

## Öğretmen Motivasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Yordayıcı Rolü<sup>1</sup>

### The Role of Servant Leadership Behaviors in Prediction of Teachers' Motivation

Dilan BEŞTAŞ-MARAKÇI<sup>2</sup>

Abdulvehap BOZ<sup>3</sup>

#### **Makale Hakkında**

Gönd.Tarihi: 21.04.2021  
Kabul Tarihi: 18.03.2022  
Yayın Tarihi: 01.05.2022

#### **Anahtar Kelimeler**

Motivasyon  
Hizmetkâr Liderlik  
Öğretmenler  
Okul Müdürü

#### **Özet**

*Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Çalışma grubu Siirt il merkezindeki ilkokullarda görev yapan 350 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veri analizinde SPSS 22. 0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmış ve ayrıca çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğunu ortaya görülmektedir. Regresyon analiz sonuçları okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir.*

#### **Key Words**

Motivation,  
Servant Leadership,  
Teachers,  
Principals

#### **Abstract**

*The purpose of this study was to explore the relationship between the leadership properties of principals and the motivation levels of teachers. This is a descriptive research in the relational survey model. The study was conducted with 350 primary school teachers randomly in Siirt province. Two different scales were used as data collection tools. SPSS 22. 0 package program was used during the analysis of the collected data for the study. Pearson product-moment correlation coefficients and multiple linear regression analysis were performed in analyzing the data. The findings of the study reveal that there is a significant and positive correlation between principals' servant leadership behaviors and teachers' motivation. More importantly, the regression analysis results suggest that behaviors of principals' servant leadership predict teacher motivation significantly.*

#### **Atf için: For Citation**

Beştaş-Marakçı, D. & Boz, A. (2022). Öğretmen Motivasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Yordayıcı Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]*, 9(1), 21-35. DOI: 10.21666/muefd.918421

Toplumun en dinamik kurumlarından biri olarak bilinen okulların ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere yön verdiği ve söz konusu değişimlerden etkilendiği varsayımı yaygın kabul görmektedir. Eğitim kurumlarının çevreleri ile kurdukları bu etkileşimli bağ bu kurumlardaki yönetim paradigmalarının da çevresel değişimlere uyum sağlamalarını bir bakıma zorunlu kılmıştır. Bu olgu okulların yaşanan en ufak çaplı değişimlerden dolayı veya doğrudan etkilenmesi sonucunu doğurmuştur. Bu hızlı ve dramatik değişim yönetim paradigmasında da yapı ve uygulama yönünden

<sup>1</sup> Bu makale birinci yazarın yüksek lisans tezinin verileri kullanılarak üretilmiştir.

<sup>2</sup> Siirt Valiliği, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı, dilanmarakci@gmail.com. 0000-0002-8083-8510

<sup>3</sup> Siirt Üniversitesi, vboz@siirt.edu.tr, 0000-0001-9843-0372

radikal değişimlere aracılık etmiş ve yeni yönetim felsefelerinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır.

Sosyal bir sistem olan okulların başarısında pek çok faktörün etkili olduğu bilenen bir olgudur. Ancak öğrenme çıktıları üzerinde etkili oldukları bilenen, kaliteli, düzenli ve verimli bir öğrenme çevresinin ve olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasında okul müdürünün rolünün hayati önem arz ettiği düşünülmektedir (Hallinger, 2003; Leithwood vd. 2008). Bu açıdan değerlendirildiğinde okul yöneticisinin benimseyeceği liderlik tarzının öğrenme çıktıları üzerinde yaşamsal bir etkiye sahip olduğu açıktır. (Jang, 2019; Richardson and Watt, 2010). Bu bağlamda hizmetkâr liderlik yaklaşımının okullardan beklenen talep ve beklentileri karşılama noktasında etkili olacağı varsayılmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırma bulguları bu savımızı destekler niteliktedir. Nitekim ilgili literatür incelendiğinde hizmetkâr liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde işgören motivasyon ve performans (Harwiki, 2013; Schwarz, Newman, Cooper ve Eva, 2016), mesleki bağlılık (Lapointe ve Vandenberghe, 2018), iş doyumu (Bishay, 1996; Cerit, 2009; Eren ve Yalçıntaş, 2017) ve üye etkileşimlerinin (Köse, Ugurluoğlu ve Köse, 2015; Dal ve Çobanoğlu, 2004) yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlik davranışlarının takipçilerini geliştirdikleri ve motive ettikleri (Özdemir, 2009), örgütsel vatandaşlık (Harwiki, 2013), örgütsel güven (Köse vd. 2015), öznel iyi-oluş (Maula-Bakhsh ve Raziq, 2016) düzeylerini artırdığı ve bunun da olumlu bir örgütsel iklimi aracılık ettiği bilinmektedir (Black, 2010) bilinmektedir.

Mevcut sonuçlar okul liderinin öğrenme çıktılarına etkisini ortaya koyması bakımından anlamlıdır. Bu durumda tartışılması gereken konu hangi liderlik yaklaşımının okul müdürlerince tercih edilmesi gerektiği sorusudur. Bu noktada örgütsel çıktıları olumlu açıdan etkilediği araştırma bulgularıyla ortaya konan (Black, 2010; Güçlü ve İhtiyaroğlu, 2012) hizmetkâr liderlik tarzının okul müdürleri tarafından benimsenmesi gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu düşünülmektedir. Çünkü hizmetkâr liderlik yaklaşımının eğitim kurumları tarafından belirlenen amaçlara ulaşması noktasında önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Eğitim kurumlarına dönük alınan bütün karar ve uygulamaların merkeziyetçi bir anlayışla belirlendiği ülkemizde, okul yöneticilerinin okul merkezli uygulamalara ilişkin karar alma yetkilerinin son derece sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik gibi öncelikle liderin kendisini hizmetkâr olarak benimsediği, bireyin gelişimini ve öznel iyi-oluşunu (Spears, 2010) temele alan ve yetki paylaşımını önceleyen liderlik yaklaşımının okulun tüm paydaşları açısından olumlu sonuçlara aracılık edeceği düşünülmektedir. Çünkü hizmetkâr liderlik konusunda yapılan çalışmaların çoğu hizmetkâr liderlik yaklaşımının örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Black, 2010; Page ve Wong (2000). Fındıkçı (2009) hizmetkâr liderin ‘söz, mimik, ima ve davranışlarıyla’ örgüt üzerinde olumlu ve yapıcı bir etki bırakması gerektiğinden bahseder.

