

## İlkokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

### An Examination of the Relationship Between Servant Leadership Behaviors of Primary School Administrators and Organizational Happiness Levels of Teachers'

Berkan Altinkaya<sup>1</sup>  Abdullah Selvitopu<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Aksaray, Türkiye

<sup>2</sup> Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Karaman, Türkiye

#### Makale Bilgileri

##### Geliş Tarihi (Received Date)

29.09.2023

##### Kabul Tarihi (Accepted Date)

03.03.2024

##### \*Sorumlu Yazar

Berkan Altinkaya

Taşpazar Mah. 852. Sk. 3/20

Merkez/Aksaray

berkanaltinkaya68@gmail.com

**Öz:** Bu çalışmanın amacı, ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. İlişkisel (korelasyonel) tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Aksaray ili merkez ve merkeze bağlı ilkokullarda görev yapmakta olan toplam 1247 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Aksaray ili merkez ve merkeze bağlı resmi ilkokullardan basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle gönüllü olarak seçilen 412 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA testi, ölçekler arasındaki ilişkileri saptamak için Pearson korelasyon ve hizmetkar liderliğin örgütsel mutluluğun yordayıcısı olup olmadığını saptamak için de Regresyon Analizi yapılmıştır. Araştırmada, öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel mutlulukları yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin okuldaki örgütsel mutluluk düzeyleri mesleki kıdem ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet, eğitim düzeyi ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık göstermemektedir. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, hizmetkâr liderlik, mutluluk, örgütsel mutluluk

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the relationship between the servant leadership behaviors of primary school administrators and the organizational happiness levels of teachers. The population of this research, in which the correlational screening model is used, consists of a total of 1247 teachers working in Aksaray city center, and primary schools affiliated to the center in the 2022-2023 academic year. The sample of the research consists of 412 teachers who were selected voluntarily by simple random sampling method from Aksaray city center and public primary schools affiliated to the center. "Executive Servant Leadership Scale" and "Organizational Happiness Scale" were used as data collection tools in the research. SPSS 26.0 package program was used to analyze the data. In the research, descriptive statistics, t-test, ANOVA test, Pearson correlation to determine the relationships between the scales, and Regression Analysis were used to determine whether servant leadership is a predictor of organizational happiness. In the study, according to teachers' perceptions, the servant leadership behaviors of primary school administrators and the organizational happiness of teachers were found to be high. While teachers' organizational happiness levels at school differ significantly according to the variables of professional seniority and working time at the current school; There is no significant difference according to the variables of gender, education level and working time with the current school administrator. It was determined that there was a moderate and positive significant relationship between the servant leadership behaviors of primary school administrators and the organizational happiness levels of teachers. Servant leadership behaviors of primary school administrators predict teachers' organizational happiness levels.

**Keywords:** Leadership, servant leadership, happiness, organizational happiness

Altinkaya, B. ve Selvitopu, A. (2024). İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 104-114. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1367584>

#### Giriş

Örgütler, hızlı teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle, insan kaynakları konusunda çeşitli dönüşümler yaşamaktadır. Artık örgütler dil, din ve kültür farklılıklarına sahip çalışanları bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu çeşitlilik, örgütlerin rekabet gücüne katkı sağlayabileceği gibi, aynı zamanda yöneticilerin yeni sorunlarla karşılaşmasına da neden olabilmektedir. Shore ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada da belirtildiği gibi, bu çeşitlenme örgütlerin liderlik yaklaşımlarını da etkilemektedir. Liderlik, bir grup insanı etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2012). Ancak, günümüzde yaşanan hızlı değişimler, liderlerin bu süreci yönetmelerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle

liderlerin, değişen koşullara ve çeşitlenen insan kaynaklarına uygun liderlik yaklaşımları sergilemeleri gerekmektedir. Bu hem liderlerin hem de örgütlerin başarısı açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin başarısı, örgütlerin vizyonunu ve hedeflerini belirleyen, çalışanların bu hedeflere ulaşması için gerekli motivasyonunu sağlayan, ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap veren liderlerle mümkündür (Özkan, 2020). Bu bağlamda, insan odaklı liderlik kavramı da önem kazanmaktadır.

İnsan odaklı liderlik anlayışı, örgütlerdeki çalışanların motivasyonunu artırır ve örgüte bağlılığı sağlar. Bu nedenle insani değerlere önem veren, onların gelişimine destek olan ve onlara öncelik veren liderlerin olduğu örgütlerde, çalışanların daha mutlu olduğu ve daha üretken oldukları düşünülmektedir

\* Makale birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

(Fındıkçı, 2013). Geleneksel liderlik tarzlarını kullanan liderlerin baskıcı, katı ve yönlendirici davranışlar sergileyerek örgütlerde sorun yarattığı bilinmektedir. Bu sorunları ortadan kaldırmak adına toplu hareket etme ve iş birliğine önem veren, karar almada çalışanlarının görüşlerini dikkate alan, çalışanlarının gelişimine destek veren, etik değerlere bağlı, çalışanlarını güçlendiren ve pozitif yönlü iletişimle örgütlerin gelişimine önem veren insan odaklı liderlik yaklaşımlarının daha çok ön plana çıktığı görülmektedir (Akdöl, 2015). Bu yeni liderlik yaklaşımlarından biri, Greenleaf (1977) öncülüğünde ortaya çıkan ve liderde olması gereken bütün özelliklere sahip geleneksel liderlik anlayışı dışında çalışanının çıkarlarını düşünen ve hizmet etme düşüncesi içerisinde olma özelliklerini taşıyan (Temiz, 2016) "Hizmetkâr Liderlik" modelidir. Greenleaf tarafından geliştirilen bu liderlik modeli adını, Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı romanındaki Leo adlı karakterin davranışlarından almıştır. Roman, Leo'nun bir manastırda hizmetkâr olarak çalışırken, liderlik vasıflarını keşfetmesini ve geliştirmesini konu almaktadır. Greenleaf, bu romanda Leo'nun liderlik tarzını incelerken, onun hizmetkâr liderlik modeline uygun davrandığını fark etmiştir. Greenleaf, liderliğin öncelikle bir hizmet olduğuna inanan bir liderlik teorisyenidir. Ona göre liderlik, öncelikle başkalarına hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilidir (Spears, 2004). Bu nedenle lider olmak isteyen bir kişi, kendini geri plana atarak başkalarının ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Smith'e (2005) göre hizmetkâr liderlik, hizmet ettiren değil hizmet edendir. Kouzes ve Posner'e (2019) göre ise hizmetkâr liderlik, hizmet etmekten ve başkalarına yardım etmekten keyif almak, karşılık beklemeden fedakârlık yapmaktır. Barbuto ve Hayden (2011) ise hizmetkâr liderliği samimi bir ilişkinin temsili olarak lider-takipçi arasında gerçekleşen ortak hareket etme anlayışı olarak ifade etmiştir.

