

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ  
(MALATYA İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hülya KILIÇ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**OCAK 2017**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ  
(MALATYA İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hülya KILIÇ**




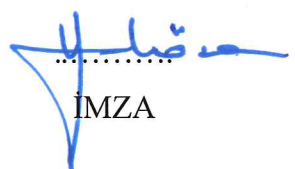
**1403810851**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Turan ÖZTÜRK**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810851 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Hülya KILIÇ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ (MALATYA İLİ ÖĞRENĞİ)" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

<b>Tez Danışmanı :</b> Yrd.Doç.Dr. A. Turan ÖZTÜRK THK Üniversitesi	Kabul/Red <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 ..... İMZA
<b>Jüri Üyeleri :</b> Yrd.Doç.Dr. A. Turan ÖZTÜRK THK Üniversitesi	Kabul/Red <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 ..... İMZA
:Yrd.Doç.Dr. Sedat YENİCE Gazi Üniversitesi	Kabul/Red <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 ..... İMZA
:Yrd.Doç.Dr. Yaşar KÖSE THK Üniversitesi	Kabul/Red <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 ..... İMZA

**Tez Savunma Tarihi:** 27.01.2017

ONAY  
Yrd.Doç.Dr. Ruhi KILIÇ  
Enstitü Müdürü  
27.01.2017

  
.....  
İMZA

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



20/01/2017

Hülya KILIÇ

## ÖNSÖZ

Öncelikle verdiği destek ve sunduğu bilgilerden dolayı Danışmanım, Değerli Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. A. Turan ÖZTÜRK'e, araştırmama katkı sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen değerli katılımcılara, çalışmamda her türlü destekleriyle yanımda olan sevgili eşime ve çocuklarıma ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2017

Hülya KILIÇ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR .....	viii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>6</b>
<b>1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
1.1 Liderliğin Tanımı .....	6
1.2 Lider ve Özellikleri .....	7
1.3 Liderliğin Güç Kaynakları .....	9
1.4 Liderlik Çeşitleri .....	10
1.4.1 Dönüşümcü Liderlik .....	10
1.4.2 Sürdürümcü Liderlik .....	13
1.4.3 Serbestlik Tanıyan Liderlik .....	15
1.5 Tükenmişlik Kavramı .....	16
1.6 Tükenmişliğin Nedenleri .....	17
1.6.1 Çevresel Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi .....	17
1.6.2 Bireysel Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi .....	19
1.7 Tükenmişliğin Safhaları .....	22
1.8 Tükenmişliğin Boyutları .....	23
1.8.1 Duyarsızlaşma .....	23
1.8.2 Duygusal Tükenmişlik .....	24
1.8.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi .....	25
1.9 Tükenmişliğin Belirtileri .....	26
1.9.1 Fiziksel Belirtiler .....	26
1.9.2 Duygusal Belirtiler .....	26
1.9.3 Zihinsel Belirtiler .....	27
1.9.4 Davranışsal Belirtiler .....	27
1.9.5 Sosyal Belirtiler .....	27
1.10 Tükenmişlik Modelleri .....	28
1.10.1 Maslach Tükenmişlik Modeli .....	28
1.11 Tükenmişlik Sonuçları .....	28
1.12 Öğretmenlik Mesleği ve Tükenmişlik .....	29
1.13 Tükenmişliğin Farklı Değişkenlerle Bağlantısı .....	31
1.14 İlgili Araştırmalar .....	37
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>40</b>
<b>2. YÖNTEM</b> .....	<b>40</b>
2.1 Araştırma Deseni .....	40
2.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	40

2.3	Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	41
2.4	Araştırma Verilerinin Analizi .....	42
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>44</b>
<b>3. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>		<b>44</b>
3.1	Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	44
3.2	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	46
3.3	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	49
3.4	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	51
3.5	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	53
3.7	Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	56
3.8	Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	59
3.9	Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	62
3.10	Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	63
3.11	Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	64
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>66</b>
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>		<b>66</b>
4.1	Sonuç .....	66
4.2	Öneriler .....	68
<b>KAYNAKLAR .....</b>		<b>70</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>82</b>
Ek-1: Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği) .....		83
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>86</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 2.1</b>	: Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları.....	41
<b>Tablo 2.2</b>	: Çok faktörlü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları.....	42
<b>Tablo 2.3</b>	: Beşli derecelendirme ölçeği.....	43
<b>Tablo 3.1</b>	: Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı.....	44
<b>Tablo 3.2</b>	: Katılımcıların duygusal tükenmişlik boyutuna ilişkin algıları.....	46
<b>Tablo 3.3</b>	: Katılımcıların kişisel başarıda azalma boyutuna ilişkin algıları.....	47
<b>Tablo 3.4</b>	: Katılımcıların duyarsızlaşma boyutuna ilişkin algıları.....	48
<b>Tablo 3.5</b>	: Katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları.....	49
<b>Tablo 3.6</b>	: Katılımcıların sürdürümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları.....	50
<b>Tablo 3.7</b>	: Katılımcıların serbestlik tanıyan liderlik boyutuna ilişkin algıları.....	51
<b>Tablo 3.8</b>	: Eğitim çalışanlarının algılarının cinsiyet faktörüne göre t-testi analizleri.....	52
<b>Tablo 3.9</b>	: Eğitim çalışanlarının okul müdürlerinin liderlik tarzına ilişkin algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.....	53
<b>Tablo 3.10</b>	: Eğitim çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.....	54
<b>Tablo 3.11</b>	: Eğitim çalışanlarının algılarının medeni durum faktörüne göre t-testi analizleri.....	56
<b>Tablo 3.12</b>	: Eğitim çalışanlarının okul müdürlerinin liderlik tarzına ilişkin algılarının mezuniyet durumu faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.....	57
<b>Tablo 3.13</b>	: Eğitim çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılarının mezuniyet durumu faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.....	58
<b>Tablo 3.14</b>	: Eğitim çalışanlarının okul müdürlerinin liderlik tarzına ilişkin algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.....	60
<b>Tablo 3.15</b>	: Eğitim çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.....	61
<b>Tablo 3.16</b>	: Eğitim çalışanlarının algılarının branş faktörüne göre t-testi analizleri.....	62
<b>Tablo 3.17</b>	: Tükenmişlik ve liderlik arasındaki ilişkiye ait bulgular.....	63
<b>Tablo 3.18</b>	: Liderliğin tükenmişliği etkilemesine ilişkin çoklu hiyerarşik regresyon analizi.....	65