Bilindiği gibi okul müdürleri öğretmen davranışlarını etkileyerek öğrenme çıktılarına ciddi katkı sunmaktadır. (Hallinger ve Heck, 1996; Leithwood vd. 2008). Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenme çıktılarına önemli düzeyde etkilediği bilinen öğretmen motivasyonunun sağlanmasında yaşamsal bir rol oynadığı söylenebilir. Öğretmen motivasyonunun öğrenme sürecinde olumlu katkısı olduğu savını doğrulayan çok sayıda araştırma mevcuttur. Nitekim motive olmuş öğretmenlerin rol ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirdikleri, okul yönetimiyle daha sağlıklı ilişkiler kurdukları, öğrenci başarısını artırdığı ve meslektaş iş birliğini geliştirdiği bilinmektedir (Atkinson, 2000). Konu ile ilgili yapılan araştırma bulguları motive olmuş öğretmenlerin öğrenci davranışlarını olumlu yönde etkilediği ve derse katılmama, devamsızlık (Atkinson, 2000; Bennell ve Akyeampong, 2007) ve okul terk gibi olumsuz öğrenci davranışlarını azalttıklarını göstermiştir. Bu bağlamda öğretmen motivasyonunun okul etikliği ve başarısı açısından önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle mevcut çalışma bulgularının hizmetkâr liderlik tarzı ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin boyutunu ortaya koyması okul yöneticilerinin liderlik tercihlerinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda mevcut çalışmanın ilgililer açısından önemli mesajlar ortaya koyması beklenmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak hizmetkâr liderlik anlayışının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>. İlkokul öğretmenleri eğitim ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken yüksek düzeyde motive olmaktadırlar.

H<sub>2</sub>. Öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticileri yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışları sergilemektedir

H<sub>3</sub>. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmen motivasyonunu yordamaktadır.

### Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez Robert K. Greenleaf'ın 1970 tarihinde Doğu Yolculuğu (Journey to the East) adlı eserinde ele alınmıştır. İlgili literatür incelendiğinde 1990'lı yıllardan (Duyan ve Dierendonck, ,2014; Spears, 1996-2010) itibaren hizmetkâr liderlik kavramına yönelik artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Hizmetkâr sözcüğü Arapçadaki "hidmet" ve Farsça dilindeki "kâr" sözcüklerinin birleşiminden meydana gelmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre hizmetkâr "ücretle iş gören genellikle erkek işçi, uşak" anlamına gelmektedir (TDK. 2019).

Hizmetkâr liderlik kavramının çok sayıda araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik konusunda en çok bilinen ve atıf yapılan tanım Greenleaf (1970) tarafından yapılmıştır. Greenleaf bu kısa tanımda hizmetkâr lideri doğal bir hisle hizmet eden lider olarak tanımlamaktadır. Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan temel unsurdur. Bakan ve Doğan'a (2012) göre hizmetkârlık herhangi bir çıkar ilişkisine dayanmayan ve sadece başkalarına yardım etmeyi amaçlayan bir dayanışma ve yardımlaşma sürecidir. Bakan ve Doğan'ının bu tanımlamaları hizmetkâr liderliğin özgeciliğe yakın anlamda kullanılabileceğini göstermektedir. Hizmetkâr liderlik özünde kendisine hizmet etmek yerine başkalarına hizmet etmeyi temele alan çağdaş bir liderlik kuramıdır. Hizmetkâr liderlik iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı ilke edinen bir liderlik stildir (Kahveci ve Aypay, 2012). Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderlik konusundaki saptamaları hizmetkâr liderlik konusunda yapılan tanım ve değerlendirmelere önemli dayanak noktası olarak sunulabilir. Nitekim Page ve Wong (2000) ise hizmetkâr liderliği öncelikle astlarına hizmet ederek gelişimlerini sağlama ve böylece onları ortak amaçlar için harekete geçirme süreci olarak nitelendirmektedir. Bütüncül bir liderlik felsefesini benimseyen hizmetkâr liderlik gerek geleneksel gerekse çağdaş liderlik yaklaşımlarının yönetsel pratiklerini hayata geçirmeye çalışan bir liderlik anlayışıdır (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014; Ekinci ve Kılıçoğlu, 2018).

Hizmetkâr liderlik konusunda kapsamlı bir değerlendirmede bulunan Spears (2010) hizmetkâr bir liderin sahip olması gereken karakteristik özellikleri; dinleme, duygudaşlık iyileştirme (tedavi), öz-farkındalık, ikna (inandırma), kavramlaştırma, öngörü (basiret) ve kâhyacılık olarak sıralamaktadır. Spear'ın hizmetkâr liderlere atfettiği özellikler ve hizmetkâr liderlik yaklaşımına yönelik geliştirilen tanımlar (Kahveci ve Aypay, 2012; Page ve Wong (2000) bağlamında düşünüldüğünde atfedilen özellikler ve tanımlarda kullanılan kavramların hizmetkâr liderlik felsefesi ve ruhuna uygun oldukları görülmektedir.

Alanyazında araştırma değişkenlerimizden biri olan hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanan çalışma bulguları hizmetkar liderlik ile örgütsel davranışlar arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Cerit (2009) ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin işdoyumları arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının pratikte yaşam alanı bulduğu kurumlarda işgörenlerin uyum ve üretkenliğinin yanı sıra öz-yeterliliklerinin de arttığı araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur (Bande vd. 2016). Konu ile ilgili yapılan başka çalışmalarda hizmetkâr liderlik davranışlarının işgören motivasyonunu ve iş doyumunu (Koesmono, 2014; Von Fischer ve De Jong, 2017) artırdığı tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik stilleri ile olumlu öğretmen tutum ve davranışları arasında sıkı bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim okul müdürleri yönetsel uygulamalarda hizmetkâr liderlik felsefesine uygun davranışlar sergilediklerinde öz-güvenleri arttığı, görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirdikleri görülmektedir (Cerit, 2009; Nixon, 2005). Bu öz-güven ve görevi başarıyla yerine getirme sonucu meydana gelen pozitif iklim öğrenme çıktılarına önemli katkılar sunmaktadır (Cansoy, 2019; Sergiovann, 1994). Konu ile ilgili yapılan başka araştırma sonuçları da hizmetkâr liderlik tarzının okul çıktıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Okul müdürleri yönetsel uygulamalarda hizmetkâr liderlik davranışları sergilediklerinde öğretmenlerin iş doyumları artmaktadır (Al-Mahdy, Al-Harathi ve Salah El-Din, 2016; Cansoy, 2019;

