



Social Sciences Indexed

International
SOCIAL MENTALITY AND
RESEARCHER THINKERS JOURNAL
Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed
SMARTjournal (ISSN:2630-631X)



Architecture, Culture, Economics and Administration, Educational Sciences, Engineering, Fine Arts, History, Language, Literature, Pedagogy, Psychology, Religion, Sociology, Tourism and Tourism Management & Other Disciplines in Social Sciences

2019

Vol:5, Issue:26

pp.1759-1773

www.smartofjournal.com

editorsmartjournal@gmail.com

OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS AND MOTIVATION LEVELS OF THE TEACHERS

Doç. Dr. Veysel OKÇU

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt/Türkiye

Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt/Türkiye



Article Arrival Date : 08.11.2019

Article Published Date : 10.12.2019

Article Type : Research Article

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31576/smryj.388>

Reference : Okçu, V. & Çoğaltay, N. (2019). "Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 5(26): 1759-1773

ÖZET

Hizmetkar liderlik, işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini öncelikli gören, onlara hizmet etmeyi ve gelişimlerinde de sürekli destek olmayı bir yaşam felsefesi haline getiren bir liderlik stildir. Bu araştırmanın amacı, ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 öğretim yılında Siirt il merkezindeki 39 ortaokulda görev yapan toplam 585 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 28 ortaokul da görev yapan toplam 391 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği" ve "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21 paket program kullanılmıştır. Araştırmada betimsel istatistik, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, genel olarak ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının "orta düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin Özgecil davranışlar, Empati, Adil tutum ve davranışlar, Dürüstlük ve Alçakgönüllülük alt boyutlarındaki hizmetkâr liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Genel olarak ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, hizmetkar liderliğin özellikle özgecil davranışlar ve empati alt boyutlarının içsel motivasyonu ve dürüstlük alt boyutunun ise dışsal motivasyonu olumlu yönde yordadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Motivasyon, Branş Öğretmeni, Okul Müdürü

ABSTRACT

Servant leadership is a leadership style that prioritizes the needs and expectations of employees and makes them a life philosophy to serve them and provide continuous support in their development. The aim of this study is to determine the relationship between the servant leadership behaviors of secondary school administrators and teachers' motivation

¹Bu araştırma, 10-12 Haziran 2019 tarihinde Siirt Üniversitesinde düzenlenen "Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi'nde (ISPEC)" sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

levels. Relational screening model was used in the study. The research population consists of 585 branch teachers working in 39 secondary schools in the city center of Siirt in the 2018-2019 academic year. The sample of the study is composed of 391 teachers who work in 28 secondary schools chosen by simple random sampling method. In the study, Servant Leadership Behavior Scale and Teacher Motivation Scale were used as data collection tools. SPSS 21 package program was used to analyze the data. Descriptive statistics, independent sample t-test, one-way analysis of variance and regression analysis techniques were used in the study. As a result of the study, it was found that the teachers' perceptions of the servant leadership behaviors of secondary school administrators in general were at a "moderate level". According to the teachers' perceptions, it was found out that the school administrators' exhibited servant leadership behaviors in the sub-dimensions of altruism, empathy, fair attitudes and behaviors, honesty and modesty are "moderate level". In general, it was determined that there was a positive and moderate level relationship between the servant leadership behaviors of secondary school administrators and the internal and external motivation levels of the teachers. As a result of the regression analysis, it was found that servant leadership, especially altruistic behaviors and empathy sub-dimensions positively predicted intrinsic motivation, and honesty sub-dimension predicted extrinsic motivation positively. Suggestions have been made based on the results of the research

Key Words: Servant Leadership, Motivation, Branch Teacher, School Administrator

1. GİRİŞ

Liderlik sosyal bilimlerin farklı alanlarında incelenmeye çalışılan bir kavram olmasına karşın tanımı üzerinde tam anlamıyla ortak bir görüşe varıldığından söz etmek mümkün değildir. Liderliğin doğasının karmaşıklığı ve etki düzeyinin her geçen gün yapılan araştırmalar ile ortaya konması bu durumun ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Nourthouse (2000) liderliğin bu karmaşık doğasını demokrasi ve sevgi gibi kavramlara benzeterek, liderliğinde tıpkı bu kavramlar gibi kişinin ona yüklediği anlama göre farklı bir şekilde zihin dünyasında inşa edildiğini ifade etmiştir. Bennis (2003) ise liderliğin güzellik gibi tanımının net olarak yapılamayacağını ancak karşılaşıldığında hemen anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Hoy ve Miskel (2010) ise liderliği, bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olaylarının yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerinin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavram (Şişman, 2011) olup liderliğin beş bileşeninden bahsetmek mümkündür; (i) rol model olmak, (ii) paylaşılan bir vizyona ilham kaynağı olmak, (iii) süreci yönetmek, (iv) başkalarını harekete geçirmek ve (v) kalpleri cesaretlendirmek (Kouzes ve Posner, 2002). Adair (2004) ise liderin en önemli özelliklerini şu şekilde belirtmiştir; (i) yetki devri yapar, (ii) ilham kaynağı olur, (iii) takım kurar, (iv) rol model olur ve (v) üyeler tarafından kabul edilir. Robbins ve Judge (2012) liderliği, grubu ortak amaçların gerçekleştirilmesi yönünde etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Bu etkilemenin kaynağı, grubun içinde var olan pozisyon gücü olabildiği gibi, kendiliğinden de ortaya çıkabilir. Bu bağlamda her yöneticinin lider olması beklenmediği gibi her liderin de illa yönetici olması da söz konusu değildir (Koçel, 2005). Nourthouse (2000) gücünü grup içinde var olan pozisyonundan alan *atanmış liderlere* göre herhangi bir şekilde birileri tarafından atanmak suretiyle elde ettiği bir pozisyon gücü olmaksızın grubu doğal yetenek ve davranışları ile etkilemeyi başaran *ortaya çıkan liderlerin* daha etkili ve gerçekçi olduğunu savunmuştur.