## KISALTMALAR

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>df.</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>Diğ.</b>	: Diğerleri
<b>F</b>	: Anova Değeri
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği)
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>N</b>	: Eleman Sayısı
<b>P</b>	: Anlamlılık Derecesi
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>R<sup>2</sup></b>	: Determinasyon Katsayısı (Korelasyon Katsayısının Karesi)
<b>S</b>	: Standart Sapma
$\bar{X}$	: Ortalama Değer
<b><math>\alpha</math></b>	: Güvenirlilik Katsayısı

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ (MALATYA İLİ ÖRNEĞİ)

KILIÇ, Hülya

Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Turan ÖZTÜRK

Ocak 2017, 86 sayfa

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etki eden liderlik davranışlarını ortaya koyarak, çalışanların tükenmişliğini önleyici tedbirler alınması açısından ilgilileri bilgilendireceği, öğretmenin başarısını arttıracak tedbirler alınmasına yardımcı olacağı, bu sayede eğitimde kaliteyi artırma çalışmalarına ışık tutması açısından önem taşımaktadır. Nicel bir araştırma olan bu çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Malatya ilinde bulunan ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrende yer alan öğretmenlerin tamamına ulaşma imkânı olmadığından, evrende yer alan öğretmenler arasında “Basit Seçkisiz Örneklem” yöntemi ile seçilmiş 350 branş öğretmeni bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın değişkenleri arasında ilişki “korelasyon katsayısı” ile ölçülmüştür. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin verilerin analizinde “Bağımsız Gruplar T-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde, anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın değişkenlerinin birbirini etkilemesine tespit için “hiyerarşik regresyon

analizi” yapılmıştır. Araştırmada verileri toplamak için “Kişisel Bilgiler Formu”, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Liderlik ve tükenmişlik arasında ilişkinin araştırma bulguları ışığında genel değerlendirmesi yapıldığında her ikisi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca bulunan ilişkinin düzeyinin düşük olduğu da söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Tükenmişlik, Okul Müdürü, Öğretmen



## **ABSTRACT**

### **EXAMINING THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES OF PRINCIPALS ON THE BURNOUT LEVELS OF TEACHERS (THE CASE OF MALATYA)**

KILIÇ, Hülya

Master, Department of Management

Supervisor: Asst. Prof. A. Turan ÖZTÜRK

January-2017, 86 pages

The purpose of the study was to determine the effects of leadership styles of principals on the burnout levels of teachers. The study is important in that it will reveal the leadership styles of the principals that affect the burnout levels of teachers, and it will inform relevant authorities to take preventive measures, and enable them to take measures that will increase the success of teachers, and thus, improve the quality of education. The study was conducted with the Quantitative Design in the Relational Review Model. The study population consisted of the branch teachers working at the secondary schools in the city of Malatya. Since it was not possible to contact all the teachers in the study population, 350 branch teachers were selected from among the study population as the sampling of the study with the “Simple Random Sampling Method”. The relation between the variables of the study was measured with the “Correlation Coefficient”. The “Independent Sampling T-Test” and “One-Way Variance Analysis (ANOVA)” were used in the analyses of the data in terms of gender, age, marital status, graduation status, professional seniority and branch variables. As a result of the analyses, it was determined that there were significant differences between the variables, and the “Tukey HSD” test was applied to find the exact point of this difference. The “Hierarchical Regression Analysis” was made to determine the effect of the variables on each other. The “Personal Information Form”, “Multi Factorial Leadership Scale” and “Burnout Scale” were used in order to collect the data in the study. When a general evaluation is made on

the relation between leadership and burnout in the light of the study findings, it is possible to claim that there is a positive and significant relation between these two variables. In addition, it is also possible to claim that the level of this relation is low.

**Keywords:** Leadership, Burnout, School Manager, Teacher



## GİRİŞ

Örgütler sistemlerin özelliklerini taşırlar. Tıpkı biyolojik bir sistem olan insan vücudu ya da mekanik bir sistem olan makine de olduğu gibi örgütler de birçok parçalardan oluşmuş, birbirine bağımlı veya birbirini tamamlayan bir yapı içerisinde; çevreden girdi alan, onu işleyen ve çevreye çıktı veren açık sistemlerdir. Örgütler aynı zamanda bireysel ihtiyaçların yanında sosyal ihtiyaçları da karşılayan sosyal sistemlerdir. Toplumsal sistemlerin bir türü ya da alt sınıfını oluşturan örgütlerin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Can, 2002:3-231):

1. Örgütlerde yapılan iş bölümü sonucunda roller işlevsel olarak belirlenmiştir.
2. Örgütlerde denetim ve yönetim işlevlerinin kullanılış biçimini yansıtan bir otorite yapısı vardır.
3. Örgütlerde yönetsel yapının bir parçası olarak, geliştirilmiş düzenleyici mekanizmalarla uyum sağlayıcı yapılar vardır.
4. Örgütlerde otorite yapısına destek veren sistem normlarını sağlamak amacıyla bir ideoloji belirlemesine gidildiği görülür.
5. Örgütlerin üretim ve üretim girdisini sağlayan destek yapıları yanında örgüte kalıcılık sağlamayı amaçlayan varlık koruma yapıları vardır.

Kaya (2002), örgütlerin yaşamın her alanında yer almasından ve insan hayatının da tümünün değişik örgütlerde geçmesinden dolayı insanı örgütsel bir varlık olarak nitelemiştir. Bu örgütlerin en önemlileri de insan yaşamının büyük bölümünün geçtiği aile, çalışma ve eğitim örgütleridir. Birey eğitim örgütlerinde bir yandan eğitim gereksinimini karşılarken bir yandan da içinde bulunduğu örgüte ve topluma karşı sorumluluklarını öğrenmeye ve yerine getirmeye çalışır. Bu süreç içerisinde amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi de yönetimle ilgilidir (Şimşek, 2005:1-35). Yönetim, örgütün insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir

şekilde çalışarak, hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşmanın bilimsel sanatıdır (Werner, 1993:10-57). Örgütler açısından yönetim, “bir örgütün insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlamak” tır şeklinde tanımlanabilir (Yaşar, 2003).