Hizmetkâr liderliğin çalışanlarına sorumluluk almalarını ve potansiyellerini ortaya çıkarmada cesaret vermesi (Yukl, 2002), birlikte ulaşılmak istenen hedefe varıldığında liderin kendini geri plana atması (Duyan ve Dierendonck, 2014), beraber hareket etme bilinci oluşturması (Koçel, 2015), eleştiriye açık olması ve çalışanlarının değerli olduğunu hissettirmesi (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011), etik davranışlar sergileyerek çalışanlarına karşı alçakgönüllü ve içten olması (Wong ve Davey, 2007), örgüt içerisinde olumlu iklim oluşturması (Clark, 2002) ve otoriter olmak yerine ikna yeteneğinin kuvvetli olması (Spears, 2004) gibi özellikleriyle yöneticiler tarafından uygulanabileceği ve çalışanların mutluluklarına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Akyüz ve Eren, 2013).

Hizmetkâr liderlik birçok duyguyu ve düşünceyi etkilemektedir. Bunlardan biri de insanlığın en büyük arayışlarından biri olan ve antik çağlardan günümüze kadar pek çok düşünür, filozof ve bilim insanı tarafından farklı şekillerde ele alınan "mutluluk" kavramıdır. Mutluluk, kişinin iç dünyasında hissettiği bir duygu olarak tanımlanabilir. Bu duygu, genellikle kişinin hayatındaki olumlu deneyimlerden kaynaklanır ve kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlar (Arıcı, 2020). Araştırmacılar her çağda üzerinde tartışılan mutluluk konusunun, birey ve örgüt üzerinde önemli olduğunu kabul etmişler fakat tanımı konusunda birlik sağlayamamışlardır (Waterman vd., 2008). TDK (2022) mutluluğu; "Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik" olarak tanımlamıştır. Warr (2007) mutluluğu, bireyin hayatındaki olumsuz duygularında azalma ve buna

bağlı olarak olumlu duygularında artış olması olarak tanımlar. Mahmoudi ve diğerlerine (2019) göre mutluluk, bireyin hayatta sahip olmak istediği hedefler açısından hayatının daha anlamlı hale gelmesidir. Yani, bireyin kendisine belirlediği hedeflere ulaştığında, yoğun bir şekilde hissettiği duygudur.

Mutluluk hem bireyin kişisel hem de bulunduğu örgüt içindeki hayatını etkileyen bir kavram olarak kendini göstermektedir (Arslan, 2018). Çalışanlar zamanlarının çoğunu örgütlerde geçirdikleri için kişisel yaşamlarında karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz durumlar karşısında neler hissettiklerini örgüte yansıtılabilmektedirler. Bu bakımdan iş yerinde mutlu olan kişilerin örgüte aidiyet duygularının arttığı, örgüte daha faydalı oldukları, yaratıcılıklarının arttığı ve kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda daha üretken oldukları göz önüne alındığında şöyle denilebilir: Mutluluk duygusu bireyin hem özel hayatı hem de çalıştığı ortam açısından önemlidir. Örgütsel mutluluk, çalışanları olumlu yönde güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda onları örgüt içinde daha verimli ve etkili kılar. Çalışanların birlikte hareket etmesini sağlayarak kurum içi iletişimi sürdürür. İyi iletişim aynı zamanda çalışanlar arasında sevgi ve saygı bağları da oluşturur (Hosseinpour Reza ve Esmaeili Leyli, 2016; Mahmoudi vd., 2019). Örgütsel mutluluk aynı zamanda iş birliğini artırarak örgüt içindeki çatışmaları azaltır ve örgüt içinde çalışanları mutlu eden olumlu bir atmosfer yaratır (Çakır ve Yavuz, 2022).

Gavin ve Mason (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütlerde çalışan insanların çoğu, sosyal varlıklar olarak algılanmakta ve liderlerinin kendilerini iyi yönetmeleri durumunda mutlu olacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle, örgütlerin yöneticileri çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı, onları dinlemeli ve çalışma ortamlarını daha keyifli hale getirmek için adımlar atmalıdırlar. Eğitim açısından bakıldığında okullar, girdileri ve çıktıları insanlardan oluşan toplumsal örgütlerdir. Okullar, örgüt olarak ayakta kalabilmelerini sağlayacak bileşenlere sahiptir. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve çalışanlardır. Türk eğitim sisteminde kayıtlı 19 milyondan fazla öğrenci ve 1 milyondan fazla öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2023). Bu kadar büyük bir nüfusu bir araya getiren bir örgüt ortamında mutluluğun yüksek olması beklenmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin, inovasyona önem veren ve temel amacı toplumun ihtiyaç duyduğu yetenekleri yetiştirmek olan bir eğitim örgütünün en önemli neferleri olmaları ve kendilerini bu örgüt içinde mutlu hissetmeleri önemlidir. Öğretmenlerin okulda mutlu ve üretken olmalarını isteyen yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutacak liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

Karnak (2020) çalışanların mutluluk düzeyinin eğitim örgütlerini doğrudan etkileyen bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir. Seppala (2016) örgütsel mutluluğu etkileyen faktörleri ilham, ilişkiler, iş hayatının kalitesi ve liderlik olarak açıklamaktadır. Saenghira (2013) ise örgüt içindeki çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını önemseyen, onların örgüte yönelik tutumlarını dikkate alan ve olumlu liderlik davranışları sergileyen liderlerin mutlu bir örgüt yapısı için çok önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin başarısı çalışanların mutluluğuna bağlıdır ve örgütsel mutluluğu arttırmak için çalışanların ilişkileri, iş hayatının kalitesi ve liderlerin tutumu gibi faktörlere dikkat edilmesi önemlidir. Okullarda etkili ve kaliteli bir eğitim öğretim ortamı sağlamak için öğretmenlerin kurumunu benimsemeleri, kurum içinde yüksek motivasyona sahip