Liderliğin doğasını açıklamaya çalışan çok sayıda yaklaşımın ve bu yaklaşımların etkisiyle teorilerin geliştirildiği görülmektedir. Her bir yaklaşımın veya teorisinin liderliğin kavramsallaştırılması açısından farklı bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. Özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve çağcıl yaklaşımlar liderliğin doğasını açıklamaya çalışan ve bir anlamda birbirini tamamlayan yaklaşımlardır (Çoğaltay ve Karadağ, 2016). Çağcıl yaklaşımlar dikkate alındığında ise üzerinde en fazla durulan liderlik stillerinden birinin de hizmetkar liderlik (servant leadership) olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Palestini (2009), liderin ilk sorumluluğunun realist bir vizyon oluşturmak olduğunu sonraki sorumluluğunun ise teşekkür etmek olduğunu ifade etmiştir. Bu iki sorumluluğunun arasında liderin hizmetkârların hizmetkârı olması gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda lider olmanın, takipçilerin hayatında anlamlı farklılıklar

sağlayacak fırsatlara sahip olmak anlamına geldiğini, özetle liderin kalplere hitap ettiğini ve insanlara acı vermek yerine onların acısını yüklediğini vurgulamıştır.

Literatürde hizmetkar liderlik olarak adlandırılan teori ilk olarak Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Herman Hesse'nin "Journey to the East" isimli eserindeki hikayeden etkilenen Greenleaf teorisinin temelini bu hikayeye borçludur. Söz konusu hikayeden çok etkilenen Greenleaf (1973), büyük bir liderin öncelikle iyi bir hizmetkar olması

gerektiğine hükmederek teorisini geliştirir. Herhangi bir liderin hizmet etmeden yönetmeyi seçmemesi gerektiğini savunan Greenleaf (1973), hizmetkar bir liderin takipçilerini daha sağlıklı daha bilgili ve daha özgür kılmak için çaba göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Takipçilerin daha etkili ve verimli olmalarında bireysel gereksinimlerinin karşılanma düzeyinin önem arzettiği düşüncesinden hareketle ortaya ortaya çıkan hizmetkâr liderlik stili, takipçilerine odaklanmayı esas alır (Stone ve Patterson, 2005). Bu nedenle örgütten çok takipçilerle ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderlerin bencil tutumlarından sıyrılarak takipçilerin iyiliğine yönelik davranışları kapsayan bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004). Literatürde hizmetkar liderliğin temel özelliklerine ilişkin birçok farklı sınıflandırmanın yapılmış olduğunu görmek mümkündür. Patterson (2003), çalışmasında hizmetkâr liderliğin yedi özelliğinden söz eder. Bunlar: Tevazu, içten sevgi, hizmet, vizyon, özgecil davranışlar ve güvendir. Bir başka sınıflandırmada ise hizmetkar liderlik; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurma özelliklerinin bileşimi olarak görülmektedir (Beck, 2010; McDougle, 2009). Hizmetkâr liderlik, çalışanları cesaretlendirme, onlara hizmet etme ve gelişimlerini sağlama yoluyla kurumsal gelişmeyi sağlayan bir liderlik stildir (Van Dierendonck, 2011, 1247). Hizmetkâr liderlik "önce insan" ve "hizmet odaklılık" felsefesini temel alan bir liderlik anlayışı (Balay ve diğ., 2014) olmakla birlikte hizmetkâr lider ise, işgörenlerin çıkarlarını kendininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, yüksek bir ahlak anlayışına ve sevgiye sahip kişidir (Patterson, 2003, 14).

Liderlik çalışmalarında yalnızca liderliğin doğasına odaklanılmadığı aynı zamanda liderliğin olası sonuçlarının da araştırıldığı görülebilmektedir. Bu bağlamda liderliğin örgütsel davranıştaki bir takım değişkenlerle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu günümüzde hala araştırılmaya devam etmektedir. Alanyazın incelendiğinde liderliğin, örgüt kültürü, örgüt iklimi, performans, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, tükenmişlik gibi farklı değişkenlerle arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir (Çoğaltay ve Karadağ, 2016).