Başka bir tanıma göre ise yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının tümünü kapsayan bir süreç (Eren, 2003:3-484), bu sürece işlerlik kazandıran kişi de yöneticidir. “Yönetici, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için varolan yapı ve süreçleri kullanan kişidir” (Memişoğlu, 2004:62-63).

Liderlik özelliği gösterebilen bir yönetici, idare ettiği işletmedeki kişilerin duygularını, düşüncelerini, inançlarını, değer yargılarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otoritelerin sınırlarının üstüne çıkabilmişse lider olabilmiştir. Bursalıoğlu’na (2000:32-174) göre “liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür”. Liderler genel olarak öz güvenleri olan, hızlı fikir üreten, uygulamaya anında geçen, daha az kişisel davranan ve çevresindekilerin davranışlarına karşı hassas olan kişilerdir (Erdoğan, 2000:12-42).

Liderlik sadece görevin icra edilmesi değil, herhangi bir tehlike veya risk durumunda öne çıkmak, tüm seçenekleri değerlendirmek, yeni alternatifler ileri sürmek ve bireyleri ileri sürdüğü alternatifler doğrultusunda peşinden sürüklemektir. Celep (2004:1-122)’e göre yönetici, astlarını hedeflere yönlendirmedeki etkileme gücünü genellikle yasal güç kaynağı olan otoritesinden alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan almaktadır. Liderin grup üyeleri tarafından benimsenmesi bu güç kaynağının kullanmasında etkili olmaktadır.

McGregor’a göre liderin benimsenmesini sağlayan özellikler şöyle sıralanabilir (Eren, 2003:3-484):

1. “Liderin kişisel özellikleri,”
2. “Astların davranışları, gereksinimleri ve diğer kişisel karakterleri,”
3. “Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevin nitelikleri gibi özellikler,”
4. “Toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam.”

Hızla değişen teknoloji ve bu yönde değişen toplumsal alışkanlıklar, insanların alışkanlıklarını ve işe bakış açılarının değişmesine neden olmuştur. Ayrıca bu değişimler iş görenlerin tükenmişliğine birçok etkisi vardır. Geleneksel liderlik tarzları ile çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu azaltmakta ve tükenmişliğin

azalmasını etkisiz kılmaktadır. Bundan dolayı, çalışanların yararına olabilecek liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yaşanan gelişmelerle birlikte okul yöneticilerinde eğitim yöneticiliğinden eğitim liderliğine doğru bir eğilim söz konusudur. Okul yöneticileri yalnızca okullarındaki teknik alanlara ilgi gösterip, birçok bürokratik yönetim süreçlerini uygulayan ve mevcut olanı koruyan bir anlayıştan uzaklaşarak, okullarını daha etkili yönetmek maksadıyla, okulun başarısı için değişimi amaçlayan ve bunu yaparken de okuldaki bireyleri etkileme yöntemiyle yönlendirmeyi hedeflemektedir. Bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla geleneksel yönetici profilinden, eğitim liderine doğru bir ilerleme göstermelidirler. Okul yöneticisi, okulunda çağın gerektirdiği durumlara uygun değişimi sağlamak amacıyla öncelikle kendisinin değişmesi gerektiğini ve bu değişimi çevresine göstermek zorunda olduğunun bilincinde olmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004).

Mesleki tükenmişlik, bireyin stres yapıcı örgütsel koşullar altında sürekli tükenme duygusuna sahip olması halini belirtir. Bu durum yaşamın değişik evrelerinde meydana gelebilir. Sürekli olumsuz hissetme durumlarını ifade eden tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olmak üzere üç boyutta incelenir. “Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar.” “Duyarsızlaşma, duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir.” “Kişisel başarı eksikliği, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır.” Bu tükenmişlik boyutlarının bireylerde ne düzeyde olduğu ve bu duruma liderlerin etkisi çalışmada incelenmiştir.

#### Araştırmanın Problem Cümlesi

Bu çalışmada “ öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki nedir? ” problemine yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

#### Araştırmanın Alt Problemleri

- 1- Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri nelerdir?



- 3- Öğretmen algılarına göre “cinsiyet” faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4- Öğretmen algılarına göre “yaş” faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5- Öğretmen algılarına göre “medeni durum” faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 6- Öğretmen algılarına göre “mezuniyet durumu” faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 7- Öğretmen algılarına göre “mesleki kıdem” faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 8- Öğretmen algılarına göre “brans” faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 9- Okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?
- 10- Okul müdürlerinin liderliğe ilişkin davranışları, tükenmişliği etkilemekte midir?

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ortaokullarda brans öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkiyi ve birbirini etkileme düzeyini belirlemek için de yapılmıştır.

#### Araştırmanın Önemi

Bir örgüt yapısına sahip olan okullarda öğretmenler için yöneticilerin liderlik tarzları çok önemlidir. Çünkü yöneticilerin liderlik tarzları öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini etkileyebilir. İyi bir liderlik tarzı olması halinde öğretmenlerin tükenmişliği azalarak, işlerinde memnun olmalarını sağlayacak ve ders verimlerini arttıracaktır.

Araştırmanın okulların verimliliğinin ve öğretmenlerin üyesi oldukları, birlikte nefes aldıkları canlı birer varlık olan organizasyon eğitim örgütü ile bağlarının güçlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Liderlik tarzlarının tükenmişliğe etkisinin veya ikisinin birbiriyle olan ilişkisinin ölçülmesinin ve ortaya çıkacak sonuçların okulun ve öğretmenlerin performansına olan etkisini ortaya konması, tükenmişlik seviyesinin düşürülebilmesi için öğretmenlere ve yöneticilere öneriler sunması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları (araştırma bulgularıyla sınırlı kalmak koşuluyla) öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etki eden liderlik tarzlarının öğrenilmesine ışık tutacağı ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşürülmesine etki eden faktörlerin tespit edilmesine olanak sağlayacağı için büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlik düzeyi düşük olan öğretmenlerin okuldaki başarısının da olumlu etkileneceği beklenmektedir.