Cerit, 2009). Ayrıca, hizmetkâr liderlik güçlü ve etkili bir okul kültürünü besleyerek (Hoy ve Miskel, 2010; Polatcan, 2020), kaliteli bir öğrenme ikliminin oluşmasına katkı sağlamanın yanı sıra (Spears, 2010) örgütsel değişime de aracılık etiği bilinmektedir (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Hizmetkâr liderlik tarzı sadece olumlu tutum ve davranışlara aracılık etmekle kalmaz aynı zamanda öğrenme sürecini dolayısıyla öğrenme çıktıları olumsuz etkilediği bilinen bir takım negatif tutum ve davranışlara karşı da bariyer görevi görmektedir. Nitekim Kahveci ve Aypay (2012) ve Polatcan (2020) hizmetkâr liderlik yaklaşımının öğretmenlerin yabancılaşması düzeyini önemli derecede azalttığını belirlemişler. Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları dikkate alındığında hizmetkâr liderlik yaklaşımının okulların amaçlarına ulaşması noktasında ne kadar önemli ve gerekli bir liderlik tarzı olduğu açığa çıkmaktadır. Buradan hareketle hizmetkâr liderlik yaklaşımının benimsendiği okullarda öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olacağı ve mesleki dayanışmanın daha güçlü hissedileceği dolayısıyla öğrenci başarısının daha yüksek olacağı öngörülmektedir.

### **Motivasyon**

Motivasyon kavramı özellikle Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra farklı disiplinlerden çok sayıda araştırmacının ilgisini çekmiş ve bu nedenle sayısız araştırmanın konusu olmayı başarmış ender kavramlardan biridir. Son yıllarda öğretmen motivasyonu kavramının sosyal bilişsel (öz-yeterlilik) ve özerklik teorileri (içsel ve dışsal) bağlamında tartışıldığı görülmektedir (Appova ve Arbaugh, 2018). Motivasyonun birey tutum ve davranışları üzerindeki etkisi kavrama yönelik bu denli yoğun ilginin sürekli olarak canlı kalmasına sebep olmuştur. Söz konusu kavramın sıklıkla araştırıldığı alanlardan biri de eğitimidir. Aynı durum öğrenme sürecinin en başat aktörler olan öğretmenler içinde geçerlidir. Nitekim motivasyonun öğretmen davranışları üzerinde oldukça etkili bir faktör olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma mevcuttur. Öğrenci başarısı üzerindeki pozitif etkisi (Gillies and Khan 2009; Jang, 2019; Richardson and Watt, 2010) kavramın ya demografik özellikler veya diğer örgütsel davranışlar ile ilişkilendirilerek incelenmesine yol açmıştır. Sonuca etkisi bağlamında düşünüldüğünde işgören motivasyonu her örgüt açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Ancak, mesleklerin bireysel ve toplumsal düzlemdeki etkileri dikkate alındığında diğer meslek gruplarına göre öğretmenlik mesleği açısından motivasyonun daha hayati olduğu şüphesizdir (Ozan ve Bektaş, 2011). Çünkü bilgi, beceri ve yetenekleri öğretmenler tarafından şekillenen öğrenciler örgütlerin gelecekteki insan kaynağını meydana getirmektedir.

Eğitim kurumlarının en büyük kaygılarından biri öğretmenlerin öğrenme sürecinde etkisiz ve verimsiz olmalarıdır. Bu kaygı okul yöneticisi, öğrenci aileleri, öğrenci ve çevre tarafından sıklıkla dile getirilen bir olgudur. Aslında öğretmen verimsizliğinin olası olumsuz dışsallıkları dikkate alındığında bu kaygının çok da yersiz olmadığı kolaylıkla görülmektedir. Nitekim öğretmenin okul çıktılarına doğrudan katkısı diğer paydaşların etki gücüne göre çok daha belirgindir (Hallinger ve Heck, 1996). Öğretmen performansını etkileyen çok sayıda faktör arasında motivasyon önemli yer almaktadır. Çünkü öğretmen motivasyonu ile öğretmenin sınıf içi performansı ve etkililiği arasında güçlü bir bağ söz konusudur. Başka bir deyişle öğretmen motivasyonu öğrencilerin okula ve öğrenme sürecine olan bağlılığını belirleyen kritik ve öncelikli bir faktördür (Goddard, Tschannen-moran ve Hoy, 2001; Atkinson, 2000). Öğretmenler motive olduklarında öğrenci merkezli bir öğretme stratejisi benimsemektedir (Hein vd. 2012). Bu anlamda öğretmen motivasyonunun artırılmasına dönük her türlü pratik olumlu öğrenme çıktılarıyla sonuçlanacaktır. Kolaylaştırıcı bir okul yapısı ve olumlu bir okul ikliminin sağlanmasında okul müdürleri tarafından benimsenen liderlik yaklaşımı ile öğretmen motivasyonu arasında sıkı bir bağ söz konusudur. Bu anlamda etkili ve pozitif bir öğrenme iklimimin öğretmen motivasyonunu artıracığı varsayılmaktadır. Nitekim Thoonen ve arkadaşları (2011) okulun örgütsel koşullarının öğretmen motivasyonuna katkı sunduğunu ileri sürmektedir. Bu nenenle, okul yöneticilerine ve diğer paydaşlara düşen temel sorumluluk öğretmen motivasyonunu yüksek olduğu öğrenme çevreleri oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin, öğrenci motivasyonunda kritik bir rol oynadığı gerçeği ilgili çevrelerce kabul edilmektedir. Öğretmenler bir dizi pratik uygulamalar aracılığıyla öğrenci motivasyonunu artırarak öğrenme çıktılarına ciddi katkılar sunmaktadır. Öğretmenler etkili bir öğrenme ortamı sağlayarak (Schuitema, peetsma ve Veen, 2016), öğrenciler ile empatiye dayalı ilişkiler kurarak ve onlara seçme özgürlüğü tanıyarak (Ferlazzo, 2015) öğrenme sürecine motive olmalarını sağlamayabilir. İlgili alan



yazın incelediğinde yüksek düzeyde motive olmuş öğretmenlerin sıra dışı olabildikleri (Küçük, 2008), yüksek mesleki doyuma sahip oldukları (Bishay, 1996; Davis ve Wilson, 2000; Küçük, 2008; Liu ve Onwuegbuzie, 2014) görülmektedir. Ayrıca motive olmuş öğretmenlerin kısa sürede nitelikli işler ortaya koydukları (Küçük, 2008), noktasında diğer öğretmenlerden farklılaştıkları bilinmektedir.