olmaları ve kendilerini güvende, mutlu ve başarılı hissetmeleri gerekir. Bunu sağlamak için, kurum içinde birçok değişkeni dikkate almak gerekir. Okulun lideri konumunda olan okul yöneticilerinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışları, bu değişkenlerden biri olabilir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin örgütsel mutluluk üzerindeki önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada, ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri bazı demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, mevcut okuldaki çalışma süresi, mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi) göre farklılaşmakta mıdır?
3. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada bağımsız değişken hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlandığı ve en az iki değişken arasında karşılaştırma yapılacağı için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, evreni temsil eden topluluk içerisinde topluluğun tamamına bağlı kalarak ya da içinden seçilen bir grup örneklem üzerinden yapılan tarama modeli türüdür (Karasar, 2023). Bu tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl, ne düzeyde ve hangi yönde olduğu saptanmaya çalışılır (Büyüköztürk vd., 2023).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Aksaray ili merkez ve merkeze bağlı resmi ilkökullarda çalışmakta olan toplam 1247 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için Aksaray merkez ve merkeze bağlı resmi ilkökullardan basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle 1247 kişilik evren için 294 kişiye ulaşılacak istenmiştir (Büyüköztürk vd., 2023). Bu doğrultuda elektronik ortamda “Google Form” üzerinden hazırlanan ölçeklere ait form Aksaray İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün verdiği izinle araştırma evrenini oluşturan merkez ve merkeze bağlı toplam 110 resmi ilkökula okulların iletişim kanalları vasıtasıyla ulaştırılarak öğretmenlerin gönüllü bir şekilde doldurularını istenmiştir. Evreni temsil eden ilkökullardan 412 öğretmene ait veri girişi toplanmıştır. Öğretmenlerden elde edilen toplam 412 veriden sonra yapılan analizle birlikte değerlendirme dışına alınan veri olmadığı tespit edilmiştir. Bu veri seti üzerinde yapılan analizler için toplanan 412 verinin, ulaşılacak istenen örneklem büyüklüğünü fazlasıyla karşıladığı görülmektedir.

**Tablo 1.** Ankete katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler

Değişkenler	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	210	51.0
	Erkek	202	49.0
Eğitim Düzeyi	Lisans	289	70.1
	Lisansüstü	123	29.9
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	43	10.4
	6-10 Yıl	54	13.1
	11-15 Yıl	94	22.8
	≥ 16	221	53.6
Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	212	51.5
	6-10 Yıl	118	28.6
Mevcut Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi	11-15 Yıl	33	8.0
	≥ 16	49	11.9
Mevcut Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi	1-4 Yıl	276	67.0
	5-8 Yıl	136	33.0

Tablo 1’deki verilen bilgiler incelendiğinde; cinsiyet açısından ölçekteki sorulara cevap veren öğretmenlerin 210’u (%51) “kadın”, 202’sinin (%49) ise “erkek” olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine bakacak olursak; 289 (%70.1) katılımcı “lisans”; 123 (%29.9) katılımcı ise “lisansüstü” mezundur. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde; katılımcıların 43’ü (%10.4) “1-5 yıl”; 54’ü (%13.1) “6-10 yıl”; 94’ü (22.8) “11-15 yıl” ve 221’i (%53.6) ise “≥ 16” mesleki kıdeme sahiptir. Mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni incelendiğinde; katılımcıların 212’si (%51.5) “1-5 yıl”; 118’i (%28.6) “6-10 yıl”; 33’ü (%8.0) “11-15 yıl” ve 49’u (%11.9) ise “≥ 16” mevcut okulunda çalışmaktadır. Mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkeni incelendiğinde ise; katılımcıların 276’sı (%67.0) “1-4 yıl” ve 136’sı (%33.0) “5-8 yıl” aralığında mevcut yöneticileriyle birlikte çalışmakta oldukları görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada bulgulara sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla; “*Kişisel Bilgi Formu*”, 29 maddeden oluşan “*Örgütsel Mutluluk Ölçeği*” (Arslan ve Polat, 2017) ve 20 maddeden oluşan “*Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği*” (Konan vd., 2015) ilgili kişilerden izin alınarak kullanılmıştır. Ölçeklerdeki soruları yanıtlayan öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okulların listesinin en güncel haline Milli Eğitim Bakanlığı’nın resmi sitesinden ulaşılmıştır. Veriler “*Google Form*” aracılığıyla gönüllülük esasına göre toplanıp SPSS 26.0 paket programına aktarılmış ve analizleri yapılmıştır.

### Kişisel Bilgi Formu

Uzman görüşleri dikkate alınarak hazırlanan bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenler için; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, mevcut okuldaki çalışma süresi ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

### Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Ölçek, Konan ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 20 madde ve “Kişiler Arası Destek” (6 madde), “Topluluk Oluşturma” (5 madde), “Fedakârlık” (3 madde), “Eşit Olma” (3 madde) ve “Ahlaksal Bütünlük” (3 madde) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca ölçek, 5’li Likert yapıda olup; “1 (Hiçbir Zaman)” ile “5 (Her Zaman)”

arasında olacak şekilde derecelendirilmiştir. Konan ve diğerleri (2015) tarafından ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları tüm boyutlarda  $\alpha = .88$  olarak belirlenmiştir. Mevcut araştırmanın Cronbach Alfa katsayıları “Kişiler Arası Destek” boyutunda  $\alpha = .93$ , “Topluluk Oluşturma” boyutunda  $\alpha = .94$ , “Fedakârlık” boyutunda  $\alpha = .94$ , “Eşit Olma” boyutunda  $\alpha = .89$  ve “Ahlaksal Bütünlük” boyutunda ise  $\alpha = .90$  olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin “güvenilirlik katsayısı” toplamda  $\alpha = .98$  olarak bulunmuştur. Mevcut araştırmanın güvenilirlik katsayı değerlerinin ölçeğin orijinal katsayı değerlerinin üzerinde olduğu görülmektedir (Konan vd., 2015). Ayrıca araştırmada ölçeğe ilişkin “Doğrulayıcı Faktör Analizi” (DFA) de yapılmıştır. Ölçeğin uyum değerleri ( $\chi^2/df = 4.250$ , RMSEA= 0.089, CFI=0.95, GFI=0.86, AGFI=0.86, NFI= 0.93) hesaplanmış ve araştırma için istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

