrudan iletişim kanallarının oluşturulması, iş doyumunu ile ilişkilendirilmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Okul ortamında sağlıklı bir iş ortamı yaratılması, öğretmenlerin mesleki tatminini artırmakta, hizmetkâr liderlik yaklaşımının etkilerini güçlendirmektedir.

Psikolojik Destek ve İyi Oluşun Desteklenmesi

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları, iş yaşam kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin sadece öğrencilere değil, öğretmenlere de yönelik olarak sistematik şekilde sunulması gerekmektedir (Laub,

1999; Page ve Wong, 2000). İş yerinde duygusal destek gruplarının kurulması, stres yönetimi ve empati geliştirme atölyelerinin düzenlenmesi, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını artırır (Fleishman ve diğ.,1991). Psikolojik destek mekanizmaları, öğretmenlerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sağlıklı iş ilişkileri kurmalarına ve iş yükü ile başa çıkmalarına yardımcı olur. Ayrıca, iş yerinde sosyal destek algısının yüksek olması, öğretmenlerin tükenmişlik yaşama olasılığını azaltmakta ve iş doyumunu artırmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Araştırma Kapsamının Genişletilmesi ve Derinleştirilmesi

Gelecekteki araştırmalarda, daha geniş ve heterojen örneklemelerle çalışmalar yapılması önerilmektedir. Farklı coğrafi bölgelerden, okul türlerinden ve sosyoekonomik düzeylerden öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilecek nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırmalar, liderlik algıları ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayacaktır (Clark, Kleiman ve Ryder, 1996; Eva ve diğ.,2019). Nitel araştırma yöntemleriyle derinlemesine görüşmeler ve odak grup çalışmaları yoluyla öğretmenlerin deneyimlerinin bağlamsal olarak incelenmesi, bulguların açıklayıcılığını artırabilir. Ayrıca, farklı demografik değişkenlerin etkilerinin karşılaştırmalı analizleri, eğitim politikaları ve uygulamalarının daha hedefe yönelik geliştirilmesine katkı sunacaktır. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak çalışmaların farklı eğitim kademelerini ve kültürel bağlamları da içermesi faydalı olacaktır.

Politika ve Yönetim Boyutunda Uygulamalar

Son olarak, eğitim politikaları ve okul yönetiminde hizmetkâr liderlik ve iş yaşam kalitesi temelli uygulamalar desteklenmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili kurumlar, liderlik eğitimlerini müfredatın bir parçası haline getirerek, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini teşvik etmelidir. Ayrıca, iş yaşam kalitesi ölçümleri düzenli olarak yapılmalı, öğretmenlerin iş doyum ve ihtiyaçları doğrultusunda politikalar güncellenmelidir (Hargreaves ve Fink, 2006). Örgütsel iletişim ve işbirliğinin artırılması için stratejik planlar geliştirilmelidir. Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik modelini benimseyerek, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini artırma yönünde örnek olmaları, örgütsel performansı olumlu etkileyebilir (Eva ve diğ.,2019).

KAYNAKÇA

- Akçay, A. (2019). *Eğitim düzeyinin öğretmenlerin liderlik algıları ve iş doyumu üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr liderlik. Derin Yayınları.
- Akı, G. (2020). *Ortaöğretim kurumlarında görülen bilgi ifşası (whistleblowing) ve iş doyumu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akın, A., ve Eker, H. (2011). Şefkat korkusu ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1470–1485.
- Akın, G. (2020). *Ortaokul öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Akiş, Yeşim Toduk. 2004. Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. 1. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, T. D., Golden, T. D., ve Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Altınkaya, B. (2023). *İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).
- Ambali, A. R., Suleiman, G. E., Bakar, A. N., Hashim, R. and Tariq, Z. (2011). Servant leadership's values and staff's commitment: Policy implementation focus. *American Journal Of Scientific Research*, 13, 18- 40.
- Arikboğa, Ş. (2013). *Yönetim becerileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Aricak, O. T. (2007). Öğretmen adaylarının yaşam doyumu düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1–6.
- Arslan, H., & Yılmaz, A. (2018). Öğretmenlerin kıdem süresi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 43(195), 203–217. <https://doi.org/10.15390/EB.2018.7306>
- Aslan, M. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılarına etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(4), 489–512. <https://doi.org/10.14527/kuey.2015.025>
- Aydın, B., ve Kaya, A. (2019). Duygusal zekâ ve yaşam doyumu arasındaki ilişki: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 50–63.
- Aydın, İ., ve Bodur, M. (2016). Hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 50–69.
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 1–12.

- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelisme*. (3. Baskı). Ankara: Pegem a yayıncılık.
- Ballou, B. and Godwin, N. H. (2007) Quality of work life: Have you invested in your Organization's future? (hr resources), *Strategic Finance (Digital)*, 41–45.
- Balyer, A. (2012). Liderlik ve Etik. Pegem Akademi.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barbuto, J. E., ve Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group ve Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, M. B. 1990. Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, ve Managerial. (3th Ed.). New York: Free Press.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2008. Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. 1. Baskı. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Baykal, E. (2020). Effects of servant leadership on psychological capitals and productivities of employees. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 273–291. <https://doi.org/10.10000/atauniiibd.000000>
- Beehr, T. A., ve Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02110.x>
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437–466.
- Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288–300. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306597>
- Bluestone, I. (1983). Opportunities and Barriers to Union and Worker Cooperation with Management. In R. E. Cole (Ed.), *Automobiles and the Future: Competition, Cooperation, and Change* (pp. 27–32). University of Michigan Press. <http://www.jstor.org/stable/10.3998/mpub.22866.9>
- Brown, A. B. (2014). *Teacher perceptions of the servant leadership characteristics of one principal in relation to job satisfaction* (doktora tezi). Grand Canyon University.
- Bulduk, B. N. (2024, Eylül). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ile okul yöneticilerinin yeterlikleri ve hizmetkâr liderlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr>
- Bursalıoğlu, Z. (2017). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (19. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>

- Cerff, Karen ve Winston, Bruce E. (2006). *The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model*. An Extension of Patterson and Winston's Models, Servant Leadership Research Roundtable. School of Leadership Studies Regent University.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration ve Leadership*, 37(5), 600–623.
- Chao, Chih Yang, Huang, Yi Li, Lin, Chih Wei (2005). The relationship between leadership behavior of a principal and quality of work life of teachers in an industrial vocational high school in taiwan. National Institute of Education, Nanyang Technological University Singapore.
- Chiniara, M., ve Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Clark, A. E., Oswald, A. J., ve Warr, P. B. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81.
- Clark, M., Kleiman, L., ve Ryder, M. (1996). Organizational justice and employee psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 287–300. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00607.x>
- Çelik, M., & Arslan, M. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmen algıları. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(3), 115–132.
- Çelik, S. (2016). *İlköğretim I. kademe öğrencilerinde liderlik eğitimi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr>
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma* (yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dal, S. (2014). *Yeni Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Danna, K. and Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Davis, L. E., ve Cherns, A. B. (1975). *The Quality of Working Life*. New York: The Free Press.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demir, T. (2016). *Meslek lisesi öğretmenlerinin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirtaş, Z., ve Karakuş, M. (2008). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 249-275.
- Derin, D. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Dönmez, B., ve Güven, M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(1), 393-406.
- Durna, U., ve Eren, E. (2020). Öğretmenlerde tükenmişlik ve mesleki kıdem ilişkisi: Nitel bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 982-1004.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- El-Bayaa, N., ve Elsaman, H. A. (2022). The Efficacy of adopting Servant Leadership to Improve Employee Engagement and Job Satisfaction. Empirical Study of Higher Education Sector in Kuwait. *Journal of Positive School Psychology*, 10261-10265.
- Erdem, A., ve Korkmaz, A. (2019). Mentoring programs in education: Benefits and challenges. *International Journal of Progressive Education*, 15(3), 45-56.
- Erdem, M. (2008). Öğretmenlere göre kamu ve özel liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi (doktora tezi). Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erginer, A. (2003). İş yaşamının niteliği. Elma, C. ve Demir, K.(Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., ve Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., ve Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayın.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., ve Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90012-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90012-5)

- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick ve L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-008>
- Ganster, D. C., ve Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gavin, J. H. and Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gerstner, C. R., ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827- 844.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gökçen, Z. (2019). *Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme: Aralarındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=591632>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., ve Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick ve L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12345-009>
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Grönlund, A. (2007). More control, less conflict? Job demand–control, gender and work–family conflict. *Gender, Work ve Organization*, 14(5), 476–497.
- Gülmez H (2013). Çalışanların yaşam kalitesini etkileyen faktörler. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*. 7(4), 1-6
- Gülmez, Y. (2013). *İş Yaşam Kalitesi*. İstanbul: Beta Basım.
- Gürbüz, S. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 123–141. <https://doi.org/10.15390/EB.2019.7950>
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hans, A., Mobeen, S. A., Mishra, N., and Al-Badi, A. H. (2015). A study on occupational stress and quality of work life (qwl) in private colleges of oman (muscat). *Global Business and Management Research*, 7(3), 55-68.
- Hargreaves, A., ve Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hayes, D. (2018). *Askeri yükseköğretim kurumlarında hizmetkâr liderlik, kurumsal iklim ve öğrenci öğrenimi* (doktora tezi). Büyük Kanyon Üniversitesi.
- Herndon, B. C. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement* (doctoral dissertation). University of Missouri.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Hung, W. S., Tsai, S. S. ve Wu, H. T. (2016). Relationship among principal servant leadership, school organizational climate and teachers' job involvement of elementary school. *European Journal of Research in Social Sciences Vol*, 4(7), 33-42
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., ve Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.010>
- İsmetoğlu, M. (2017). *Branş öğretmenlerinin çokkültürlü yeterlik düzeyleri ve iş yaşam kalitesine yönelik algıları* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Jofreh, M., Yasini, A., and Dehsorkhi, H. F. (2013). The relationship between efl teachers' quality of work life and job motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13(3), 338-346.
- Kamacı, M. C. (2010). *Liderlik eğitim programının eğitim yöneticilerinin kaosu yönetmede sergiledikleri davranışlarına etkileri* [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Karacaoğlu, Ö. C. (2017). Medeni durum değişkeni bağlamında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve liderlik algıları. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 51–69.
- Karaköse, T. (2014). Eğitimde Yeni Liderlik Yaklaşımları. Pegem Akademi.
- Karakuş, M. (2018). Hizmetkâr liderlik ve tükenmişlik: Örgüt kültürünün aracılık rolü. *Eğitim ve Bilim*, 43(195), 167–185.
- Karakuş, M. (2018). İş yaşam kalitesi ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 44(2), 213–238.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., ve Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (18), 193-207.
- Karip, E., ve Köksal, M. S. (1999). *Eğitimde Yönetim: Temel Kavramlar ve İlkeler*. Pegem Akademi.
- Karip, E., ve Köksal, O. (1999). Etkili Okul ve Okul Müdürü. *MEB Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı*.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel miyopinin hizmetkâr liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kossek, E. E., ve Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kouzes, J. ve Posner, B. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, Why people demand it*. New York: Wiley.
- Kösterelioğlu, A. M. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaştırması arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Latif, K. F., ve Marimon, F. (2019). Development and validation of servant leadership scale in Spanish higher education. *Leadership ve Organization Development Journal*, 40(4), 499-519.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument [Doctoral dissertation, Regent University].
- Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lee, J.-S., Back, K.-J. and Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
- Leithwood, K., ve Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Leithwood, K., ve Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Levine, M. F., Taylor, J. C. ve Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81-104.