Motive olmuş öğretmenler kendilerini değerli paydaşlar olarak algılamaktadır ve öznel iyi-oluş ve fiziksel sağlıklarının yüksektir (Richardson and Watt, 2010). Ayrıca yüksek düzeyde motive olmuş öğretmenler işlerini severek yaptıkları ve kaliteli, etkili bir öğrenme ortamı sağlama konusunda son derece başarılı oldukları bilinmektedir (Bishay, 1996; Jang, 2019; Parr vd. 2021; Küçük, 2008; Schuitema vd., 2016; Stupnisky vd. 2018). Motive olmuş öğretmenlerin bir diğer önemli özelliği sorunlar karşısında yılgınlığa düşmemeleri ve her problem ile sabırla uğraşarip mücadele etmeleridir. Bu yapıdaki kişiler sorumluluk almayı seven başarı odaklı bireylerdir (Önen ve Tüzün, 2005). Motivasyon düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin okul merkezli alınan kararları içselleştirmeleri ve bu kararlara uyum göstermeleri güçlü bir olasılıktır. Nitekim Özdoğru ve Aydın (2012) öğretmenlerin kararlara katılımları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir.

Motive olmuş öğretmenlere kıyasla motive olamamış veya düşük düzeyde motive olmuş öğretmenlerin daha yoğun tükenmişlik davranışları sergiledikleri, işlerine daha düşük düzeyde bağlılık duydukları ve kişiler arası ilişkilerde ciddi sorunlar yaşadıkları bilinmektedir (Abós vd. 2018). Bunun yanı sıra demotive öğretmenlerin işlerine odaklanmada (Aksel, 2016), ders anlatımında ve etkinliklerin sunumunda, yönetim ile olan ilişkilerinde, hedef belirlemede ve öğretim sürecini devam ettirmede güçlükler yaşadıkları bilinmektedir (Skinner ve Belmont, 1993; Schuitema vd. 2016). Motive olmamış veya düşük düzeyde motive olmuş öğretmenlerin eğitim açısından ciddi sorunlara kaynaklık ettikleri bilinmektedir. Örneğin motive olamamış öğretmenlerin öğrenciler devamsızlık davranışlarını daha sık tekrarlamaktadır. Yine motive olmamış öğretmenlerin ders saatlerine uymadıkları, mesleki açıdan kötü davranışlar sergiledikleri, yenilikçi uygulamalardan uzak durdukları bilinmektedir. Öğretmen demotivasyonunun bir diğer olumsuz sonucu da öğrenci demotivasyonudur. Diğer bir deyişle öğretmen demotivasyonu öğrenci demotivasyonu ile yakında ilintilidir (Atkinson, 2000; Bernaus ve Gardner, 2008; Thoonen vd. 2011; Skinner ve Belmont, 1993). Öğretmen demotive pozisyonunda olduğunda öğrenciye yönelik bir takım olumsuz düşünceler geliştirmekte ve bundan dolayı öğrenciyi kontrol altında tutulması gereken bir nesne olarak algılamaktadır (Atkinson, 2000). Aksel'e (2016) göre işgörenler işlerine motive olamadıkları zaman mesleklerine karşı geri planda kalmakta ve girişimcilik, yaratıcılık özelliklerini kaybetmektedirler. Bu nedenle de kendilerini bedenen ve ruhen işlerine tam anlamıyla veremediklerini ileri sürmektedir.

Motivasyonun öğrenme çıktılarına olan etkisi gerek ampirik gerekse teorik olarak ortaya konmuş bir gerçekliktir. Ancak pek çok örgütsel tutum ve davranışlar da olduğu gibi öğretmen motivasyonunun düzeyi son derece kritik bir konudur. Zira aşırı motive olmuş öğretmenlerin hem okul hem de kendisi açısından ciddi riskler barındırdığı ve zihinsel, duyuşsal ve davranışsal problemler ile karşı karşıya gelmeleri güçlü olasılıktır. Nitekim Fernet ve arkadaşları (2008) aşırı motive olmuş öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarının çok yüksek bir olasılık olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, aşırı motive olmuş öğretmenlerin bir takım öğrenme engelleri yaratacağı ve bu problemlerin de düşük öğrenme çıktılarıyla sonuçlanacağı öngörülebilir bir olasılıktır. Bu nedenle öğretmen motivasyonunun optimum düzeyde tutulmasının okul çıktıları açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak öğrenci başarısındaki etkileri yadsınamaz bir gerçeklik olan öğretmen (Hallinger ve Heck, 1996; Hallinger, 2003) motivasyonunun okul etikliği açısından son derece kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin öğretmenlerin hangi durumda motive olabileceklerini ve hangi durumda demotive olabileceklerini anlayacak sezgiye ve algılama kapasitesine sahip olması önemlidir. Mevcut çalışma sonuçlarının öğrenme çıktılarına önemli oranda etkisi olduğu bilinen öğretmen motivasyonu ile okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasında ilişkinin belirlenmesinin ilgili alana önemli katkılar sunacağı ümit edilmektedir. Daha da önemlisi hizmetkâr liderlik yaklaşımının öğretmen motivasyonu üzerindeki etki düzeyinin ne olduğunun açığa çıkması okul paydaşlarının etkili bir okul iklimi yaratma çabalarına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Mevcut çalışma, ilişkisel tarama modelinde hazırlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, en az iki değişkenli bir durumda değişkenlerin ilişki düzeyini ortaya koymak amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Balcı, 2013).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 Eğitim Öğretim yılında Siirt il merkezindeki ilkokullarda görev yapan 809 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma. 196'sı (% 54) erkek ve 154'ü (% 44) kadın olmak üzere toplam 350 öğretmen ile yürütülmüştür.

### Veri Toplama Araçları

Öğretmen Motivasyonu Ölçeği: Çalışmada Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilen öğretmen motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen motivasyonu ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek iç motivasyon ve dış motivasyon olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Ölçeğin birinci alt boyutunda dışsal motivasyona, ikinci alt boyutunda ise içsel motivasyona ait ifadeler yer almaktadır. Öğretmen motivasyon ölçeği 5'li likert tipi ölçme aracıdır. Öğretmen motivasyon ölçeğinin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach-Alpha testi uygulanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç öğretmen motivasyon ölçeğinin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Araştırmada Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeği Aslan ve Özata (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinali üç boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, güçlendirme, hizmet boyutu, vizyon olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Bu çalışmada Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak hesaplanmıştır. Mevcut sonuç ölçeğin güvenilirliğini kanıtlamaktadır.