Çalışanlarda meydana gelen tükenmişliğe neden olan etmenlerin belirlenip, düzeltilmesi ancak çalışanların tükenmişlik seviyesinin tespit edilmesi ile mümkündür. Bu araştırmanın; öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ve sebeplerini belirleyerek, tükenmişliği önleyici tedbirler alınması açısından ilgilileri bilgilendireceği, öğretmenin başarısını arttıracak tedbirler alınmasına yardımcı olacağı, bu sayede eğitimde kaliteyi artırma çalışmalarına ışık tutacağı beklenmektedir.

#### Araştırmanın Varsayımları

1. Katılımcıların veri toplama araçlarındaki sorulara samimi ve doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Veri toplama araçları ve veri analiz yöntemleri araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek ve analiz yapılmasını sağlayabilecek yeterlikte olduğu varsayılmıştır.
3. Araştırmada “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi ile belirlenen örneklem araştırmanın evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

#### Araştırmanın Sınırlılıklar

Araştırma Malatya ilinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan branş öğretmenleri ile sınırlıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 Liderliğin Tanımı

“Liderlik”; İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçeye aktarılmış olup, kelimenin asıl fiili “lead” şeklindedir. Bu haliyle kelime daha çok Amerika Birleşik Devletleri İngilizcesinde kullanılmakla birlikte, İngiltere İngilizcesinde bu kelimenin eş anlamlısı olarak “head” ve headship” kelimeleri kullanılmaktadır (Şişman, 2004). Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğünde ise liderlik kelimesinin karşılığı olarak, “önderlik” kelimesi yer almaktadır.

Oxford İngilizce sözlüğünde “lider” kelimesi 1300 yıllara kadar bulunmaktadır ancak liderlik olgusu oldukça yeni bir kavram olup 19. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı bilinmektedir (Brestrich, 1999). Lider ve liderlik üzerine birçok tanım yapılmış, neredeyse araştırmacı sayısı kadar tanım çıkarılmıştır (Cafoglu, 1997:133-138). Erçetin (2000), Liderlik alanında 350’den fazla tanım ve 5000’den fazla çalışma olduğunu belirtmektedir. Liderlik tanımlarında genellikle lider ve liderlik arasında net biçimde bir ayrım bulunmamaktadır. Ancak lider “birey”i simgelerken, liderlik ise bir “davranış” olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 1994). Liderlik tanımlamaları, liderliği farklı ve çeşitli yönlerden ele almıştır. Bu bakımdan liderlik tanımlarda, bazen belli bir makamın niteliği, bazen kişilik özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak gösterilmiştir (Can, 1991). Liderlik kavramı, sosyal bilimlerin (yönetim bilimi, psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji) ortak inceleme konusu olmasına rağmen liderliğin tam olarak ne ifade ettiği hususunda sosyal bilimciler arasında ortak bir fikir birliği oluşamamıştır (Şişman, 2004). Liderlik kavramıyla ilgili ortak bir tanıma ulaşılamaması, günümüz küresel ortamda, örgütlerde sürekli olarak yaşanan değişme ve dolayısıyla da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesiyle ilişkilidir (Macbeath ve Diğerleri, 1996; akt. Karip, 1998:443-465).

Günümüze kadar liderlik konusunda yapılan araştırmaları iki kategoriye ayrılabiliriz. Bunlar; birey odaklı ve grup odaklı araştırmalardır. Birinci yaklaşım bütün liderlerde bulunan kişisel özellikleri bulmayı hedefler. Grup odaklı araştırmalar ise ortam ile lider davranışlarından kaynaklanan durumların etkileşimini ele alır (Taş, 2000). Stogdill (1974), ise liderlik tanımlarını on başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1. Kişilik ve etkileri
2. İnancı biçimlendirme
3. Grup süreçlerinin odak noktası
4. Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı
5. Etkinin kullanılması
6. Başlatıcılık
7. Amaçları başarmanın bir aracı
8. Eylem ve davranış
9. Farklılaşan bir rol
10. Etkileşimin etkisi olarak, liderlik şeklinde sınıflandırılmışlardır (Akt. Erçetin, 2000)

Liderlikle alakalı olarak yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Ama bu tanımlar birbirlerinden farklıdır. Bu tanımlarda ortak olan bölümler bulunmaktadır.

Aşağıda bu ortak noktalar sıralanmıştır (Şişman, 2004):

1. Kişilik özellikten kaynaklanan bireysel güç,
2. Karar verme ve uygulamaya aktarma gücü,
3. Gruba yön verebilme ve grup içerisinde eşgüdüm sağlayabilme,
4. Ortak amaçlar bağlamında grubu etkileyebilme,
5. Grupla ve birey arasında gelişen etkileşim süreci,
6. Mevcut yapı, prosedür, kural ve amaçları değiştirebilme yeteneği.

## **1.2 Lider ve Özellikleri**

Literatür taraması yapıldığında, liderlikle ilgili yapılmış olan birçok tanıma rastlamak mümkündür. Her araştırmacı liderliği farklı bir şekilde kendi bakış açısıyla tanımlamıştır. Lider olmak için atılacak ilk adımı anlamak için aşağıdaki bazı genel tanımlamaları veya inanışları izlemek gerekir (O'leary, 2000). Bir lider, bir grubun, takımın veya organizasyonun belirlenmiş yöneticisi olmalıdır. Bir lider,

iyi kararlar almaya ve diğerlerini gelecek amaçlar için harekete geçirmeye elverişli karizmaya sahip olmalıdır. Lider, güçlü ve diğerlerini harekete geçirebilecek iletişime sahip olmalıdır. Lider, diğerlerini etkileme kabiliyetine sahip olmalıdır.