- Levine, S., Ash, R., ve Schweitzer, L. (1984). The Quality of Work Life and Human Resource Management: A Review. *Human Resource Management Review*, 1(1), 81-97.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., ve Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Louis, K. S., Dretzke, B., ve Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586>
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.427>
- Manju, N. (2014). Quality of work life: Perception of school teachers. *International Journal of Education and Psychological Research*, 3(2), 77-80.
- Marakçı, D. B. (2020). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi (yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi
- Martel, J. P. and Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, J. D., Salovey, P., ve Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- Mutlu, G. (2025). Öğretmenlerin iş-yaşam kalitesi ile örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü [Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., ve Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Nguni, S., Slegers, P., ve Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (Çev) Şimşek, C. İstanbul: Sürat Yayınları.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage.
- Oğuzhan, Y. S. (2023). Hizmetkâr liderlik ve motivasyon temaları üzerine Vosviewer ile bibliyometrik bir analiz. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 2, 1–13.
- Owens, B. P., ve Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Özcan, M. (2020). *Hizmetkâr liderlik. Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (Ed. K. Yılmaz). Pegem Akademi.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377–388.
- Özdemir, S. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkan, A. (2021). *Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ve özerklik davranışları ile ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı, İstanbul.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi* (doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özmutlu, İ. (2011). Hizmetkâr Liderlik ve Yönetim Anlayışı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 45–56.
- Page, D. ve Wong, P.T.P. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Trinity Western University, Servant Leadership Roundtable October, 1-13.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69–110). University Press of America.
- Page, D., and Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership: The human factor in shaping the course of history and development*. (Edt: S. Adjibolosoo). American University.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (1nd ed.). Regent University.

- Quick, J. C., ve Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Rose, R. C., Beh, L. S., Uli, J. ve Idris, K., “An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables”, *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 12, No. 3, (2006), 2151–2159
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel psikoloji. 3. Baskı Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda “iyi idare” perspektifinde hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ombudsman Akademik*, 5(1), 259–293.
- Schabracq, M. J., Winnubst, J. A., ve Cooper, C. L. (2003). *The handbook of work and health psychology* (2nd ed.). Wiley.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sendjaya, S., ve Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., ve Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., ve Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302. <https://doi.org/10.1023/A:1010959405892>
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley ve Sons.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley ve Sons.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Wiley.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34(4), 7–11.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Stogdill, Melvin Ralph. 1974. *Handbook Of Leadership*. New York: Free Press.

- Stone, A. G., Russell, R. F., ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Sturman, L. (2004). Contented and committed? A survey of quality of working life amongst teachers.
- Sürücü, A., ve Arslan, C. (2020). Üniversite öğrencilerinde şefkat korkusunun yaşam doyumu ile ilişkisi: Duygusal zekânın aracılık rolü. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 403–411.
- Swathi, V. ve Reddy, M. (2016). Implications of stress on quality of work life among teachers: An empirical study. *IPE Journal of Management*, 6(1), 46-52.
- Taghavi, S., Ebrahimzadeh, F., Bhramzadh, H., and Masoumeh, H. (2016). A study of the relationship between quality of work life and performance effectiveness of high school Teachers' in Shirvan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 295-301.
- Taşdan, M. ve Erdem, M.(2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 92-113.
- Temiz, E. (2016). *İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri* (yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Temiz, M. (2016). *Resmi ilkokullarda görev yapan yöneticilerde olması gereken hizmetkâr liderlik niteliklerinin belirlenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Tokmak, H. (2021). İş Yaşam Kalitesi ve Liderlik İlişkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 12(2), 145–165.
- Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Belediyeler üzerinde bir uygulama* (Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tran, D. Q., ve Spears, L. C. (2020). Servant-leadership and community: Humanistic perspectives from Pope John XXIII and Robert K. Greenleaf. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 87–117. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00089-4>
- Türkmen, F. (2016). Liderlik Kuramları. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Sinop ili örneği)* (Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Türkmen, M. (2016). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 23-37.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Warr, P. (2002). The study of well-being, behaviour and attitudes. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed., pp. 1–25). Penguin.
- Warr, P. (2007). Work, happiness, and unhappiness. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Winston, B. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model*. <https://docplayer.net/5376429-Extending-pattersons-servant-leadership-model-explaining-how-leaders-and-followers-interact-in-a-circular-model.html> (Erişim Tarihi: 03.06.2025)
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum
- Yalçın, S., Yıldırım, İ., ve Akan, D. (2016). Öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 205-224.
- Yıldırım, A. (2017). *Kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderliğin rolüne ilişkin bir araştırma* (Doktora tezi, İnönü Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldız, A., ve Altinkurt, Y. (2017). The effect of servant leadership on organizational commitment: A study on health sector employees. *International Journal of Business and Management Studies*, 9(2), 109–120.
- Yıldız, M. (2020). Okul türüne göre öğretmenlerin liderlik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(1), 33–52.
- Yıldız, S., ve Altinkurt, Y. (2017). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık: Öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 645–663.
- Yılmaz, K., ve Altinkurt, Y. (2012). Öğretmenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 295–313.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations*. Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco.
- Yüçetürk, E. E. (2005). Türkiye’de iş yaşam kalitesini ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom: yıldırma (mobbing). *İktisat, işletme ve Finans Dergisi*, Vol.20, No.231
- Yüksel, İ. (2004). *Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.