### Verilerin Analizi

Veri toplama araçları için ölçeği geliştiren araştırmacılara mail yolu ile ulaşılmış gerekli izinler alındıktan sonra araştırma uygun bir forma dönüştürülmüştür. Veriler toplanmadan önce gerekli mercilerden yasal izinler alınmış sonrasında örnekleme dâhil edilen okullara gidilmiştir. Ölçekler hakkında öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmış olup gönüllülük esasına dayalı olarak ölçekler uygulanmıştır.

Çalışmadan elde edilen veriler IBM SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğe katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulguları belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizlerin yanı sıra ölçeklere ilişkin düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma değerleri elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov analizi yapılarak verilerin basıklık (,036), çarpıklık (,409) değerleri ile ortalama ve medyan değerleri ele alınmış verilerin dağılımının normal olduğu sonucuna varılmıştır. Değişkenlerin ilişki düzeylerini saptamak amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Fark testleri ve korelasyon testleri yapılmadan önce parametrik varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Verilerin normal dağılım olduğu sonucu doğrultusunda alt problemlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizi sonucu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin uygulanan istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular alt problemlere uygun bir şekilde verilmiştir

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmadan elde edilen veriler IBM SPSS 22.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Değişkenlerin ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla da Pearson korelasyon testi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonundaki değişimi ne derecede yordadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

### Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik bulgular

Tablo 1

*Öğretmen Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Betimsel Bulgular*

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Std
Dışsal	350	3,82	,69
İçsel	350	4,08	,53
Motivasyon (Toplam)	350	3,95	,58

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ait aritmetik ortalamasının motivasyonun alt boyutlarından dışsal motivasyonun aritmetik ortalamasının ( $\bar{X} = 3.82$ ), içsel motivasyonun ise aritmetik ortalamasının ( $\bar{X} = 4.08$ ) olduğu ve genel motivasyonun ( $\bar{X} = 3,95$ ) olduğu görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda öğretmenlerin içsel motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmektedir.

### Okul yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarını belirlemeye İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

*Yönetim Biçimlerine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları*

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Std
Güçlendirme	350	4,00	,72
Hizmet	350	3,78	,79
Vizyon	350	4,10	,76
Toplam	350	3,96	,69

Tablo 2 ile hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait aritmetik ortalama değerleri verilmiştir. Ele alınan bu alt boyutlardan güçlendirme alt boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 4.00$ ), hizmet alt boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.78$ ) ve vizyon alt boyutunun aritmetik ortalamasının ( $\bar{X} = 4.10$ ) olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin genel aritmetik ortalamasının ise ( $\bar{X} = 3.96$ ) olduğu görülmektedir.

### Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr liderlik Davranışları ile Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr liderlik Davranışları ile Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3  
*Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyon ve Alt Boyutlarına Etkisinin Korelasyon Analizi bulguları*

	1							
Dışsal	1							
İçsel	,768**	1						
Güçlendirme	,539**	,573**	1					
Hizmet	,511**	,525**	,747**	1				
Vizyon	,531**	,597**	,802**	,749**	1			
Motivasyon	,955**	,924**	,589**	,549**	,594**	1		
Hizmetkâr	,573**	,611**	,954**	,892**	,899**	,626	1	

Tablo 3 incelendiğinde hizmetkar liderlik ile motivasyon değişkenleri ve her iki değişkenin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ( $r=,626$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Alt boyutlar arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ilişkinin ( $r=,597$ ) hizmetkar liderliğin vizyon alt boyutu ile motivasyonun içsel boyutu arasında olduğu ve en zayıf ilişkinin ( $r=,511$ ) dışsal motivasyon ile hizmet alt boyutu arasında olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarındaki varyansın ne kadarını açıkladığını belirleyebilmek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır, analize ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4  
*Doğrusal regresyon analizi sonuçları*

Boyutlar	B	Std. Hata	T	P	Tolerance	VIF	F	F (p)
Sabit	1,847	,142	13,004	,000**				
Güçlendirme	,203	,061	3,342	,001**	,308	3,249	76,042	0,000**
Hizmet	,113	,050	2,269	,024*	,379	2,635		
Vizyon	,210	,057	3,674	,000**	,306	3,273		

\*\* $p<0.01$   $R^2=0,397$

Öğretmenlerin motivasyonunun hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin anlamlı olup olmadığına bakmak için F testine bakılmıştır. F testi sonucunda prob değeri 0.00 olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu değer yapılan regresyon analizinin anlamlı sonuç verdiğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ele alınan başka bir değer ise  $R^2$  değeridir. Bu değer analizin açıklama düzeyini göstermektedir. Buna göre analizin açıklama düzeyi yani öğretmen motivasyonunun hizmetkâr liderlik anlayışına etkisi %39 olarak



hesaplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda hizmetkâr liderlik alt boyutları olan güçlendirme, hizmet ve vizyonun motivasyona etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5

*Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyon ve Alt Boyutlarına Etkisinin Regresyon Analizi bulguları*

	F	prob	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	B	Standart Hata	T	prob
Constant						0.761	0.235	3.234	0.00
İç Motivasyon	115.221	0.00	0.632	0.399	0.396	0.528	0.081	6.499	0.00
Dış Motivasyon						0.271	0.057	4.734	0.00

Hizmetkar liderlik ölçeğinin öğretmen motivasyonuna ve alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin anlamlı olup olmadığına bakmak için F testine bakılır. F testi sonucunda prob değeri 0.00 olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu değer yapılan regresyon analizinin anlamlı sonuç verdiğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ele alınan başka bir değer ise R<sup>2</sup> değeridir. Buna göre analizin açıklama düzeyi yani hizmetkar liderliğin öğretmen motivasyonuna etkisi %39 olarak hesaplanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonucu bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