Yukarıdaki tanımlardan birisi için diğerlerinden daha doğru veya daha az doğru denilemez. Bütün tanımlar temel bir gerçek üzerinde hemfikirdirler: Liderlik bir kişiden fazla insanı kapsar. Liderin yönlendirebileceği ve lidere güvenen bir grup insan olmadan lider olunamaz. Lider için çalışanlar için, grup, takım veya organizasyon için dürüst ve etik davranma sorumluluğu vardır. “Patron” veya “Yönetici” sıfatı bir insanı lider yapmaz (Çelik, 2000).

Kişilik olarak liderliği ön plana çıkmış birisinin lider olabilmesi için durumsal Şartların da olgunlaşmış olması gerekir. Yani kişisel özellik ve durumsal Şartların olgunlaştığı durumlarda ancak lider, liderlik özellikleriyle ön plana çıkabilir. Başarılı bir liderin kişisel özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 1997:82-87):

1. “Liderler hem gelişmiş özgüvene sahip hem de onu takip edenlere özgüven aşılayabilen kişilik yapısına sahiptirler.”
2. “Liderler olayları ve etkenlerini doğru bir biçimde çözümleyerek hızlı ve etkili kararlar veren ve bu kararı uygulamaya geçirebilecek en etkin ittifakı kurabilen bireylerdir.”
3. “Liderler, sorumluluk, sosyal uyum ve kararlılık yetenekleri gelişmiş bireylerdir.”
4. “Liderler, bağlılık, uzak görüşlülük, kontrol, cesaret ve sezgi gibi özellikleri kişiliğiyle bütünleştirebilmiş bireylerdir.”
5. “Liderler, olay ve olguları gözlemleyen, takipçileriyle çok yönlü iletişim kurabilen, işbirliğine yakın, neden ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran ve teknik kavrayışı yüksek bireylerdir.”
6. “Liderler, zeki, girişken, idealist ve yaratıcı kimselerdir. Lider, iyi bir organizasyoncu, akıllı bir denetleyici, bilgili ve yetenekli bir yönetici ve aktif yürütücüdür.”
7. “Liderler, tutarlı ve dengeli bir kişilik yapısına sahip, coşku ve duygularını kontrol edebilen bireylerdir.”
8. “Liderler, buldukları organizasyonda birlik duygusu yaratabilmelerine ek olarak, insanlar ve olaylara karşı duyarlılığa sahip kimselerdir.”

9. “Liderler, ön yargılardan arınmış, karşıt düşünce ve eleştiriye açık bireylerdir.”
10. “Liderler, iyi birer dinleyici ve konuşmacıdırlar.”
11. “Liderler, motivasyonu ve iş başarma duygusu güçlü bireylerdir.”

Diğer taraftan iyi bir lider insanların ihtiyacı olduğunda ulaşabildikleri birisi olması gerekir. İnsanlar rahatlamak, yönlendirilmek ve rehberlik edilmek istediklerinde ulaşabilecekleri birisinin olduğunu bilmeliler. İnsanlar liderlerle normal bir insanmış gibi hiçbir sorun çıkmadan iletişime geçebileceklerine inanmalıdırlar. Bu insanların lidere olan güvenlerini arttıracak tarzda bir iletişim tarzı olmalıdır (Karşlı, 1997).

Liderlik farklı tavır ve davranışları da gerektirir. Liderlik her zaman dengeyi sağlamaktır. Bir lider, konumu gereği sahip olduklarını çevresindekilerle paylaşabilmelidir. Liderin göstermesi gereken davranış tarzları aşağıda sıralanmıştır (Welch: 1-5):

1. “Liderler gruplarıyla her toplantısını bir öğretme, özgüveni sağlama ve değerlendirme fırsatı haline dönüştürüp, ekiplerini sürekli geliştirirler.”
2. “Liderler ekiplerinde yer alan bireylerin yalnız vizyonu benimsemelerini sağlamakla kalmaz ayrıca onu yaşamlarına aktarmalarını da sağlarlar.”
3. “Liderler iyimser yaklaşımlarıyla pozitif enerji yayarak çevrelerinde bulunan herkesin ruh halini olumlu etkilerler.”
4. “Liderler şeffaf olarak samimi bir biçimde güven telkin etmelidirler.”
5. “Liderler yeri geldiğinde sezgileriyle hareket etme veya sevimsiz kararlar alma cesaretine sahip olmalıdırlar.”
6. “Liderler her konuda sorular üretmek şüphecilğin limitini zorlamalı ve bu sorulara cevaplar üretecek çalışmalarını başlatmalıdırlar.”
7. “Liderler risk alma ve öğrenmeyi teşvik etme konusunda örnek olurlar.”

### **1.3 Liderliğin Güç Kaynakları**

Organizasyonda iki çeşit güç kaynağı vardır. Bunlar liderin mevkisinden kaynaklanan güç ve liderin kendi özelliklerinden kaynaklanan güçtür. Mevkisinden kaynaklanan güç makam veya rütbesiyle elinde olan güçtür. Bu güce takipçilerinden üst mevkide yer aldığı için sahiptir. Bu mevkideki gücü, meşru, ödüllendirici ve zorlayıcı güçtür. Kişisel gücü ise takipçileri tarafından kabiliyetli ve bilgili

olduğuna inanıldığı zaman elde eder. Takipçileri tarafından önemli görülen bir hareket yaptığında veya iyi bir düşünce ortaya koyduğunda bu durum lidere güç kazandırır. Liderin kişisel gücü karizma ve uzmanlık gücüdür (Williams, 2006: 132).

Yukarıda bahsedilen bu güçler aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Northouse, 2010).

**Ödüllandirme Gücü (Reward Power):** Liderin çalışanlarını ödüllendirmesinden kaynaklanan güçtür.

**Zorlayıcı Güç (Coercive Power):** Ödüllandirme gücünün tersine liderlerin istenilen davranışları yerine getirmemeleri durumunda çalışanlarını cezalandırma imkan ve kabiliyetinden kaynaklanan güçtür.

**Meşru Güç (Legitimate Power):** Çalışanların belli sınırlar çerçevesinde liderin gücünü kabullenmesidir. Liderlerin, mevkisinden dolayı çalışanlarına iş yaptırabilme gücüdür.

**Uzmanlık Gücü (Expert Power):** Liderin çalışanlarından belli konularda bilgi ve tecrübe sahibi olmalarından kaynaklanan güçtür.