EKLER

EK-1: Araştırma İzni- Etik Kurul Kararı



T.C

ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI EĞİTİM BİLİMLERİ
ETİK KURULU KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi	29/02/2024
Protokol No	05/09
Araştırma Başlığı	Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Stili ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Araştırma Türü	Nicel- İlişki arayıcı araştırma
Araştırmacılar	Elif YALÇIN (Tez öğrencisi) Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ (Danışman)
Karar	Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.
Açıklama: 1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. 2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.	

e-imzalıdır

Prof. Dr. Güldem DÖNEL AKGÜL
İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri
Etik Kurul Başkanı

EK-2: Ölçek İzinleri

Sayın hocam

Ben Elif YALÇIN,yüksek lisans öğrencisiyim. " Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ve psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi " konulu araştırmam için geliştirdiğiniz liderlik stili ölçeğinizi izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,

Elif YALÇIN

Erzincan Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Elif Hanım. geliştirmiş olduğumuz ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçek ve ilgili bilgiler ektedir. Kolaylıklar diliyorum.

Sayın hocam;
Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans öğrencisiyim.Tez çalışmamda kullanmak üzere “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği” için kullanım izninize ihtiyaç duymaktayım, Saygılarımla.
ELİF YALÇIN
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

20:04

11 Mart 2024

Elif mesajını henüz gördüm
elbette kullanabilirsin iyi çalışmalar, başarılar

00:25

EK-3: Ölçekler

Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı, “Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik stili algılarının, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi” konulu tez çalışmamı yürütmekteyim. Bunun için aşağıda yer alan soruları inceleyiniz ve size uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Bu bölümde bazı kişisel bilgilerinizin elde edilmesi amaçlanmaktadır.

1.Kaç yaşındasınız?

2. Cinsiyetiniz nedir?

3. Ne kadar süredir öğretmenlik yapmaktasınız?

4. Hangi okul türünde çalışmaktasınız?

5. Branşınız nedir?

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği		Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Mesleğimi etkin bir şekilde yapabilmem için bir dizi amaç ve hedeflerim vardır.	1	2	3	4	5
2	Görev yaptığım okulda görüşlerimi rahatlıkla dile getirebildiğimi ve yapılan değişikliklerde etkili olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Yeteneklerimi işime yansıtabilme imkânım var.	1	2	3	4	5
4	Kendimi iyi (<i>mutlu ve huzurlu</i>) hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım okul, aile ve iş yaşamım arasında uyum sağlamamda gerekli kolaylığı ve esnekliği sağlar.	1	2	3	4	5
6	Çalışma saatlerim özel hayatıma zaman ayırmama imkân sağlar.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım okulda kendimi çoğunlukla baskı altında hissedirim.	1	2	3	4	5
8	Görevimi iyi bir şekilde yaptığımda okul yöneticim tarafından takdir edilirim.	1	2	3	4	5
9	Son zamanlarda kendimi mutsuz hissediyorum.	1	2	3	4	5
10	Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticim tarafından mesleki olarak gelişmem için teşvik edilirim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım okulda beni etkileyen kararlara dâhil edilirim.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticim işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan her şeyi sağlar.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım okul bana esnek çalışma saatleri/koşulları sağlar.	1	2	3	4	5
15	Hayatım birçok yönden hayal ettiğime yakın bir hayattır.	1	2	3	4	5
16	Çalışmakta olduğum okul bana oldukça güvenli bir iş ortamı sağlar.	1	2	3	4	5
17	İşlerim genellikle yolunda gider.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım okuldaki mevcut kariyer fırsatları beni memnun etmektedir.	1	2	3	4	5
19	Çalışmakta olduğum okulda çoğu zaman kendimi aşırı stres altında hissedirim.	1	2	3	4	5
20	Mesleğimi yapabilmem için almış olduğum eğitimden memnunum.	1	2	3	4	5
21	Olup bitenleri gözümün önüne getirdiğimde kendimi oldukça mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Görev yaptığım okuldaki çalışma koşulları oldukça tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım okuldaki diğer çalışanları etkileyen kararlara dâhil edilirim.	1	2	3	4	5