## Tartışma

Bu çalışmada okul müdürleri tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik tarzı ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, motivasyonun hizmetkar liderlik açısından önemi, hizmetkar liderliğin bunlara etkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna olan etkisi hakkında önemli öngörüler barındırmaktadır. Sonuçlar analiz edildiğine okul müdürlerinin yönetsel stiline öğretmen motivasyonuna ciddi katkılar sunduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yönetsel uygulamalarında hizmetkâr liderlik davranışlarını benimsemeleri öğretmenlerin mesleki açıdan motive olmalarını sağlayarak öğrenci başarısına önemli katkılar sunacağı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle okul müdürlerinin öğretmenler ile olan ilişkilerinde hizmetkâr liderlik stiline uygun davranışlar sergilemeleri okulları daha etkili ve kaliteli öğrenmenin gerçekleştiği öğrenme çevrelerine dönüştürmeleri büyük bir olasılıktır. Çünkü motivasyon çift taraflı bir süreçtir, öğretmen motive olduğunda öğrencilerin doğal olarak bu motivasyon sonucu ortaya çıkacak olumlu öğrenme ikliminden etkilenmeleri beklenir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar araştırmanın birinci hipotezinin (H<sub>1</sub>) doğrulandığını ortaya koymaktadır. Araştırmamızın bulguları konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Nitekim, Ertürk'ün (2016) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin aritmetik ortalaması ile mevcut çalışmada yer alan öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algılarına ilişkin ortalamalar ile çalışmamızda ulaşılan ortalamalarının benzer oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Çevik ve Köse'nin (2017) araştırma bulgularının mevcut çalışmanın sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonucu öğretmenlerin mesleki beklentilerinin karşılandığı, öğretmenlik mesleğine atf edilen statü ve saygınlık düzeyinden memnun oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür. Motivasyona ilişkin ortalamaların yüksek değer aralığına yakın çıkmasının temel nedeni okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarıyla açıklamak olasıdır. Çünkü hizmetkâr liderliğin öncelikle

astlarını memnun etme, onları değerli paydaşlar olarak benimseme yönündeki çabalarına karşılık öğretmenlerin daha çok motive olmaları beklenir.

Okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalarda hizmetkâr liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini ileri süren araştırma hipotezi (H<sub>2</sub>) ispatlanmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışları sergilemektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin davranışlarında hizmetkâr liderliğin temel ilkelerini okullardaki uygulamalar aracılığıyla pratikte hayata geçirdiklerini düşünmektedirler. Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarının (Doğan ve Aslan, 2016; Kahveci ve Aypay, 2012; Balay vd. 2014) mevcut araştırmada ulaşılan bulgular ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Mevcut sonucu, okul müdürlerinin öğretmenleri karar alma sürecine dâhil ettikleri, öğretmenler ile iki yönlü bir iletişimi tercih ettikleri şeklinde yorumlamak olasıdır. Ayrıca ortaya çıkan sonucun okul müdürlerinin olumlu öğrenme çıktıları elde etmek için giriştikleri çabanın ve kişisel çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını incelemelerinin (Balay vd. 2014; Ekinci ve Kılıçoğlu, 2018; Page ve Wong, 2000) bir yansıması olarak yorumlamak mümkündür. Bu durum okullar açısından sevindirici bir durum olarak değerlendirilmelidir. Çünkü pratikte hizmetkâr liderlik uygulamalarının öğrenci başarısında etkili olduğu bilinen olumlu bir öğrenme ikliminin oluşmasında önemli katkılarının olacağı bilinmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tarzı ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu sonuç araştırmanın üçüncü hipotezinin (H<sub>3</sub>) doğrulandığını göstermektedir. Başka bir deyimle, okul müdürleri hizmetkar liderlik felsefesine uygun davranışlar ortaya koydukça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri artmaktadır. Ayrıca araştırma değişkenlerinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde önceki araştırma sonuçları hizmetkar liderlik uygulamaları ile motivasyon arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Şişman 2004). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme, hizmet etme ve vizyon sunma konusunda önemli katkılar sundukları görülmektedir. Okul müdürlerinin özellikle vizyon belirleme konusunda okulun etkililiğini artırabileceği düşünülmektedir. Nitekim Thoonen ve arkadaşları (2011) okul müdürleri vizyon tanımlama konusunda başarılı oldukça öğretmenlerin daha yüksek düzeyde bu vizyonu içselleştirdiklerini ve okulun amaçları doğrultusunda hareket ettiklerini ileri sürmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunu yordadığını ileri süren araştırma hipotezi (H<sub>4</sub>) ispatlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen en önemli bulgu hizmetkar liderliğin öğretmenlerin motivasyon düzeylerin açıklama oranıyla ilgili sonuçlardır. Regresyon sonuçları okul müdürleri tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunun % 39'nu açıkladığını ortaya koymaktadır. Mevcut sonuçlar hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu anlamlı düzeyde açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, ortaya çıkan bu sonuç bağlamında düşünüldüğünde okul müdürlüklerinin yönetsel uygulamalarında hizmetkâr liderliğin temel özellikleri olan dinleme, duygudaşlık, iyileştirme (tedavi), farkındalık-öz-farkındalık, ikna (inandırma), kavramlaştırma, öngörü (basiret), kahyacılığı hayata geçirdikleri şeklinde yorumlamak mümkündür (Spears; 2010). Mevcut sonucu okullar açısından sevindirici bir durum olarak değerlendirmek olasıdır. Çünkü öğretmen motivasyonu doğal olarak öğretimsel pratiklerini olumlu yönden etkilemesi beklenir. Nitekim öğretmenler motive olduklarında öz-yeterlik düzeyleri artmakta ve doğal olarak öğrenme sürecinde daha etkili ve verimli katılım sağlamaktadırlar (Thoonen vd. 2011).

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgular dikkate alındığında okul yöneticilerine yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir. Araştırma bulguları öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenleri dışsal olarak motive edecek uygulamalara daha çok ağırlık vermelerinin bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına artırmaya dönük bir takım teşvikler sağlanmasının öğretmenlerin dışsal olarak motive olmalarını sağlayacağı varsayılmaktadır. Okul yöneticileri öğretmenler ile olan ilişkilerinde iletişim kanallarını açık tutmalı ve iki yönlü iletişime önem vermelidir. Nitekim iki yönlü iletişim öğretmenlerin eğitim ve öğretim konularında karşılaştıkları sorunları dile getirmelerine olanak sağlayabilir ve böylece öğrenmeyi engelleyen sorun ve zorluklar daha kolay aşılabılır. Okul yöneticileri yönetsel uygulamalarında adil ve eşit davranışlar sergilemelidir. Okul yöneticilerinin adaletli, dürüst ve samimi olduklarını gören öğretmenleri büyük olasılıkla mesleklerine daha yüksek düzeyde motive

olurlar. Mevcut araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasında sıkı bir bağ söz konusudur, bu olgu öğretmen motivasyonunun artırılmasında okul yöneticilerini hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemelerinin gerekliliğini açığa çıkarmaktadır. Ayrıca, güçlü ve etkili bir öğrenme ortamı sağlanmasında hizmetkâr liderlik davranışlarının itici bir güç olacağı düşünülmektedir.