**Karizmatik Güç (Referent Power):** Çalışanların liderlerini tanımaları ve sevmelerine dayanan güçtür.

Literatürde bazı araştırmalarda Liderin gücünü kullanma yolları açısından cezalandırıcı ve cezalandırmayıcı yollar olarak tanımlanmıştır. Cezalandırıcı güç kullanıldığında organizasyon içi çatışmaların oluşabileceği vurgulanarak diğer güç kullanma yollarından ayrı tutulması önerilmektedir. Ayrıca bu güç kullanma yolları birbirini tamamlar niteliktedir. Hepsini birden uygun durumlarda kullanabilen lider takipçileri üzerinde tamamen etkili olabilir (Sinanoğlu, 1997).

## **1.4 Liderlik Çeşitleri**

Bu başlık altında dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderliğin tanımları ve boyutları açıklanmaya çalışılacak, kavramlar okul kültüründen örnekler verilerek geniş bir çerçevede tartışılacaktır.

### **1.4.1 Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik daha güçlü bir performansa sahip olma, sürekli ilerleme gayreti taşıma, çalışanların farkındalıklarını artırma, çalışanları gelişmeye isteklendirme, örgütteki inanç ve adanmaları meydana çıkarma şeklinde açıklanabilir

(Bass, 1985). Çoğu araştırmacılar dönüşümcü liderliği model teşkil etme, kültür şekillendirme, öğretici, cesaretli ve güvenilir olma özellikleri ile tanımlamaktadırlar (Colvin, 1999). Dönüşümcü liderlik, İlham Verici/Karizmatik, İlhamla Güdüleme, Entelektüel Benzeşim ve Bireyselleştirilmiş Etki olmak üzere genel olarak bu dört boyutu içeren biçimde ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderin, misyon ve vizyonu ile karizmatik özellikleri mevcuttur, bu tip lider büyük beklentileri ile ilham kaynağı olur. Ayrıca araştırmacı, yaratıcı ve problem çözücüdür, çalışanlarına da her daim destek olur. Zaman zaman dönüşümcü liderlikle aynı manada da kullanılan karizma, dönüşümcü liderliğin içinde büyük bir yer tutar ve gerçekten de oldukça önemli bir bileşendir (Bass, 1985; Collet and Furham, 1995). Karizmatik liderler iş görenler için hüner ve başarının birer temsilcileridir. Karizma, lider ve yöneticiyi birbirinden ayıran oldukça önemli bir öğedir ayrıca karizmatik liderler söz konusu çekicilikleri sayesinde çalışanların yoğun saygı ve sevgisini kazanırlar (Bass, 1985). Zira karizmatik otorite gelenek veya kurallardan kaynaklanmaz, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin gücüyle yasallaşır (Humphreys, 2000). Diğer açıdan dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu veya karizması yüksek etik ve ahlak standartlarıyla karakterize olmuştur. Dürüstlük ve bütünlük gibi değerler dönüşümcü liderin merkezini oluşturmaktadır. Normlar doğru, güzel ve iyiyi belirler ve bu bunlarda etik liderliğin kalbini meydana getirir (Bass, 1990).

Hitt ve Keats'e (1992) göre dönüşümcü liderliğin üç aşamasından birincisi yaratıcılık ve sezgili olmayı gerektiren vizyon yaratmadır. İlk aşamada örgüt kültürü vizyonla aşılanır ve bu durum diğer aşamalar için temel oluşturulur. İkinci aşamada çalışanların adanması sağlanmaya çalışılır. Üçüncü aşama ise değişimin kurumsallaşmasını kapsar. Bu aşama yeniden şekillendirilmiş ve güçlendirilmiş bir kültürü vurgular ve iletişim, seçim, problem çözme ile karar verme, ödül sistemi ve değerlendirme bunlara hizmet eder. Örneğin Bass (1990) dönüşümcü liderlerin mevcut kültürü korumaktansa eski yapıyı yenisiyle değiştirmeye çalıştıklarını vurgulamaktadır. Bu doğrultuda lider ilk olarak değişime inanır ve çalışanları inandırır. İkinci olarak çalışanları vizyon geliştirmeye dahil eder. Üçüncü olarak çalışanların vizyona kendilerini adanması için harekete geçer (Leithwood v.d., 1992:85-109).

Dönüşümcü liderlik, eğitim alanında 1980'lerden daha sonra gelişmiş ülkelerde okulları yeniden yapılandırma çabalarıyla beraber gündeme gelmeye başlanmıştır



(Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999). Dönüşümcü liderliğin temelinde öğretmenler, öğrenciler ve ailelerin iş birliği vardır ve onlar beraberce iş birliği okul kültürünü yapılandırır. Leithwood ve arkadaşları (1992:85-109), okullarda dönüşümcü liderlerin ana amaçlarını üç temelde toplamıştır;

1. İş birliği ve profesyonel bir kültür geliştirme,
2. Öğretmen geliştirme,
3. Öğretmenlerin daha etkin bir biçimde sorun çözmelerine yardım etme.

Bu doğrultuda okulun bakış açısını kararlara yansıtan lider, amaçları netleştirir, çalışanın izole olmasını azaltır, öğretmen adanmasını canlandırır, çalışanların gelişmesini destekler, kültürel normlar, değerler ve inançlar hakkında sıkı iletişim sağlar, çalışan ve öğrencilerin başarılarını kutlar. Öte yandan sınıf uygulamalarına yardım eden dönüşümcü okul yöneticisinin öğretim teknik ve yöntemleriyle okulun diğer gereksinimleri açısından yeterli olması zorunludur. İyi bir yardımcı personeli olan eğitim yöneticisi daha öncesinden sınıfta hangi konuları öğreteceğini bilir bunun yanında tehlikeli veya acil bir durum olmadıkça bu görevini devam ettirir (Leithwood v.d., 999).