### Örgütsel Mutluluk Ölçeği

Ölçek, Arslan ve Polat (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 29 maddeden ve “olumlu duygular” (9 madde), ters puanlama yapılması gereken “olumsuz duygular” (12 madde) ve “potansiyeli gerçekleştirme” (8 madde) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Arslan ve Polat (2017) ölçeğin alt boyutlarının ayrı ayrı değil tamamının ortalamasının alınarak değerlendirilmesi ve yorumlanması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca ölçek, 5’li Likert yapıda olup; “1 (Hiç)” ile “5 (Tamamen)” arasında olacak şekilde derecelendirilmiştir. Arslan ve Polat (2017) tarafından ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları “olumlu duygular” boyutunda  $\alpha = .94$ , “olumsuz duygular” boyutunda  $\alpha = .95$  ve “potansiyeli gerçekleştirme” boyutunda  $\alpha = .92$  olarak belirlenmiştir. Mevcut araştırmanın Cronbach Alfa katsayıları “olumlu duygular” boyutunda  $\alpha = .96$ , “olumsuz duygular” boyutunda  $\alpha = .95$  ve “potansiyeli gerçekleştirme” boyutunda ise  $\alpha = .95$  olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin “güvenilirlik katsayısı” toplamda  $\alpha = .97$  olarak bulunmuştur. Mevcut araştırmanın güvenilirlik katsayı değerlerinin ölçeğin orijinal katsayı değerleriyle örtüştüğü görülmektedir (Arslan ve Polat, 2015). Ayrıca araştırmada ölçeğe ilişkin “Doğrulayıcı Faktör Analizi” (DFA) de yapılmıştır. Ölçeğin uyum değerleri ( $\chi^2/df = 2.132$ , RMSEA= 0.052, CFI= 0.97, GFI=0.88, AGFI=0.88, NFI= 0.94) hesaplanmış ve ölçeğin araştırma için istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

### Veri Toplama Süreci

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu tarafından 24 Ekim 2022 tarihinde saat 10.00’da yapılan toplantıda, araştırmanın yapılması etik yönden sorun teşkil etmediği 24.10.2022 tarih ve 06-2022/136 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Kararı yazısı ile araştırmacılara bildirilmiştir. Okullardan veri toplamak için ise Aksaray İl Millî Eğitim Müdürlüğünden 18.12.2022 tarih ve E-76490249-605.01-66117741 sayılı veri toplama ve anket izni alınmıştır. Alınan izinlerden sonra yaklaşık 3 ay süren veri toplama süreci 2023 Mart ayına kadar devam etmiştir.

### Verilerin Analizi

SPSS 26.0 paket programı kullanılarak, ilkokullarda görev yapan 412 öğretmenden toplanan verilerin analiz aşamasına geçilmiştir. Araştırmada ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr

liderlik davranışları bağımsız değişken, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Ayrıca araştırmada bağımlı değişkenin bazı demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, mevcut okuldaki çalışma süresi, mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi) göre ilişkileri de incelenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığını kabul etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması yeterlidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan normallik testi sonucuna göre çarpıklık değerleri -1.149 ile - .880 arasında basıklık değerleri ise +.652 ile +.968 arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre veriler parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi için tanımlayıcı istatistiksel teknikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyini ortaya koymak için p değeri “<.05” ve “<.01” olarak alınmıştır.

### Bulgular

#### Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerine Dair Bulgular

Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine dair bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ve örgütsel mutluluk algılarına dair betimleyici istatistikler

Boyutlar	n	$\bar{x}$	ss
Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	412	3.93	.91
Kişiler Arası Destek	412	3.88	.92
Topluluk Oluşturma	412	3.96	.92
Fedakârlık	412	3.88	1.05
Eşit Olma	412	3.76	1.06
Ahlaksal Bütünlük	412	4.18	.95
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	412	3.83	.79

Tablo 2’ye göre “Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” toplam puanlarının “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=3.93$ , “standart sapması”  $ss=.91$ ; “kişiler arası destek” alt boyutu puanlarının “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=3.88$ , “standart sapması”  $ss=.92$ ; “topluluk oluşturma” alt boyutu puanlarının “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=3.96$ , “standart sapması”  $ss=.96$ ; “fedakârlık” alt boyutu puanlarının “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=3.88$ , “standart sapması”  $ss=1.05$ ; “eşit olma” alt boyutu puanlarının “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=3.76$ , “standart sapması”  $ss=1.06$ ; “ahlaksal bütünlük” boyutu puanlarının “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=4.18$ , “standart sapması”  $ss=.95$  olarak hesaplanmıştır. “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” toplam puanlarının ise “aritmetik ortalaması”  $\bar{X}=3.83$ , “standart sapması”  $ss=.79$  olarak hesaplanmıştır.

#### Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak İncelenmesine Dair Bulgular

Cinsiyet, eğitim düzeyi ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine dair t-testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel mutluluğun bazı değişkenlerine göre t-testi sonuçları

Değişkenler	Kategori	n	$\bar{x}$	Ss	t	Sd	p
Cinsiyet	Kadın	210	3.88	.77	1.27	410	.45
	Erkek	202	3.78	.81			
Eğitim Düzeyi	Lisans	289	3.86	.80	1.17	410	.66
	Lisansüstü	123	3.76	.77			
Mevcut Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi	1-4	276	3.81	.76	-.52	410	.18
	5-8	136	3.86	.85			

p&gt;.05

**Tablo 4.** Örgütsel mutluluğun bazı değişkenlerine göre ANOVA sonuçları

Değişkenler	Kategori	n	$\bar{x}$	Ss	VK	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Mesleki Kıdem	(a)1-5	43	3.93	.68	Grup Arası	7.32	3	2.44	3.93	.00*	c-d*
	(b)6-10	54	3.92	.63	Grup İçi	253.34	408	.62			
	(c)11-15	94	3.58	.89	Toplam	260.67	411				
	(d)≥16	221	3.89	.79							
	Toplam	412	3.83	.79							
Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi	(a)1-5	212	3.83	.75	Grup Arası	5.88	3	1.96	3.14	.02*	b-c*
	(b)6-10	118	3.68	.84	Grup İçi	254.78	408	.62			
	(c)11-15	33	4.08	.79	Toplam	260.67	411				
	(d)≥16	49	4.00	.78							
	Toplam	412	3.83	.79							

\*p&lt;.05 Not. VK: Varyans Kaynağı KT: Kareler Toplamı KO: Kareler Ortalaması \*Farklılık koyu harfe gelen grup lehinedir.