Son olarak araştırma bulguları okul müdürlerinin yönetsel uygulamalarda kolaylaştırıcı bir liderlik stilini tercih ettikleri ve bundan dolayı öğretmen motivasyonunun artırılmasında önemli bir rol oynadıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin yönetsel uygulamalarında kolaylaştırıcı bir yönetim felsefesi tercih etmeleri öğretmenlerin motivasyonunu artırarak okul gelişimi için elverişli bir öğrenme çevresinin oluşmasına önemli katkılar sunduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile araştırma sonuçları okul müdürlerinin yönetsel pratikleri öğretmen motivasyonunun artmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin öğrenme çıktılarında daha çok öğretmenler aracılığıyla etkilediği gerçeğinden (Hallinger, 2003; Leithwood vd. 2008) hareketle okul müdürlerine yönetsel faaliyetlerde hizmetkâr liderlik felsefesine uygun davranışlar sergilemeleri önerilmektedir. Bu bağlamda, eğer okul müdürleri okullarını etkili kurumlara dönüştürmek ve toplumun beklentilerine yanıt olmak istiyorlarsa hizmetkâr liderlik yaklaşımını tercih etmelerinin bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Çünkü etkili bir öğretme ve öğrenme süreci ancak motivasyon ve bağlılık düzeyleri yüksek öğretmenler ile mümkündür. Okuldaki yönetsel faaliyetler ile öğretmen motivasyonu arasındaki bağı sağlayan mekanizmanın okul yöneticileri tarafından dikkate alınması öğrenci başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Mevcut sonuçlar okul yöneticileri açısından önemli mesajlar içermekte ve alanda yeni araştırmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma okul yöneticileri açısından önemli mesajlar içermekte ve alanda yeni araştırmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Türkiye'nin farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak araştırma sonuçları hizmetkâr liderlik yaklaşımının öğretmen ve öğrenci gelişimine nasıl bir katkı sunabileceği düşünülmektedir. Hizmetkâr liderlik ile kişilik özellikleri arasında ki ilişkiyi irdeleyen yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir. Konu ile ilgili nitel araştırmaların yapılmasının literature katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında ana kütle daha geniş tutularak örneklem arttırılabilir. Bu doğrultuda çalışma diğer okul kademelerindeki öğretmenleri kapsayacak şekilde yapılabilir. Konu ile ilgilenen araştırmacılar okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik tarzı ile öğretmenlerin bağlılık düzeyleri, iş doyumu ve özerklik gibi örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak amacıyla yeni araştırmalar gerçekleştirebilirler.

### Kaynakça

- Abós, Á., Haerens, L., Sevil, J., Aelterman, N., & García-González, L. (2018). Teachers' motivation concerning their psychological functioning and interpersonal style: A variable-and person-centered approach. *Teaching and Teacher Education*, 74 (6) 21-34.
- Aksel, N. (2016). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki (Samsun İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Al-Mahdy, Y. F., Al-Harathi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566.
- Appova, A., & Arbaugh, F. (2018). Teachers' motivation to learn: implications for supporting professional growth. *Professional development in education*, 44 (1), 5-21.
- Aslan Ş, Özata M (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis- Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi* 18(1): 139-154.
- Atkinson, E. S. (2000). An investigation into the relationship between teacher motivation and pupil motivation. *Educational Psychology*, 20(1), 45-57.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (10.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bernaus, M., & Gardner, R. C. (2008). Teacher motivation strategies, student perceptions, student motivation, and English achievement. *The Modern Language Journal*, 92(3), 387-401.

- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 1-43.
- Balay, R., Ahmet, K. A. Y. A., & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (özel sayı) 229-249.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bennell, P., & Akyeampong, K. (2007). *Teacher motivation in sub-Saharan Africa and south Asia*. Department for International Development: *Educational Papers*, 1-114.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Black, G. L. (2010). Correlation analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437-466.
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chacón, C. T. (2005). Teachers' perceived efficacy among English as a foreign language teachers in middle schools in Venezuela. *Teaching and Teacher Education*, 21(3), 257-272.
- Çevik, A., & Akif, K. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Dal, L. (2014). 'Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma'. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The clearinghouse*, 73(6), 349-353.
- Dennis, Rob. ve Winston, Bruce.E. (2003) A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (7/8), 455-459.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49, 1-32.
- Eren, F., & Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10 (19), 851-864.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The work tasks motivation scale for teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16 (2), 256-279.
- Ferlazzo, L. (2015). Strategies for helping students motivate themselves. <http://www.edutopia.org/blog/strategies-helping-studentsmotivate-themselves-larry-ferlazzo>. adresinden alınmıştır.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gillies, R. and Khan, A., 2009. Promoting reasoned argumentation, problem-solving, and learning during small-group work. *Cambridge Journal of education*, 39 (1), 7-27.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The elementary school journal*, 102(1), 3-17.
- Güçlü, N. ve İhtiyaroğlu, N. (2012). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. 21. *Eğitim Bilimleri Kongresi*, 12-14 Eylül, İstanbul.



- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- 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.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Harwiki, W. (2013). Influence of servant leadership to motivation, organization culture, organizational citizens behavior (OCB), an employee's performance in outstanding cooperatives East Java Province, Indonesia. *OSR Journal of Business and Management*, 8(5), 50-58
- Hein, V., Ries, F., Pires, F., Caune, A., Ekler, J. H., Emeljanovas, A., & Valantiniene, I. (2012). The relationship between teaching styles and motivation to teach among physical education teachers. *Journal of sports science & medicine*, 11(1), 123-130.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Trans. Ed.: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Jang, H. R. (2019). Teachers' intrinsic vs. extrinsic instructional goals predict their classroom motivating styles. *Learning and Instruction*, 60 (1) 286-300.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Koesmono, H. T. (2014). The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics and management of private universities in East Surabaya. *Educational Research International*, 3(4), 25-39.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., & Tuncay, Köse (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Küçük, E. (2008). 'İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Yönelik Çağdaş Denetim Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Eyüp İlçesi Örneği', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2014). Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: A cross-cultural comparison of China and other countries. *Learning Environments Research*, 17(1), 75-94.
- Maula-Bakhsh, R., & Raziq, A. (2016). Development of Conceptual Link between Servant Leadership & Employee Subjective Well-being. *Journal of Applied and Emerging Sciences*, 4(2), 157-168.
- Nixon, M.M. (2005) 'The Servant Leadership: Followership Continuum from a Social Psychology Cognitive Perspective', Servant Leadership Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Ozan, C. & Bektaş, F. (2011). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri', *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(1), 51-66.
- Önen, L., & Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. Epsilon yayınları, İstanbul.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(2), 357-367.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download/?doi=10.117257591>.
- Parr, A., Gladstone, J., Rosenzweig, E., & Wang, M. T. (2021). Why do I teach? A mixed-methods study of in-service teachers' motivations, autonomy-supportive instruction, and emotions. *Teaching and Teacher Education*, 98 (11), 2-13.
- Polatcan, M. (2020). The effect of servant leadership on teacher alienation: The mediating role of supportive school culture. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 57-67.