Örgütlerde insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisi de işgörenlerin motivasyonudur. Okulda yönetici ve öğretmenler, eğitimin kalitesinin esas belirleyici faktörleridir (Hallinger and Heck, 1996; Şişman, 2012). Eğitim sistemlerinin üretim merkezi olan okulların başarısı büyük oranda yönetici ve öğretmenlerin eşgüdüm içerisinde ve verimli bir şekilde çalışmalarına bağlıdır (Ünal, 2000). Bunun için okul yöneticilerinin yapmaları gereken en önemli görevlerden biride öğretmenlerin motivasyon düzeyleridir. Motivasyon, işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için istekli hale getirecek potansiyel ya da gizil güç olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve Moradova, 2008). Bu harekete geçirme kaynağı, içsel ve dışsal olabilmektedir. Birincisi içten gelen arzu ve istek denilir ki buna içsel motivasyon denilir (Çalış, 2012). İçsel motivasyon bireyin bir göreve ya da yapacağı işe karşı kendi ilgisi, merakı ya da elde etmek isteği doyum doğrultusunda şekillenen bir güdüdür (Joo ve Lim, 2009). Gagne ve diğerleri (2010) içsel motivasyona sahip bir bireyin bir işi zevkli ve ilginç olduğu için yaptığını vurgulamaktadır. İçsel motivasyon boyutu, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Mottaz, 1985). İkincisi ise başka bireylerin verileri kullanarak bireyi harekete geçirmesi olarak algılanabilir. Bu da dışsal motivasyon denilir (Çalış, 2012). Dışsal motivasyon ihtiyaçların para vb. ile dolaylı olarak giderilmesiyle ilgilidir. Hoy ve Miskel'e (2010) göre içsel motivasyonda eylemin kendisi ödül iken, dışsal motivasyon içselliğin aksine ceza ve ödüllere dayanır. Dışsal motivasyon boyutu

çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri kapsar (Mottaz, 1985).

Öğretmenleri örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirebilmek için motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması önem arz etmektedir. Çünkü motive edilen öğretmen işini severek yaparken; öğretmen olarak hem kendisinin ve kurumun bir üyesi olarak hem de kurumun verimliliğini pozitif anlamda etkilemektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına duyarız kalan ve cevap veremeyen yöneticilerin örgütte motivasyonu arttırabilmesi söz konusu olamaz. Öğretmenlerin çeşitli nedenlerle motivasyonlarının düşmesi öğrencilerin başarısını da olumsuz yönde etkileyecektir (Güney, 2000,16). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının yüksek düzeyde olması ise öğrencilerin de başarılarını olumlu olarak etkileyecektir (Recepoglu, 2012). Dolayısıyla da öğretmen motivasyonunun öğrenci motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi vardır (Bishay,1996; akt. Ada, Durdağı, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). Bununla birlikte, Sınıfta eğitimsel aktiviteleri gerçekleştiren ve öğrencilerle daha fazla vakit geçiren öğretmenlerin, öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Rowan, Correnti ve Miller, 2002). Benzer şekilde hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticileri, öğretmenlere hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getirerek ve aynı zamanda rol modeli olmak suretiyle de, okulun etkililiği ve verimliliğini dolayısıyla da öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir (Çelik ve Okçu, 2019). Bu bağlamda öğretmen motivasyonu okul yöneticileri için önemli bir husustur (Jesus ve Lens, 2005).

Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar öğretmenlerin okulda motivasyonunu artıran en önemli faktörlerden biridir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bu nedenle, okul yöneticileri okulda sağlıklı bir atmosferi oluşturmada ve öğretmenlerin görevlerini daha etkili bir şekilde ve yüksek bir motivasyonla yapabilmeleri için gereken desteği sağlaması gerekir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Bu bağlamda yapılan bu çalışmada, okul yöneticilerinin sahip oldukları hizmetkar liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak temel problem olarak ele alınmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- ✓ Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?
- ✓ Öğretmenlerin motivasyon (içsel ve dışsal) düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?
- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticisinin hizmetkar liderlik davranışına ilişkin algıları ile öğretmenlerin motivasyon (içsel ve dışsal) düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- ✓ Öğretmen algılarına göre, okul yöneticisinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyon (içsel ve dışsal) düzeylerini yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, uygulanan veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında ilişki inceleme konusu olduğundan ilişkiisel tarama modelinde dizayn edilmiştir. İlişkiisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını, ne düzeyde olduğunu ve bağımlı-bağımsız ile ilgili ipuçlarını elde etmek amacıyla yapılmaktadır

(Karasar, 2007). Araştırma modelinde biri bağımsız diğeri de bağımlı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının araştırma modelinin bağımsız değişkini oluştururken, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

2.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 öğretim yılında Siirt il merkezindeki 39 ortaokulda görev yapan toplam 585 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 28 ortaokul da görev yapan toplam 391 öğretmen oluşturmaktadır. Basit seçkisiz random örnekleme metodunda bütün örneklemelerin seçilme olasılıkları birbirine eşittir ve birinin seçilmesi diğersinin seçilme olasılığını etkilemez (Büyüköztürk vd., 2016, 85).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri aşağıdaki Tablo 1.'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait bilgileri

Değişkenler	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	192	%49.1
Erkek	199	%50.9
<i>Kıdem</i>		
1-5 yıl	157	%40.2
6-10 yıl	103	%26.3
11-15 yıl	101	%25.8
16 yıl ve üzeri	30	%7.7
<i>Okul yöneticisi ile çalışma süresi</i>		
1-2 yıl	261	%66.7
3 - 4 yıl	91	%23.3
5 yıl ve üstü	39	%10

Yukarıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %50.9’u erkek (199 kişi) %49.1’i (192 kişi) ise kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %40.2’si (157 kişi) 1-5 yıl arası, %26.3’ü (103 kişi) 6-10 yıl arası, %25.8’i (101 kişi) 11-15 yıl arası ve %7.7’si ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı kurumda çalışma süresi incelendiğinde, %66.7’si (261 kişi) 1-2 yıl, %23.3’ü (91kişi) 3-4 yıl, %10’u ise (39 kişi) ise 5 yıl ve daha fazla görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

2.3.1. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği

Bu ölçeğin amacı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemektir. Ekinci (2015) tarafından geliştirilen ölçek 5’li Likert tipinde dizayn edilmiştir. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi 1,00-1,80 “hiçbir zaman Düşük”; 1,81-2,60 “nadiren”; 2,61-3,40 “bazen”; 3,41-4,20 “çoğu zaman”; 4,21-5,00 “her zaman” şeklindedir. Ölçek, özgecil davranışlar 9 madde (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20), empati 9 madde (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 21), adalet 8 madde (32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39), dürüstlük 7 madde (23, 25, 26, 27, 28, 29, 30) ve alçakgönüllülük 3 madde (17, 18, 19) şeklinde beş alt boyuttan oluşmaktadır. 5 alt faktörlü yapıdaki ölçek toplam varyansın %67.35’ini açıklamaktadır (Ekinci, 2015).

2.3.2. İş Motivasyonu Ölçeği

İş Motivasyonu Ölçeği; Mottaz (1985) geliştirdiği Ertan (2008) tarafından Türkçe’ye uyarladığı “içsel ve dışsal motivasyon” boyutlarından meydana gelen 24 maddeli 5’li likert tipinde bir ölçektir. İş Motivasyon Ölçeğinin değerlendirilmesi 1,00-1,80 “Çok Düşük”; 1,81-2,60 “Düşük”; 2,61-3,40 “Orta”; 3,41-4,20 “Yüksek”; 4,21-5,00 “Çok Yüksek” şeklindedir. İş Motivasyonu ölçeğinde bulunan ilk 9 madde “içsel motivasyon” boyutunda, 10 ile 24. madde arasında tüm maddeler “dışsal

motivasyon” boyutunda yer almaktadır. Aşağıda hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonuna ilişkin ölçeklere ait iç tutarlılık güvenirlik katsayıları için Cronbach alfa katsayılarına hesaplanarak aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonuna ait Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları

Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa Katsayıları
Özgecil Davranışlar	.97
Empati	.85
Adil tutum ve davranışlar	.97
Dürüstlük	.87
Alçakgönüllülük	.80
Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği (Toplam)	.93
İçsel motivasyon	.92
Dışsal motivasyon	.82
Öğretmen motivasyonu (Toplam)	.90

Yukarıdaki Tablo 2’ de görüldüğü gibi, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizinde, uygulanan Cronbach alfa (α) katsayısı öncelikle ölçeğin tümüne ve daha sonra her bir alt boyuta uygulanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa değeri .93 olup güçlü bir güvenirliği ifade etmektedir. Bununla beraber aynı ölçek için elde edilen verilerle yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “Özgecil Davranışlar ” için .97, “Empati ” için .85, " Adil tutum ve davranışlar" için .97, " Dürüstlük" için .87, “Alçakgönüllülük ” için ise .80 olarak hesaplanmıştır. Motivasyon ve alt boyutları incelendiğinde ise İçsel motivasyon için .92, dışsal motivasyon için .82 ve genel olarak öğretmen motivasyonu için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçeğin güvenirlik katsayılarının $\alpha > .70$ olarak bulunması yapılan araştırmanın güvenilir olması açısından istenilen bir değerdir.

2.4. Verilerin Analizi

Siirt il merkezinde bulunan seçilen 28 ortaokul da görev yapan toplam 421 öğretmen ölçekler uygulanmıştır. Ölçek uygulama çalışmalarından sonra eksik veya doldurulmayan 34 ölçek ayıklandıktan sonra 391 ölçek değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılım sürecinde gönüllülük esası uygulanmıştır. Verilerin analizi aşamasında değişkenlerin aritmetik ortalama, (X) standart sapma (Ss), frekans (f), yüzde (%), t-testi, ANOVA testi, Pearson momentler korelasyon analizi (r) ve çoklu regresyon analiz teknikleri yapılmıştır. gruplar arasındaki farklılık ise çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi ile çözümlenmiştir. Araştırma da SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya ait hipotezler $p < .01$ ve $p < .05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Faktörler	N	\bar{X}	Ss	Algı Düzeyi
Özgecil davranışlar	391	2,64	1,18	(Orta Düzey)
Empati	391	2,72	1,30	(Orta Düzey)
Adil tutum ve davranışlar	391	2,63	1,22	(Orta Düzey)
Dürüstlük	391	2,70	1,32	(Orta Düzey)
Alçakgönüllülük	391	2,72	1,11	(Orta Düzey)
Hizmetkâr liderlik davranışları (Toplam)	391	2,61	1,143	(Orta Düzey)
İçsel motivasyon	391	4,25	1,19	(Çok İyi Düzey)
Dışsal motivasyon	391	3,91	1,13	(İyi Düzey)
Öğretmen Motivasyonu (Toplam)	391	4,08	1,16	(İyi Düzey)