Tablo 3'teki t-testi sonuçlarına göre, öğretmenler algılarına yönelik örgütsel mutluluk ölçeğinin toplamı cinsiyet değişkeni açısından [ $t_{(410)}=1.27$ ,  $p>.05$ ], eğitim düzeyi açısından [ $t_{(410)}=1.17$ ,  $p>.05$ ] ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi açısından [ $t_{(410)}=-.52$ ,  $p>.05$ ] anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin mesleki kıdem ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan ANOVA testine dair bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4'teki ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin algılarına yönelik örgütsel mutluluk ölçeğinin toplamı mesleki kıdem değişkeni açısından [ $F_{(3,408)}=3.93$ ,  $p<.05$ ], mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından [ $F_{(3,408)}=3.14$ ,  $p<.05$ ] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden mesleki kıdem için varyanslar eşit dağılmadığından Tamhane's ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeni için varyanslar homojen dağıldığından LSD testi yapılmıştır. Farklılıkların mesleki kıdem değişkeninde, "≥16 yıl" ile "11-15 yıl" grupları arasında "≥16 yıl" lehine; mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeninde ise "6-10 yıl" ile "11-15 yıl" ve "6-10 yıl" ile "≥16 yıl" grupları arasında "11-15 yıl" ve "≥16 yıl" grubu lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Hizmetkâr liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	—									
2 Kişiler Arası Destek	.965**	—								
3 Topluluk Oluşturma	.931**	.880**	—							
4 Fedakârlık	.938**	.869**	.824**	—						
5 Eşit Olma	.952**	.898**	.839**	.897**	—					
6 Ahlaksal Bütünlük	.917**	.849**	.781**	.871**	.884**	—				
7 Örgütsel Mutluluk Ölçeği	.629**	.616**	.555**	.588**	.593**	.616**	—			
8 Olumlu Duygular	.620**	.612**	.520**	.592**	.595**	.617**	.932**	—		
9 Olumsuz Duygular*	.548**	.529**	.501**	.503**	.510**	.546**	.874**	.709**	—	
10 Potansiyeli Gerçekleştirme	.487**	.483**	.441**	.453**	.458**	.453**	.843**	.760**	.552**	—

\*\*p&lt;.01 Not. \*Olumsuz duygular boyutuna ait maddeler ters puanlanmıştır.

**Tablo 6.** Hizmetkâr liderliğin örgütsel mutluluğu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

	Değişken	$\beta$	Standart Hata	t	p	Tolerans	VIF
	Sabit		.154	10.16	.00*		
Yordayıcı	Kişiler Arası Destek	.32	.09	3.03	.00*	,131	7.65
Değişken	Topluluk Oluşturma	.00	.07	.00	.99	,208	4.80
(Hizmetkâr Liderlik)	Fedakârlık	.05	.07	.53	.59	,153	6.55
	Eşit Olma	-.02	.08	-.19	.84	,120	8.33
	Ahlaksal Bütünlük	.31	.07	3.54	.00*	,182	5.50

\* $p < .05$   $F_{(5,406)} = 56.604$   $R = .641$   $R^2 = .411$

### İlkokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular

Araştırmada ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6'daki verilere göre, yordayıcı (*hizmetkâr liderlik ve alt boyutlar*) değişkenler ile yordanan değişken (*örgütsel mutluluk*) arasındaki ilişkinin anlamlı [ $F_{(5,406)} = 56.604$ ,  $p < .05$ ] olduğu, VIF ( $< 10$ ) ve tolerans değerlerinin ( $> .1$ ) olması nedeniyle çoklu bağlantı probleminin olmadığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2006). Buna bağlı olarak kişiler arası destek [ $t = 3.03$ ,  $p < .05$ ] ve ahlaksal bütünlük [ $t = 3.54$ ,  $p < .05$ ] boyutlarının örgütsel mutluluk üzerinde %95 güven düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yaklaşık %41.1'ini açıklamaktadır ( $R^2 = .411$ ). Örgütsel mutluluğun %58.9'u ise modele eklenmeyen farklı değişkenler aracılığıyla açıklanabilir.

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını "Çoğu Zaman" yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunu destekleyici olarak Arslan (2021), Usta ve Ünsal (2018), Chang ve diğerleri (2016) ve Livovich (1999) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, okul yöneticilerinin kendi çıkarlarını değil öğretmenlerin çıkarlarını ön plana aldıkları, öğretmenlerle kurdukları ilişkide karşılıklı anlayış çerçevesinde samimi ve içten oldukları, öğretmenlere değerli olduklarını hissettirdikleri, okul ortamında eşit ve adil davrandıkları, eleştiride yapıcı davrandıkları ve öğretmenlerinin beklentilerine cevap verecek hizmet odaklı bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Literatürde araştırma sonuçlarından farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Çelik ve Okçu (2019) yaptığı çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını düşük düzeyde; Black (2010) ise orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmaları mevcut araştırmayı desteklemediğini göstermektedir.

Araştırmada ilkökulda çalışan öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının ölçüğü toplamında "Sıklıkla" yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde araştırmayla örtüşen destekleyici çalışmalar da bulunmaktadır. Arslan (2021), Bayram (2020), Korkut (2019) Afifah (2017), Aelterman ve diğerleri (2007) ve Suhail ve Chaudhry (2004) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel mutluluğun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olmasının çeşitli faktörlere bağlı

olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olması, öncelikle görev yaptıkları kurumlarda yöneticilerinden ilgi ve destek görmeleriyle ilişkili olabilir. Ayrıca öğretmenlerin, kendilerini okulda güvende hissetmeleri, çalıştıkları ortamın potansiyellerini ortaya çıkarmaya elverişli olması, mesleklerine karşı haz duymaları, okul ortamında olumlu ilişkilerin ve yardımlaşmanın çokça olması gibi faktörler de örgütsel mutluluk düzeylerini etkileyen diğer faktörler olarak söylenebilir. Araştırma sonucundan farklı olarak Elmas (2021) ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının orta düzeyde olduğunu ve bunun 2020 yılında yaşanan "Pandemi" etkisinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu da göstermektedir ki yaşanan toplumsal olayların negatif etkisi öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir.

Araştırmada cinsiyet, eğitim düzeyi ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Literatür incelendiğinde Aksoy (2022), Huang (2016), Corra ve diğerleri (2009) cinsiyet; Uysal (2022) ile Habibzadeh ve Allahvirdiyani (2011) eğitim düzeyi ve Delioğlan (2022) ise mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkeni ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna bağlı olarak öğretmenlerin okul ortamında cinsiyet ayrımı ve eğitim düzeyi farklılığı gözetmeden aynı duygulara sahip oldukları ve aynı zamanda okul yöneticisiyle çalışma süresinin örgütsel mutluluğu etkilemediği söylenebilir. Araştırmadan farklı olarak Raj ve diğerleri (2019), Hori ve Kamo (2017), Greenstein (2016) ve Tiefenbach ve Kohlbacher (2013) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet farklılığının mutluluğun belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kun ve Gadancz'ın (2019), Macaristan'da öğretmenlerin örgütsel mutlulukları üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin eğitim düzeylerindeki artışa bağlı olarak örgütsel mutluluk düzeylerinde de pozitif bir artış olduğu yönünde bir sonuca ulaşmış olmaları araştırmayı desteklemediğini göstermektedir. Araştırmada mesleki kıdem ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın meslekte tecrübeli öğretmenler lehine olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma süreleri ve kıdemleri arttıkça okul ortamının onlar için daha mutlu bir hale geldiği söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve buna bağlı olarak mevcut okullarındaki çalışma süreleri arttıkça okuldaki tüm paydaşlarına yönelik daha kolay ve etkili iletişim kurabilmelerinin önü açılacaktır. Paydaşları arasında gerçekleşen bu etkileşim sayesinde, öğretmenlerin daha tecrübeli olmalarına bağlı olarak okulda bütünleşmenin sağlanacağı ve bunun da mutluluklarına katkı sağlayacağı söylenebilir. Literatürde araştırmayı destekleyen çalışmalarda bulunmaktadır. Karnak (2020) ve Çetin ve Polat (2019) mesleki kıdem ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir



ilişkinin ve bunun genç öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kahveci ve Köse (2019), Brouskeli ve diğerleri (2018) ve Perie ve Baker (1997) yaptıkları çalışmalarda mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresinin mutluluğun belirleyicisi olmadığı sonucuna ulaşmaları yapılan araştırmayı desteklemediğini göstermektedir.