- Richardson, P. W., & Watt, H. M. (2010). Current and future directions in teacher motivation research. In *The decade ahead: Applications and contexts of motivation and achievement*. Emerald Group Publishing Limited. [doi/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016B008/full/pdf?](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016B008/full/pdf?)
- Schuitema, J., Peetsma, T., & van der Veen, I. (2016). Longitudinal relations between perceived autonomy and social support from teachers, and students' self-regulated learning and achievement. *Learning and Individual Differences*, 49 (5), 32-45.
- Sergiovanni, T.J. (1994) *Building Community in Schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*. 17(7), 33-35.
- Skinner, E. A., & Belmont, M. J. (1993). Motivation in the classroom: Reciprocal effects of teacher behavior and student engagement across the school year. *Journal of educational psychology*, 85(4), 571-581
- Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., Yuhas, B., & Guay, F. (2018). Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types. *Contemporary Educational Psychology*, 53(2), 15-26.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Şişman, M. (2014). *'Öğretim Liderliği'*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taşpınar, F. (2006). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir inceleme. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- TDK (2019) <https://www.tdk.gov.tr/> adresinden tarihinde edinilmiştir.
- Thoonen, E. E., Slegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational administration quarterly*, 47(3), 496-536.
- Von Fischer, P., & De Jong, D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.

### Extended Abstract

Any chance in economic, political, and technology inherently influence school which is considered as the most dynamic institution of society. Because as a social institution, the school has a reciprocal relationship with society, they are influenced by changes in the society and also they function as a change agent. Numerous factors have an impact on the efficiency and quality of teaching. Relevant literature suggests that principals' leadership styles play a critical role in learning outcomes. For example, Leithwood, Harris & Hopkins (2008) and Black (2010) propose that principals' managerial practices are key elements in creating a positive learning environment and a developing fertile school climate (Goddard et al., 2001) which foster quality of teaching and learning process. However, prior studies confirm that principals may indirectly affect learning outcomes (Hallinger, 2003; Liethwood et al., 2008). Principals can only improve the quality of teaching and learning through teachers' performance. In this context, the attitudes and behaviors of the teacher become more vital for students learning. A line of studies has attempted to determine the factors that play a core role in shaping teacher performance. Motivation is recognized as one of the foremost factors that contribute to students' achievement. Therefore, the need for a highly motivated teacher is salient in terms of positive learning outcomes. Recently contemporary leadership styles have received much attention among scholars. One of the leadership styles that draw the attention of scholars is servant leadership. Because a substantial number of researches have provided solid evidence supporting the significant role of servant leadership behaviors on positive organizational attitudes and behaviors (Harwiki, 2013; Schwarz, Newman, Cooper & Eva, 2016; Lapointe & Vandenberghe, 2018; Bishay, 1996; Cerit, 2009). Relevant literature confirms that when teachers are highly motivated, they behave extraordinarily to reinforce students' achievement (Küçük, 2008) and have higher job satisfaction (Bishay, 1996; Davis & Wilson, 2000; Küçük, 2008; Liu & Onwuegbuzie (2014). Moreover, motivated teachers are enabled to

produce quality outputs within the shortest time (Küçük, 2008) and they seem to be more likely to involve in the decision-making process. Besides, motivated teachers have a higher level of subjective well-being (Richardson and Watt, 2010) and are successful in creating an effective and qualified learning environment (Jang, 2019; Parr et al., 2021; Schuitema, Peetsma, Veen, 2016; Stupnisky et al, 2018).

The main purpose of this study was to explore the relationship between servant leadership behaviors and teachers' motivation. More specially, this research aims to explore to what extent principals' servant leadership behaviors influence teachers' motivation. Therefore, we propose that the results of the present study embedded significant messages both for principals in maintaining quality in a teaching and learning environment. Findings are expected to provide insights for principals to enhance teachers' motivation. In addition, understanding to what extent servant leadership practices affect teachers' motivation would make a great contribution to the quality of learning outcomes.

**Method:** The purpose of this descriptive survey model study was to determine the relationship between the leadership properties of school administrators and the motivation levels of teachers. The sample of the study consists of randomly chosen 350 primary school teachers located from a city in the South-eastern of Turkey. Two different existing scales were used as data collection tools. SPSS 22. 0 package program was used during the analysis of collected data within the study. To determine the distribution of research data, skewness and kurtosis means were analyzed, and it was determined that the data meet normality measures.

**Findings:** The findings of the study reveal that there is a significant correlation between principals' servant leadership behaviors and teachers' motivation. More importantly, the regression analysis results suggest that managers' servant leadership characteristics significantly predicted teachers' motivation. In other saying the findings of the current study suggest that the more principals behave following the servant leadership style the more teachers are motivated.

**Conclusion:** In this study, we examined the relationship between principals' servant leadership style and teachers' motivation. The results indicate that the more principals behave accordingly to servant leaders style the more teachers are motivated to the teaching profession. More importantly, the results of regression analysis demonstrate a strong effect of servant leadership behaviors on teachers' motivation. In other words, the results show that principals' servant leadership behaviors explain % 39 of teachers' motivation. This is an important result that needs to be taken into account by principals. An explanation to the present result could be that principals are prone to listening to teachers when they are willing to speak up about work-related issues in schools (Spears (2010). Motivated teachers are expected to have a higher sense of efficacy (Thoneen et al., 2011) which would turn in more positive learning outcomes. Overall, the results demonstrate that principals prefer a facilitating leadership style in managerial practices. The present paper suggests impressive messages for principals and teachers to improve the quality of learning outcomes.

---

\* Bu makaleye yazarlar eşit oranda katkı sağladıklarını beyan ederler.