Dönüşümcü lider, çalışan güdülenmesi ve adanmasını doğrudan etkiler ve değişimin gereği olan ekstra çabanın harekete geçmesini sağlar (Leithwood v.d., 1999). Okullarda yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin adanma, iş doyumunu ve etkililiğe etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenme, gelişme, etkililik, iklim ve kültür, öğretmen morali ve öğrenci başarısını pozitif yönde etkiler (Deal, 1995; Griffith, 2004; Hitt and Keats, 1992; Lawrence, 2000; Leithwood v.d., 1999; Leithwood and Jantzi 1997; Ross and Gray, 2004; Shivers, 1999). Cormier'in (1997) araştırmasında ise dönüşümcü liderlik ve karar vermeye öğretmen katılımı arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Lesney'in (1997) araştırması okullarda başarı sağlanması için dönüşümcü liderliğin uygulanması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Buna karşın Floyd (1999)'un araştırmasında dönüşümcü liderlik ve paylaşılan okul misyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, öğrenci başarısı ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik etkili bir liderlik stildir ve araştırmalara göre iş doyumunu, etkililik ve adanma sağlamada katkıları vardır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin merkezinde öğretimsel liderliğin bulunması (Leithwood v.d., 1999) bu liderliğin okullardaki önemini artırmaktadır.

### 1.4.2 Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik, hizmet ile ödülün liderin kontrolünde karşılıklı değişimine dayanır (Leithwood v.d., 1992:85-109; Lontos, 1992; Miner, 1992). Bu liderler çalışanlarla politik, psikolojik ve ekonomik alış veriş içindedirler. Bu liderler örgütün insan becerileri, para, teknoloji ve materyal gibi fiziksel kaynaklarını işletirler ve işgörenlerin alt düzey gereksinimlerini karşılarlar (Koppang, 1996). Yapılan iş oranında ödül verilir, mevcut uygulamaya yönelerek eksiklikler izlenir veya pasif davranış sergileyerek sorunlara zamanında müdahale edilmez. Çalışanlarla yalnızca iş ilişkileri çerçevesinde itaat beklenir (Parkman, 2001) ve statükonun devamını sağlarlar (Lawrence, 2000).

Sürdürümcü liderler güç kullanır ve güç, bu tarz liderliğin temel taşıdır. Burns, güce göre ilişkilerin oluşumuna bağlı olarak sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik çeşitleri arasında ayırım yapmaktadır. Olağan işler kapsamında reçete sunan bu liderlik tarzı örgütte ödül yoluyla cezanın kontrolünü sağlar ve çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmaya bağlı olarak onların başarılı olup olamayacağına odaklanırlar (Burns, 1978; akt: Bass, 1990). Yine Burns'e göre sürdürümcü liderlik tarzında başarı, ödülü sunma ve önerme yeteneğine bağlıdır. Sürdürümcü liderlik takas ile işleri devam ettirmede kısa süreli etkililik sağlar (Burns, 1978; akt: Parkman, 2001). Bu açıklamalar doğrultusunda sürdürümcü liderliği üç boyutta inceleyebiliriz. Bunlar; koşullu ödül, beklentiye göre aktif yönetim ve beklentiye göre pasif yönetimdir.

Görüldüğü üzere bu tip liderler disiplin ve ödülle koşullu güçlendirme, olumsuz pasif ile olumlu aktif beklenti sonucuna göre yönetim davranışı sergilerler (Metcalf and Metcalfe, 2000:280-296). Olumlu beklenti ile iş görenlerin performanslarını takip edip hatalarını giderirler. Olumsuz beklenti ile de çalışanın hatalarını dikkat çekici duruma ulaşıncaya kadar pasif biçimde gözlemler ve nihayetinde durumu olumsuz eylemlerle gidermeye kalkışırlar. Koşullu ödül kapsamında liderler hizmetlerin karşılığında açık ve net biçimde ödüller sunarlar. Hizmetlerin karşılığında kaynak ödeneği, danışmanlık ve görevlendirme gibi yarar sağlayıcı eylemler gösterirler (Bass and Steidlmeier, 1998). Koşullu ödül, yapılan iyi işin övülmesi ve para ödülü, terfi önermek ya da ikramiye gibi biçimlerde görülür. Koşullu ceza ise normlardan sapma sonucu çeşitli şekillerde yer bulur (Bass, 1985).

Alanyazında koşullu ödül, bireysel destek boyutunun bir parçası olarak da kabul görmektedir (Leithwood v.d., 1999).

Sürdürümcü liderlik davranışı doğası gereği yüksek seviyede güdülenme, adanma ve iş doyumunu sağlayıcı özelliği bulunan bir liderlik tarzı değildir. Bu tip liderler çalışanların temel ihtiyaçları üstünde yoğunlaşp gerekli çabayı gösterdikleri taktirde bu isteklerini giderirler (Bass, 1985; Leithwood v.d., 1999; Slater, Goldring, Bolman, Thurston and Crow, 1994). Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde (Maslow, 1954; akt: Nguyen, 2002 ve Lucas, 2001) yalnızca temel ihtiyaçlar üstünde yoğunlaşan sürdürümcü lider, öğretmenlerin belli bir seviyede güdülenmesini sağlayabilir. Kaldı ki araştırmalar incelendiğinde, sürdürümcü liderlerin çoğu otokratik özellik gösterirler (Bass, 1990; Ingram, 1997:11-27) ve etkililik, iş doyumunu ve çalışanların daha yüksek çaba göstermesi konularında yeterince etkin değildirler (Ingram, 1997:11-27). Başka bazı araştırmalara bakıldığında koşullu ödül boyutu dışında iş doyumunu, ekstra çaba, örgütsel öğrenme ve lider etkililiği ile adanma üstünde sürdürümcü liderliğin pozitif bir etkisi bulunmamaktadır (Gustafson, 2002). Aynı şekilde Kessler'in (1993) araştırmasında da sürdürümcü liderlerin çalışanların iş doyumunu çok az etkilediği yönünde bulgulara rastlanmaktadır.