Araştırmada ilkökul yöneticilerinin sergilemiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında “pozitif yönlü ve orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel mutluluk kavramının farklı farklı birçok liderlik kavramları ile ilişkilendirildiği çalışmalar görülmektedir. Dönüşümcü Liderlik (Al-Hadravi vd., 2023), Dağıtımçı liderlik (Liu vd., 2022), okul yöneticilerinin liderlik stilleri (Aytaç, 2021), okul müdürlerinin öğretim liderlikleri (Kuvvet, 2019) ve paternalist liderlik (Akdeniz ve Erkuş, 2016) gibi birçok farklı liderlik türüyle ilişkilendirilen çalışmaların olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların hepsinde de örgütsel mutlulukla pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına bağlı olarak arttığı söylenebilir. Abdullah ve Ling (2016) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel mutluluğu artırmak için mutlaka pozitif bir okul iklimi yaratmalarının önemini vurgulamıştır.

Araştırmada ilkökul yöneticilerinin sergilemiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi önem sırasına göre kişiler arası destek ve ahlaksal bütünlük alt boyutları olarak belirtilebilir. Topluluk oluşturma, fedakârlık ve eşit olma alt boyutlarının ise örgütsel mutluluğun üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Araştırmaya benzer bulgulara sahip Sarıbiyik (2022) dağıtımçı liderliğin ve Arslan (2021) ise hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Clercq ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmada, çalışanların işe bağlılığı ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek hizmetkâr liderliğin işe bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Muller ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada da, hizmetkâr liderliğin örgütteki iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırma ve benzer bulgulara ait çalışmaların sonuçlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkilemede önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir.

### Öneriler

1. Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planı doğrultusunda, okul yöneticilerinin gelişimini desteklemek amacıyla yeni bir mesleki gelişim yaklaşımı, sistemi ve modeli oluşturulacağı vurgulanmakta ve bu yeni sistem ve modelin çağdaş normlara uygun olması hedeflenmektedir (MEB, 2019). Bu bağlamda, okul yöneticilerinden öğretmenlerin ve öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini destekleyecek, eğitim sürecini yönetecek ve okul içi iletişimi sağlayacak yeterliliklere sahip hizmetkâr liderlik davranışları göstermeleri istenebilir.
2. Genel olarak araştırmada öğretmenler okul yöneticilerini birer hizmetkâr lider olarak

algılamaktadırlar. Ancak hizmetkâr liderliği oluşturan alt boyutlardan eşit olma boyutu diğer boyutlara göre en düşük ortlamaya sahiptir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinden, öğretmenlerine karşı yapıcı eleştiride bulunması, fikirlerinin tartışılmasını teşvik etmesi ve öğretmenlerinin öğrenme sürecindeki ihtiyaçlarını anlayıp gerekli desteği sağlayarak öğrenme arzularını artırıcı çalışmalar yapmaları istenebilir.

3. Araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderliğin sadece kişiler arası destek ve ahlaksal bütünlük boyutlarının öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine etkisinin olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerini bu konuda bilgilendirmek amacıyla seminerler düzenlenebilir.
4. Araştırmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel mutluluk arasında “pozitif yönlü ve orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarında gözlemlenen artış öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini de arttırmaktadır. Bu ilişkinin daha güçlü hale getirilebilmesi için ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili (hizmet içi eğitim, kurs, seminer, konferans, vs.) mesleki alanda eğitim alması ve bu alanda kendilerini geliştirmeleri önerilebilir.

### Yazar Katkı Oranı

Bu araştırma, bir devlet üniversitesinde hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Araştırmanın ilk yazarı makale yazma aşamalarının hepsini gerçekleştirmiştir. Tez danışmanı olarak ikinci yazar makalenin yazımı konusunda fikir vererek yayına hazır hale getirilmesini sağlamıştır. Makale her iki yazarın ortak katkıları ile hazırlanmıştır.

### Etik Kurul Beyanı

Bu çalışma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Etik Komisyonunda (Protokol No. 2022/136) 24.10.2022 tarihli 06 sayılı toplantısında alınan onay kararı ile yürütülmüştür.

### Çatışma Beyanı

Yazarlar çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

### Kaynaklar

- Abdullah, A. G. K. & Ling, Y. L. (2016). Understanding workplace happiness in schools: the relationships between workplace happiness, teachers' sense of efficacy, affective commitment and innovative behavior. *Academy of Social Science Journal*, 1(4), 80-83.
- Aelterman, A., Engels, N., Petegem, K. V. & Verhaeghe, J. P. (2007). The well-being of teachers in Flanders: The importance of a supportive school culture. *Educational Studies*, 33(3), 285-297.
- Afifah, N. A. (2017). *Relationship between job satisfaction, income and leadership with happiness at work*. (Master's thesis). Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Akdeniz, M.Z. ve Erkuş, A. (2016). Paternalistik liderlik çalışan mutluluğunu etkiler mi? Örgütsel adaletin aracılık rolü. *Adana Çukurova Üniversitesi Dördüncü Örgütsel Davranış Kongresi*, 191-193.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr liderlik*. Derin Yayın.