Yukarıdaki Tablo 3’de görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin verdikleri puanların ortalamasına ($\bar{X}= 2.61, Ss=1,143$) göre okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, branş öğretmenleri hizmetkâr liderlik davranışlarına uygun ve iyi bir performans göstermede okul yöneticilerini orta düzeyde gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutları sırasıyla; Özgecil davranışlar ($\bar{X}=2.64, Ss=1,18$), Empati ($\bar{X}=2.72, Ss=1,30$), Adil tutum ve davranışlar ($\bar{X}=2.63, Ss=1,22$), Dürüstlük ($\bar{X}=2.70, Ss=1,32$) ve Alçakgönüllülük ($\bar{X}= 2.72, Ss=1.143$) incelendiğinde ise tüm alt boyutlarda okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticileri öğretmenlerden hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili en yüksek ortalama puanı "Empati ile Alçakgönüllülük, en düşük ortalama puanını ise "Adil tutum ve davranışlar" alt boyutlarında aldıkları tespit edilmiştir.

3.2. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Ait Bulgular

Aşağıdaki Tablo 4’te okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyona Ait Bulgular

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Toplam Motivasyon
Özgecil Davranışlar	.354**	.321**	.324**
Empati	.343**	.304**	.313**
Adil tutum ve davranışlar	.324**	.303**	.304**
Dürüstlük	.380**	.296**	.322**
Alçakgönüllülük	.351**	.298**	.317**
Hizmetkâr Liderlik (Toplam)	.334**	.302**	.318**

Yukarıdaki Tablo 4’te görüldüğü gibi, genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında [$r= .31$] pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile motivasyonun içsel motivasyon [$r= .33$] ve dışsal motivasyon [$r= .30$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkar liderliğin alt boyutları ile motivasyonun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde ise; özgecil davranışlar alt boyutu ile motivasyonun içsel motivasyon [$r= .35$] ile dışsal motivasyon [$r= .32$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin empati alt boyutu ile motivasyonun içsel motivasyon [$r= .34$] ile dışsal motivasyon [$r= .30$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin adil tutum ve davranışlar alt boyutu ile motivasyonun içsel motivasyon [$r= .32$] ile dışsal motivasyon [$r= .30$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin dürüstlük alt boyutu ile motivasyonun içsel motivasyon [$r= .38$] ile dışsal motivasyon [$r= .29$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak hizmetkar liderliğin alçakgönüllülük alt boyutu ile motivasyonun içsel motivasyon [$r= .35$] ile dışsal motivasyon [$r= .29$] alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.3.Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve alt boyutlarının yordanasına ilişkin regresyon analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Yordayıcı Değişken (Hizmetkar Liderlik Davranışlar)				
Yordanan Değişken (İçsel Motivasyon)		B	t	p
			18.910	.00
	Özgecil Davranışlar	.11	.156	.01**
	Empati	.18	.132	.72**
	Adil Tutum ve Davranışlar	.15	.262	.47**
	Dürüstlük	.19	.139	.00**
	Alçakgönüllülük	.12	.189	.24**
	R=.341, R ² =.24; F= 199,304			
Yordanan Değişken (Dışsal Motivasyon)		B	t	p
			18.919	.00
	Özgecil Davranışlar	.11	.164	.90**
	Empati	.18	.117	.79**
	Adil Tutum ve Davranışlar	.15	.207	.03**
	Dürüstlük	.19	.247	.00**
	Alçakgönüllülük	.12	.405	.68**
	R=.288, R ² =.218; F=196,231			

Yukarıdaki Tablo 5’te görüldüğü gibi, yapılan regresyon analiz sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlikle ilgili algıları ile motivasyonun içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki ($R=.341$, $R^2=.24$, $F=199,304$) bulunmaktadır. Tablodaki F değeri regresyona alınan bağımsız değişkenin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Yordayıcı değişken olarak hizmetkar liderliğin öğretmenlerin içsel motivasyonunu ($p \leq .01$) anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik algılarının öğretmenlerin içsel motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle ortaokul öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin içsel motivasyonlarının düzeyinde de artış olabileceği söylenebilir. Adı geçen değişkenle birlikte içsel motivasyon alt boyutunda toplam varyansın %24’nü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, araştırmada öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri toplam varyansın %24’ü öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla açıklanabileceği, içsel motivasyon puanındaki %76’lık değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik algıları ile öğretmenlerin dışsal motivasyonu arasında ise anlamlı bir ilişki ($R= .288$, $R^2= .218$, $F=196,231$) olduğu tespit edilmiştir. Yordayıcı değişken olarak hizmetkar liderliğin öğretmenlerin dışsal motivasyonunu ($p \leq .01$) anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin dışsal motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir

ifadeyle ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile ilgili algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyinin de artabileceği söylenebilir. Adı geçen değişkenle birlikte dışsal motivasyon alt boyutunda toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, araştırmada öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri toplam varyansın %21'i öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla açıklanabileceği, dışsal motivasyon puanındaki %79'luk değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda hizmetkar liderliğin dürüstlük ve özgecil davranışları alt boyutunun içsel motivasyonu, hizmetkar liderliğin adil tutum ve davranışlar ve dürüstlük alt boyutu ile dışsal motivasyonu anlamlı bir şekilde yordadığı dikkat çekmektedir.