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Stili Ölçeği

Madde Numarası	Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeği	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kendisinden önce, çalışanlarını düşünür.	1	2	3	4	5
2	Çalışma koşullarını iyileştirmek için çaba harcar.	1	2	3	4	5
3	Herhangi bir karşılık beklemeden bana destek olur.	1	2	3	4	5
4	Yararıma olanı düşünerek özveride bulunur.	1	2	3	4	5
5	Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanır.	1	2	3	4	5
6	Kişiliğime saygı gösterir.	1	2	3	4	5
7	Kötü günlerimde yanımda olur.	1	2	3	4	5
8	Bana inisiyatif vererek önümü açar.	1	2	3	4	5
9	Bana değer verir.	1	2	3	4	5
10	Hakkımda ne düşündüğünü bana hissettirir.	1	2	3	4	5
11	Duygu ve düşüncelerimi doğru olarak anladığımı bana hissettirir.	1	2	3	4	5
12	Duygu ve tepkilerime karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
13	Duygularımı doğrudan ifade etmem de beni çok iyi anlar.	1	2	3	4	5
14	Mesleğimde başarılı olmam için beni sürekli destekler.	1	2	3	4	5
15	İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluşturur.	1	2	3	4	5
16	Bakış açımla durumlara ve olaylara bakabilir.	1	2	3	4	5
17	Günün her vakti ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
18	Sorunlarımı etkin olarak dinler.	1	2	3	4	5
19	Vereceği kararlarda ölçülü olmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
20	Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
21	Yapılan bir yanlışta gösterdiği tepkide ölçülüdür.	1	2	3	4	5

175

22	Başarıyı takdir eder.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlarının hatalarını bağışlar.	1	2	3	4	5
25	Çalışanlarına karşı kin beslemez.	1	2	3	4	5
26	İmtiyazlı kişi veya gurupların oluşmasına müsaade etmez.	1	2	3	4	5
27	Okulda güvenilir biri olarak kabul görür.	1	2	3	4	5
28	İçerisi dışı birdir.	1	2	3	4	5
29	Kurumda açık ve şeffaf bir tutum ve davranış sergiler.	1	2	3	4	5
30	Sözleri ve zihnindeki hedefleri farklı değildir.	1	2	3	4	5
31	Hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
32	Özeleştirii yapmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
33	Kişisel amaç ve kazanımlarından çok, değer ve ilkeleri önceler.	1	2	3	4	5
34	Kendisine yönelik övgü sözlerinden hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
35	Kendisinden söz etmekten hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
36	Kibirli davranışlardan uzak durur.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: ELİF YALÇIN	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	MERSİN ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	EĞİTİM FAKÜLTESİ
Bölümü	OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLİĞİ
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Finansal Durumunun İncelenmesi: Elif YALÇIN. Mehmet Alperen YALÇIN. Hüseyin Hüsnü BAHAR .(2023). Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerine Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Finansal Durumunun İncelenmesi. SOCIAL SCIENCES STUDIES JOURNAL (SSSJJournal)	
2. Liderlik Stilleri İle Psikolojik Dayanıklılık Ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Elif YALÇIN. Sinan YALÇIN. Mustafa KÖROĞLU. (2024). Liderlik Stilleri İle Psikolojik Dayanıklılık Ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. TRAKYA EĞİTİM DERGİSİ	
3. Eğitim Yönetiminde Sorun Olarak: Sindrella Kompleksi ve Türkiye’ de Bu Bağlamda Yapılan Lisansüstü Çalışmalar, Bilimsel Araştırmalar: Elif YALÇIN. Mehmet ÖZBAŞ. (2024). Eğitim Yönetiminde Sorun Olarak: Sindrella Kompleksi ve Türkiye’ de Bu Bağlamda Yapılan Lisansüstü Çalışmalar, Bilimsel Araştırmalar. THE JOURNAL OF EDUCATION SCIENCE (INESJournal)	