- Aksoy, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi* (yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Al-Hadrawi, B. K., Al-Awsat, A. F., Jawad, A. R., & Al-Zurfi, A. R. (2023). Transformational Leadership and its Impact on Realizing Organizational Happiness. *Journal of Production and Industrial Engineering*, 4(2), 60-73. <https://doi.org/10.26706/ijceae.4.2.20230901>
- Arıcı, Y. H. (2020). Mutluluk tarihi. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 9, 217-243.
- Arslan, N. (2021). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin alguları ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetim yaklaşımlarına ilişkin alguları ile mutluluk alguları arasındaki ilişki* (Doktora tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2017). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.019>
- Aytaç, M. S. (2021). *Öğretmen algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Şanlıurfa Örneği* (yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi.
- Barbuto, J. E. & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership education*, 10(2), 22-37.
- Bayram, S. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel affedicilik alguları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4). <http://dx.doi.org/10.15365/joce.1304032013>
- Brouskeli, V., Kaltsi, V. & Loumakou, M. (2018). Resilience and occupational well-being of secondary education teachers in Greece. *Issues in Educational Research*, 28(1), 43-60.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2023). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. (34. Baskı). Pegem Akademi.
- Chang, C. P., Tsai, H. C., Zhang, D. D. & Chen, I. J. (2016). The Correlation between “elementary school principals” servant leadership and teachers: Creative teaching behavior. *Creative Education*, 7(10), 1253-1260. <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2016.79132>
- Clark, M. (2002). The relationship between employees’ perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 93-113.
- Clercq, D. D., Bouckenoghe, D., Raja, U. & Matsyorskaya, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Wiley Online Library*, 25(2), 183-212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>
- Corra, M., Carter, S. K., Carter, J. S., & Knox, D. (2009). Trends in marital happiness by gender and race, 1973 to 2006. *Journal of Family Issues*, 30(10), 1379-1404. <https://doi.org/10.1177/0192513X09336214>
- Çakır, P. ve Yavuz, Y. (2022). Öğretmenler için örgütsel mutluluk ölçeği geliştirme çalışması. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 66-79.
- Çelik, E. ve Okçu, V. (2019). Investigation of teachers’ perceptions of servants’ leadership behaviors of school principals. *Atlas Journal*, 5(17), 70-86. <https://doi.org/10.31568/atlas.300>
- Çetin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182. <https://doi.org/10.33206/mjss.800081>
- Delioglan, M. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi* (yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Duyan, E. C. & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1), 1-32.
- Elmas, E. (2021). *Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel mutluluk alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (yüksek lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Fındıkcı İ. (2013). *Hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayınları.
- Frey, B. S. & Stutzer, A. (2002). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenstein, T. N. (2016). Gender, marital status and life satisfaction. Paper presented at the annual meetings of the American sociological association, Seattle.
- Habibzadeh, S. & Allahviridiyani, K. (2011). Effects of economic and non economic factors on happiness on primary school teachers and urmia university professors. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 30, 2050-2051.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River, N.J. Pearson Education, Inc.
- Hori, M. ve Kamo, Y. (2018). Gender differences in happiness: The effects of marriage, social roles, and social support in East Asia. *Applied Research in Quality of Life*, 13(4), 839-857. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9559-y>
- Hosseinpour Reza A & Esmaeili Leyli B. (2016). Investigating the role of organizational happiness in teachers’ occupational burnout. *J. Fundam. Appl. Sci.*, 8(2s), 1444-465.
- Huang, H. (2016). *Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting*. (Doctoral dissertation). College Park: University of Maryland.
- Kahveci, G., ve Köse, Ö. (2019). İlk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin algularına göre örgütsel sinizmin örgütsel mutluluk üzerindeki rolünün incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 23(79), 135-156.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler* (38. Baskı). Nobel Akademik.



- Karnak, B. (2020). *Öğretmenlerin mesleki profesyonellikleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 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.
- Koçel T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). Beta Basım.
- Konan, N., Demir, H. ve Karakuş, M. (2015). Yönetici hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Elektronik Uluslararası Eğitim, Sanat ve Bilim Dergisi*, 1(1), 135-155.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* (doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- [Kouzes, T. K. & Posner, B. Z. \(2019\). Influence of managers' mindset on leadership behavior. \*Leadership & Organization Development Journal\*, 40\(8\), 829-844. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0142>](#)
- Kun, A. & Gadancz, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Curr Psychol* 41, 185-199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Kuvvet, A. B. (2019). *Okul müdürlerinin öğretim liderlikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., & Thien, L. M. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432221113683>
- Livovich Jr, M. P. (1999). An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana. Indiana State University.
- Mahmoudi, M. T., Azar, M. & Bahrami, R. (2019). The impact of organizational happiness on the working life quality; a case study among Isfahan University's staff. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 255-265.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 stratejik planı*. Millî Eğitim Bakanlığı.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2023). Millî eğitim istatistikleri, örgün eğitim, 2023/24. Erişim: <https://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-20222023/icerik/508>
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Özkan, A. (2020). Eğitimde vizyoner liderlik. Pegem Yayıncılık.
- Perie, M., & Baker, D. P. (1997). Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation. *Statistical Analysis Report*, 47.
- Raj, R., Tiwari, G. K., and Rai, P. K. (2019). Psychological capital and the nature of school organization are essential for understanding secondary school teachers' turnover intentions. *Journal of Organization and Human Behavior* (Communicative).
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: a case study. *Social Research Reports*, 25, 21-33.
- Sarıbıyık, O. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seppala, E. (2016). *The happiness track: How to apply the science of happiness to accelerate your success*. ABD: Hachette Press.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., and Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human resource management review*, 19(2), 117-133.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Management Information Organization*, 12(2), 145-152.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership: *Leader to leader*, 0(34), 7-11. <https://doi.org/10.1002/ltl.94>.
- Suhail, K. & Chaudhry, R. H. (2004). "Predictors of subjective well-being in an Eastern Muslim Culture". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(3), 359-376.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- TDK (2022). Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi 29.12.2022
- Tiefenbach, T., & Kohlbacher, F. (2013). Happiness and life satisfaction in Japan by gender and age. *German Institute for Japanese Studies (DIJ)*, 3(2), 685-699.
- Temiz, E. (2016). *İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri* (yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 8(4), 168-184. <https://doi.org/10.19126/suje.443973>
- Uysal, F. (2022). *Lise öğretmenlerinin örgütsel mutluluk ve mental iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki* (yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business ve Psychology*, 26, 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness* (1th Edition). London: Laurence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41-79.
- Wong, P. T. P. & Davey, D. (2007). *Best practices in servant leadership [Bildiri sunumu]. Paper presented at the servant leadership roundtable at regent university, Virginia Beach*.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th Edition). Prentice Hall, Upper Saddle River.

## Extended Summary

### Introduction

It is essential for teachers to have a high level of happiness in educational organizations whose input and output are human, both for the school, for themselves, and for their students. As the efficiency and productivity of teachers who are happy at school will increase, the emergence of a quality education will be ensured in this way. It can be said that one of the factors that will ensure this is the leadership behaviors shown by the managers. Saenghiran (2013) stated that it is important for leaders to care about the feelings, thoughts and behaviors of their employees in the organization, to take into account their attitudes towards the organization and to show positive leadership behaviors for a happy organizational structure. In this context, the effect of leadership on the happiness of the organization is a remarkable issue.