4.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.TARTIŞMA

Araştırma sonucunda, genel olarak ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının "orta düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, ortaokulda görev yapan branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarına uygun ve iyi bir performans göstermeyle ilgili davranışları orta düzeyde sergiledikleri diğer bir ifadeyle çok yüksek bir düzeyde hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip olmadıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının orta düzeyde olması bu tür davranışların okul ortamlarında geliştirilmesine ve önemsenmesine ciddi anlamda ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Cerit (2007) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergiledikleri ve bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Ancak Çelik ve Okçu'nun (2019) sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada ise, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını "düşük düzeyde" sergiledikleri dolayısıyla da yapılan bu araştırma sonucunu desteklememektedir. Literatürde Ekinci'nin (2015) yaptığı araştırmada okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarını "iyi düzeyde" olduğu benzer şekilde Cerit'in (2008) yaptığı diğer bir araştırmasında da "yüksek olduğunu" tespit etmiştir. Dolayısıyla yapılan bu araştırma sonucunu desteklememektedir. Öğretmen performansının artırılmasında ve daha nitelikli bir eğitimin sağlanmasında okul yöneticilerinin hizmet odaklı ve gönüllerine hitap edebilecek nitelikte hizmet sunmaları önem arz etmektedir. Clercq ve arkadaşlarının (2014) yaptığı araştırmada, işgörenlerin yöneticilere karşı hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olmasının iş yerine karşı da olumlu bir algı oluşmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Joseph ve Winston'un (2005) yaptığı araştırmada, işgörenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile örgüte güven arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin özgecil davranışlar, empati, adil tutum ve davranışlar, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarındaki hizmetkâr liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarından en yüksek ortalama puanı "Alçakgönüllülük" ve empati, en düşük ortalama puanını ise "Adil tutum ve davranışlar" ve özgecil davranışlar alt boyutunda aldıkları belirlenmiştir.

Hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar alt boyutuna ilişkin en önemli özelliklerinden birinin, liderin kendisinden çok işgörenlerinin ilgi ve ihtiyaçlarına dönük, çıkar ve menfaatlerine uygun tutum ve davranışlar sergilemesidir. Liderin herhangi bir karşılık beklemeden, işgörelere değer verir ve bireysel çıkarlarından çok işgörenlerin çıkarlarını düşünür (Ekinci, 2015; Greenleaf, 1977). Avolio ve Locke (2002) yaptığı araştırmada ise özgecil davranışların örgütün işleyişini kolaylaştırdığı ve işgörenlerin bağlılık duygusunu geliştirdiğini belirtmektedir. Hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar alt boyutuna ilişkin özelliklerden biride yöneticilerin problem çözme becerisine sahip olmayla ilgilidir. Şahin (2013), Özkan ve Temiz (2017) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin kazanması gereken en önemli becerilerden biride sorun çözme yeteneğine sahip olmasıdır. Çelik ve Okçu'nun (2019) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar alt boyutuna ilişkin davranışlarını "düşük düzeyde" sergiledikleri dolayısıyla da yapılan bu araştırma sonucunu desteklememektedir.

Hizmetkâr liderliğin empati alt boyutuna ilişkin en önemli özelliklerinden biride, okul yöneticisinin empati kurabilme becerisidir. Empati kurabilme becerisi gelişmiş bir okul yöneticisi işgörenler açısından olaylara bakabilir, onları anlamaya çalışır, etkin bir şekilde dinler ve başarılı olmaları için sürekli destekler. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin empati kurma becerisinin "orta düzeyde" olması dikkat çekici bir bulgudur. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alacak olan hizmetkar liderlerin empati kurma becerisinin yüksek olması beklenir. Şimşek ve Altinkurt (2009) ise öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin empati kurma becerilerinin "orta düzeyde" olduğu ve dolayısıyla bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Yapılan literatür taramasında, Özdemir ve Sezgin (2002) okul yöneticisinin bir öğretim lideri olarak çalışanlarıyla empati kurarak onları anlaması gerektiğini vurgulamışlardır. Özkan ve Temiz (2017) yaptıkları araştırmada ise okul yöneticilerinin çalışanlarıyla üst düzeyde empati kurmalarının gerekli olduğu belirtilmiştir. Çelik ve Okçu'nun (2019) sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada ise "düşük düzeyde" olduğu ve bu araştırma sonucunu desteklemediği görülmektedir.

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük alt boyutuna ilişkin algıları "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Patterson (2003) tarafından yapılan araştırmada, alçak gönüllülüğün sosyal ilişkilerde içtenlik ve saygı uyandırdığı belirtilmiştir. Bu bağlamda Özkan ve Temiz (2017) yaptığı araştırmada hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük alt boyutuna ilişkin sorumluluk sahibi olma, fedakârlık ve insan ilişkilerine önem verme gibi özelliklerin önemli olduğu vurgulanmıştır. Çelik ve Okçu'nun (2019) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük alt boyutuna ilişkin algıları "düşük düzeyde" olduğu ve bu araştırma sonucunu desteklememektedir.