The high level of organizational happiness of teachers in schools has an important role in increasing their commitment and performance to the school, as well as in achieving the school's purpose. The leadership behaviors shown by the administrators can positively affect the perceptions of the teachers towards the school and make them aware of their high-level performances and also their responsibilities towards the school. Teachers who realize that they are supported by school administrators, their needs and interests are taken into account, can increase their level of commitment to the school and be happy within the organization.

Today, it is seen that leadership approaches that attach importance to collective action and cooperation, take the opinions of their employees in decision-making, support the development of their employees, adhere to ethical values, empower their employees, give importance to the development of their employees, and have multidimensional communication come to the fore. (Akdöl, 2015). One of these emerging leadership approaches is the "Servant Leadership" model, which was put forward by Greenleaf (1977). It includes all the characteristics that a leader should have, apart from traditional leadership approaches, who thinks about the interests of their employees, wants them to be happy and acts with the idea of serving (Temiz, 2016). In this study, it is aimed to reveal the relationship between the servant leadership behaviors of the administrators and the organizational happiness levels of the teachers according to the perceptions of the teachers.

### Method

This research aims to examine the relationship between the servant leadership behaviors of primary school administrators and the organizational happiness levels of teachers. It was conducted as a descriptive research in the relational screening model. In the research, a relational screening model was used because a comparison was made between at least two variables. The population of this research consists of 1247 teachers working in Aksaray city center and public primary schools affiliated to the center in the 2022-2023 academic year. The sample of the study consists of 412 teachers working in different branches selected by simple random method from Aksaray center and official primary schools affiliated to the center. In order to reach the findings in a healthy way, scales with proven validity and reliability were used in the study. In order to evaluate the data; Personal information form, Organizational Happiness Scale consisting of 29 items (Arslan & Polat, 2017) and Executive Servant Leadership Scale

consisting of 20 items (Konan et al., 2015) were used with the permission of the relevant persons. Descriptive statistics, t-test, ANOVA test, Pearson correlation analysis and regression analysis techniques were used for the data analysis.

### Conclusion and Discussion

Firstly, it was concluded that teachers perceived the servant leadership behaviours of primary school administrators at a high level "Most of the Time". Supporting the research result, studies conducted by Arslan (2021), Usta and Ünsal (2018), Chang et al. (2016) and Livovich (1999) found that teachers' perceptions of servant leadership behaviours were at a high level. In line with these results, it can be said that school administrators prioritise the interests of teachers rather than their own interests, are sincere and sincere in their relationships with teachers within the framework of mutual understanding, make teachers feel valued, act equally and fairly, act constructively in criticism, and exhibit a service-oriented approach to meet the expectations of teachers. There are also studies in the literature that differ from the research results. For example, Çelik and Okçu (2019) found that administrators exhibit servant leadership behaviours at a low level. Black (2010) concluded that administrators exhibit servant leadership behaviours at a medium level, which does not support the current research.

Secondly, it was concluded that the organisational happiness of primary school teachers was at a high level "Frequently" on the whole scale and in all sub-dimensions. Accordingly, it can be interpreted that teachers experience both positive and negative emotions in the school environment. It can also be said that this situation does not prevent teachers from revealing their current potential. There are also supportive studies in the literature that overlap with the research. In the studies conducted by Korkut (2019), Afifah (2017), Aelterman, et al. (2007) and Suhail and Chaudhry (2004), it was determined that organisational happiness was at a high level. According to these results, it can be said that teachers' high levels of organisational happiness are due to the fact that they receive attention and support from their administrators in the institutions where they work, they feel safe at school, the environment in which they work is conducive to revealing their potential, they feel pleasure towards their profession, and there is a lot of positive relationships and cooperation in the school environment. Frey and Stutzer (2002) stated that an individual's experiences affect his/her emotions and he/she reflects these emotions to the organisation. In the current study, it is seen that teachers perceive the negative emotions dimension at a high level. Accordingly, it can be said that the high level of perception of the negative emotions dimension by the teachers stems from their unhappiness that is not caused by the institution they work for and the fact that they reflect this to the organisation. Unlike the research result, Elmas (2021) stated in his study on primary, secondary and high school teachers that teachers' organisational happiness was at a medium level, and this was due to the "Pandemic" effect experienced in 2020.

In the study, it was concluded that there is a significant relationship between the servant leadership behaviours exhibited by primary school administrators and teachers' organisational happiness levels "positively and moderately". When the literature is examined, it is seen that the concept of organisational happiness has been associated with many different leadership concepts in the past years. It was seen that there are studies associated with many different types of

leadership such as distributive leadership (Liu vd., 2022), leadership styles of school administrators (Aytaç, 2021), paternalistic leadership (Akdeniz & Erkuş, 2016), instructional leadership of school principals (Kuvvet, 2019). In all of these studies, it was concluded that there was a significant positive relationship. In this context, it can be said that teachers' organisational happiness levels increase depending on the leadership behaviours exhibited by school administrators. Abdullah and Ling (2016) stated in their study that school administrators should create a positive school climate to increase organisational happiness.

In the study, servant leadership behaviours exhibited by primary school administrators predict teachers' organisational happiness levels in a meaningful way. The fact that servant leadership behaviours exhibited by school administrators have a statistically significant effect on teachers' organisational happiness shows that this type of leadership has an important role in ensuring organisational happiness. Sarıbyık (2022) found that distributive leadership and Arslan (2021) found that servant leadership significantly predicted teachers' organisational happiness levels. According to the results of this research and studies with similar findings, it can be said that the leadership behaviours exhibited by administrators have an important share in affecting teachers' organisational happiness.

### **Suggestions**

In line with the strategic plan of the Ministry of National Education, it is emphasized that a new professional development approach, system and model will be created in order to support the development of school administrators, and this new system and model is aimed to comply with contemporary norms (MEB, 2019). In this context, it can be recommended that school administrators adopt servant leadership behaviors. In this research, data was obtained by taking only teacher perceptions into account. A similar research, conducting a qualitative study and considering the opinions of school stakeholders (civil servants, permanent employees, permanent workers, TYP personnel, parents and students), separately or together, can enrich the literature in this field.

### **Author Contributions**

This research was produced from a master's thesis prepared at a state university. The first author of the study carried out the problem identification, literature review, data collection and writing stages. The second author, who is the master's thesis advisor, gave ideas at all stages of the article and made it ready for publication. The article was prepared with the joint contributions of both authors.

### **Ethical Declaration**

This study was carried out with the approval decision taken at the Karamanoğlu Mehmetbey University Ethics Commission (Protocol No. 2022/136) meeting numbered 06 dated 24.10.2022.

### **Conflict of Interest**

The authors declare that there is no conflict of interest with any institution or person within the scope of the study.