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin adil olma/adalet alt boyutuna ilişkin algıları "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Çelik ve Okçu (2019), Şimşek ve Altinkurt (2009), Güleş ve Ardahan'ın (1998) yaptığı araştırma sonucunda ise öğretmenlerin, okul yöneticilerini adalet boyutunda yetersiz buldukları ve dolayısıyla bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Ancak, Okçu'nun (2014) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin etik liderliğin adalet boyutuna ilişkin öğretmen algılarının "çok katılıyorum" düzeyinde olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2009), Küçükkaraduman (2006) ve Kınay'ın (2006) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin genellikle adaletli davrandıkları bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Balyer ve Gündüz (2011), Okçu (2014), Özkan ve Temiz (2017) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin âdil olma gibi bir takım etik değerlere sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin okuldaki adil tutum ve davranışlar sergilemesi işgörenlerin performansına olumlu katkılar sunacağı yapılan araştırmalarda belirtilmektedir.

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin dürüstlük alt boyutuna ilişkin algıları "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, özellikle okul yöneticilerinin işgörelere güvenmesi, hatalarını bağışlayıcı olması, söylemleri ile davranışlarının tutarlı olması, herkese eşit mesafede durması ve kurumunda açık ve şeffaf bir tutum sergilemesi gibi davranışları "orta düzeyde" sergilemesi dürüstlük adına sergilenen davranışların istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir. Ancak Okçu'nun (2014) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin dürüstlük boyutuna ilişkin öğretmen algılarının "çok yüksek" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Cassel ve Holt (2008), Özkan ve Temiz (2017) yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden birinin güven veren bir yapıda olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Küçükkaraduman (2006), Cemaloğlu ve Kılınç (2009), Şimşek ve Altinkurt (2009) ve Kınay'ın (2006) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin dürüstlük boyutuna ilişkin davranışlara uygun davrandıklarını ortaya koymuştur. Ancak bu araştırma sonucuyla tam olarak örtüşmemektedir. Benzer şekilde Çelik ve Okçu'nun (2019) yaptığı araştırmada ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin dürüstlük alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarının "düşük düzeyde" olması dikkat çekici ve bu araştırma sonucunu desteklemediği görülmektedir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının "iyi düzeyde" olduğu, dışsal motivasyonlarının da "iyi" düzeyde ve içsel motivasyonlarının ise "çok iyi" olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin iş motivasyonlarının iyi düzeyde olması öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri, iş doyumları ve iş performansları açısından büyük öneme sahiptir (Okçu ve Anık, 2017). Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim ve öğretim işini saygın ve değerli bir iş olarak gördüklerinin ve bu görevi ciddi anlamda içselleştirerek yaptıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Mesleki motivasyonu sağlanmış olan öğretmen mesleğini en doğru şekilde icra edebilmenin yol ve yöntemlerini araştırarak ardından bu bulguları sınıfında uygulamaya çalışacak ve önem verecektir (Aydın ve Özçelik, 2015). Bu sayede daha nitelikli bir eğitim ve öğretim süreci gerçekleştirilebilir. Araştırma bulguları Can (2015), Demirtaş ve Canpolat (2017), Okçu, Adıgüzel ve Gök, (2018), Tanrıverdi (2007), Tiryaki (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak Ertürk'ün (2016) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları "yüksek" düzeyde; dışsal motivasyon algıları "orta" düzeyde; iş motivasyonuna yönelik genel algıları ise "orta" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ertan (2008) yaptığı çalışmada öğretmenlerin genel olarak "yüksek düzeyde" motivasyona sahip olduğu, içsel motivasyon düzeyleri "yüksek" ancak dışsal motivasyonlarının ise "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Okçu ve Anık'ın (2017) yaptığı çalışmada, ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin içsel motivasyonu "iyi düzeyde" ve dışsal motivasyonu ise "orta" düzeyde olduğu genel olarak öğretmenlerin motivasyonları ise "iyi düzeyde" oldukları belirlenmiştir. Kaya, Yıldız ve Yıldız'ın (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin içsel motivasyonu dışsal motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucunda, genel olarak ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hizmetkar liderliğin alt boyutları incelendiğinde ise özgecil davranışlar, empati, adil tutum ve davranışlar, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutları ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, hizmetkar liderliğin özellikle özgecil davranışlar ve empati alt boyutların içsel motivasyonu ve dürüstlük alt boyutu ise dışsal motivasyonu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin kendisinden ziyade işgörenlerinin çıkar ve menfaatlerini öne çıkarttıkça, problemleri çözme kararlılığını sergiledikçe, öğretmenleri etkin bir şekilde dinledikçe ve empati kurma becerisini sergiledikçe öğretmenlerin içsel motivasyonunun da artabileceği söylenebilir. Benzer şekilde okul yöneticileri dürüst davrandıkça yani güven veren bir yapıda davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin artabileceği söylenebilir. Günümüzde işgörenlerin örgütsel hedeflere yönelik daha fazla katkı sağlaması ve etkili bir biçimde motive olabilmesi için hizmetkar liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çelik ve Okçu'nun (2019) belirttiğine göre, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını sergilemeleri durumunda, okullardaki eğitim hizmeti daha sağlıklı ve etkili şekilde gerçekleştirilebilir. Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmenlere rol model olunması diğer bir ifade ile sınıfın lideri olan öğretmenlerin sergileyeceği hizmetkar liderlik davranışları öğrencilere yansımaları olacak ve böylelikle de daha sağlıklı bireylerin yetişmesine olanak sağlanabilecektir.

5. SONUÇLAR

Araştırma sonucunda, genel olarak ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının "orta düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin Özgecil davranışlar, Empati, Adil tutum ve davranışlar, Dürüstlük ve Alçakgönüllülük alt boyutlarındaki hizmetkâr liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada, öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının "iyi düzeyde" olduğu, dışsal motivasyonlarının da "iyi" düzeyde ve içsel motivasyonlarının ise "çok iyi" olduğu

belirlenmiştir. Genel olarak ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hizmetkar liderliğin Özgecil davranışlar, Empati, Adil tutum ve davranışlar, Dürüstlük ve Alçakgönüllülük alt boyutları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, hizmetkar liderliğin özellikle özgecil davranışlar ve empati alt boyutlarının içsel motivasyonu ve dürüstlük alt boyutunun ise dışsal motivasyonu olumlu yönde yordadığı görülmüştür.

6. ÖNERİLER

1-Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algılarının "orta düzeyde" olması nedeniyle okul yöneticileri işgörenlerin gönüllerine hitap eden hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili olarak bilinçlendirmeye yönelik eğitsel etkinlikler düzenlenebilir.

2-Öğretmenlerin (örneğin, öğretmenlerin aldıkları ücretlerin iyileştirilmesi, performans dayalı değerlendirme yapılması, tüm öğretmenlere kariyer basamaklarında yükselme fırsatının verilmesi vb.) motivasyonlarını artırıcı hem yönetsel hem de bireysel bağlamda bilinçlendirmeye yönelik eğitsel etkinlikler düzenlenebilir.

3-Bu araştırmanın sonuçlarını farklı boyutlardan görebilmek için hem nitel hem de nicel araştırma ile desteklenen farklı il ve bölgelerde farklı öğretim kademelerinde benzer araştırmalar yapılabilir.

4- Bu çalışmada okul yöneticisinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilgili sadece öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Benzer bir araştırma okul yöneticileri, veli ve öğrenci görüşlerine göre de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Durdağı, A., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166.
- Adair, J. (2004). *Handbook of management and leadership*. London: Replika Press.
- Avolio, B. J. ve Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Aydın, B. ve Özçelik, Y. (2015). Öğretmenleri motive eden okul yöneticisi davranışları. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Özet Bildiri Kitabı, EYFOR VI, 5-7 Kasım 2015, KKTC*.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4(Özel sayı 1), 229-249.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4(2), 182-197.
- Beck, D. (2010). *Antecedents of servant leadership: A mixed methods study*. (Unpublished Doctorate Dissertations), University of Nebraska, Lincoln.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. USA: Basic Books.
- Cassel, J. ve Holt, T. (2008). The Servant Leader-mature and thoughtful board members work for the common good-not for individual gain. *American School Board Journal*, 195, 34-35.
- Can, S. (2015). Investigation of the motivation level of teachers working at state schools in relation to some variables. *International Journal of Progressive Education*, 11(3), 153-161.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2009). Okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranış gösterme düzeyleri. *IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

- Cerit, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547- 570.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Çelik, E. ve Okçu, V. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları. *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 17(5), 70-86.
- Çoğaltay, N., & Karadağ, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: a meta-analysis study in the sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 603-646. DOI: 10.12738/estp.2016.2.2519.
- Drury, S. (2004). Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 314-324.
- Demirtaş, Z. ve Canpolat, C. (2017). Kariyer basamakları uygulaması ile öğretmenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 26-36.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Greenleaf, R. (1973). *The servant as leader*. Cambridge: Centre for Applied Studies.
- Greenleaf, R. K. (1977). *The servant as leader*. New York: Paulist Press.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güleş, H. K. ve Ardahan, F. (1998). Resmi liseler ve özel kolejlerde görev alan yöneticilerin eğitim liderliği ve etik davranış boyutları ile bu ilkelerin öğretmenler tarafından sorgulanması ve Antalya ili örneği. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- Hesse, H. (1990). *Doğu yolculuğu*. İstanbul: Afa Yayıncılık.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Jesus, S. N. & Lens, W. (2005). An integrated model forth study of teacher motivation, applied psychology. *An İnter National Review*, 54(1), 119-134.

- Joo, B. K. & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Joseph, E. E. and Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, F. S., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. Kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.
- Kınay, S. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği: Yönetimde ve organizasyonlarda davranış, klasik-modern - çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McDougle, L. R. (2009). *Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions*. (Unpublished doctorate Dissertations). The University of Texas, San Antonio.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Nourhouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. New York: Sage.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z., Gök, M. İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(4), 368-385.
- Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524. doi: 10.14527/kuey.2014.020
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Özkan, M. ve Temiz, S. (2017). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 319-352.

- Palestini, R. (2009). *From leadership theory to practice: A game plan for success as a leader*. New York: Rowman & Littlefield Education.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. *Servant leadership roundtable*. Regent University School of Leadership Studies. Virginia Beach, VA.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behaviour*. UK: Pearson.
- Rowan, B., Correnti, R. and Miller, R. J. (2002). What large-scale, survey research tells us about teacher effects on student achievement: Insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record*, 104(8), 1525-1567.
- Stone, A.G., & Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus, servant leadership roundtable*. Virginia Beach, VA, Regent University.
- Şahin, S. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmit ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Y., & Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, S.(2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.