Yine araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderler, sürdürümcü liderlerden daha fazla etkilidirler (Ingram, 1997:11-27; Bass, 1990). Anthony'nin (1994) araştırmasına göre de sürdürümcü liderlik çalışan devamsızlığı ile görevden ayrılmayı artırmaktadır ve dönüşümcü liderliğin örgütlerde geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yurt dışında yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi (Floyd, 1999; Ingram, 1997:11-27; Mestinssek, 2000; Ronneberg, 2000; Shivers, 1999) okul müdürleri daha çok dönüşümcü liderlik stilini benimsemektedir. Türkiye'de ise Çelik (1998) ve Karip (1998:443-465) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin hem sürdürümcü hem dönüşümcü liderlik stilini yüksek ölçüde gösterdikleri, ancak dönüşümcü liderliğin daha yaygın olduğu ileri sürülmektedir. Fakat Karip'in (1998:443-465) araştırmasında müdür yardımcılarının algılarına göre devlet okullarında bulunan okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilini daha çok benimsedikleri ifade edilmektedir.

Öte yandan bazı araştırmacılar da her iki liderliğin beraber uygulanmasının daha olumlu sonuçlar getireceği konusuna işaret etmektedirler (Gustafson, 2002;

Barnett, 2003; Karip, 1998:443-465; Bogss, 1992; Leithwood v.d., 1992:85-109; Hall, 1999; Bass and Steidlmeier, 1999; Keçecioglu, 1998:52). Bu bağlamda Çelik'in (1998) araştırmasında bu iki liderlik tipi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Nicholls'a göre (1994) de ilham verici liderlik özellikleri kullanılarak sürdürümcü liderlere değişim ve dönüşüm sağlayabilmek için gereken özellikler kazandırılabilir. Bu anlamda rutin örgütün ve çalışanların temel gereksinimlerini karşılama ve işleri yürütme açısından sürdürümcü liderlik, büyük bir düzeyde adanmışlık, etkililik ve iş doyumunu sağlama açısından dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin beraber uygulanması daha faydalı olabilir.

### 1.4.3 Serbestlik Tanıyan Liderlik

İzleyenlere yetkiyi devrederek, onların amaçları, planları ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkân veren liderlik türüdür. Bass (1998)'ın geliştirdiği çok faktörlü liderlik teorisi kapsamındaki serbestlik tanıyan liderlik, örgüt içinde faaliyetlerle aktif biçimde ilgilenmeyen bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında Bass ve Avolio (2000) örgüt ortamında ihtiyaç durumunda geri planda olan, karar vermek konusunda çekimser olan ve sorunları sürekli biçimde erteleyen lider davranışını serbestlik tanıyan lider olarak açıklamaktadırlar (Baloğlu ve diğ., 2009). Tam serbesti tanıyan liderliğin faydası, çalışanların ya da grup içindeki bireylerin plan, politika ve amaçlarını bireysel olarak saptayıp uygulamaya geçmedeki kararları yine bireysel olarak gerçekleştirmek suretiyle oluşan durumda kişilerin yaratıcılığını tetiklemesi olarak görülür. Bu tip liderler yalnızca kendisine fikri sorulduğunda konuyla ilgili görüşünü açıklar, ancak bildirdikleri görüşler de çalışanların faaliyetlerini bağlayıcı bir nitelik içermez. Bilim adamlarının çalışmaları ve mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda, örgütlerin ar-ge bölümlerinde çalışan tecrübe, yüksek uzmanlık ve bilgi donanımı olan çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmelerinde ve bu sorumluluklardan kaçma eğilimi olmayan durumlarda bu tip liderlik uygulanabilir. Tam tersi durumda yani iyi bir iş bölümü olmayan, kültür seviyesi düşük ve sorumluluktan yoksun olan gruplarda ise bu tip liderliğin başarılı olamayacağı oldukça açıktır.

Tam serbesti tanıyan liderliğin ilk olumsuz etkisi, grup içerisinde anarşinin oluşması ve kişilerin bireysel amaçlara yönelik ve hatta grup içinde karşıt amaçları benimsemesine neden olmasıdır. İkinci olumsuz yönü, bireysel başarılarının ön plana

çıkıp grup başarısının önemli derecede azalmasıdır. Üçüncü olumsuz yönü ise, tembel ve çalışmaktan kaçma yollarını arayan bireylerin anarşi ve kargaşayı çoğaltmaları, organizasyon kaynaklarını kendi çıkarları için kullanmaları ve grubu bölme çabalarının artmasıdır. Aşağıda tam serbesti tanıyan liderin tipik karakteristik özellikleri görülmektedir.

1. Eşitlik; “Lider grubun bir üyesi olabilir. Bir diğeri de grup lideri ancak herkes grubun sorumluluğunu gerçekten üzerine alamayabilir.”
2. Grup vizyonu; “Bütün grup üyeleri kararların alınmasında ve gidilecek yönün belirlenmesinde bir paya sahiptir.”
3. Sorumluluğu paylaşma; “Bütün grup üyeleri grubun hareketinde sorumluluğu ve sonuçları paylaşır.”

Bu tarz liderlik küçük gruplarda becerikli ve tecrübeli grup üyeleri varsa işe yarar. İş ilişkisi ve çalışanlar için güven ve dürüstlük anahtar kelimeler olmalıdır.

### **1.5 Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik, ilk kez gönüllü sağlık personelleri arasında yayılan düş kırıklığı, yorgunluk ve işi terk etmeyle ilgili tanımlanmış bir durumu ifade edebilmek için ortaya çıkmıştır. Bu kavramı Freudenberg (1974:159-165), çalışanlar arasında tespit ettiği işe gelmeme, duyarsızlaşma, düşük başarı, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk kavramlarını tanımlamak için kullanmıştır. Tükenmişlik, iş görenlerin iş gereği diğer kimselerle kurdukları yoğun ve sık etkileşim sonucunda doğması yönüyle örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarından ayrılır. Kişinin stres oluşturucu örgütsel koşullarda sürekli olarak tükenme hissine kapılmasını belirten bu olgu, hayatın çeşitli evrelerinde kendini gösterebilir (Nummela, 2001).

Golembiewski ve diğerleri (1983) ise tükenmişliği, iş yerlerinde durmadan devam eden baskı veya stres neticesinde su yüzüne çıkan fiziksel, duygusal, zihinsel ve kronik yıpranma hissi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre tükenmişlik seviyesine ulaşan birey, işine ve hayata karşı tam anlamıyla negatif duygular hissetmekte, mesleğiyle alakalı baskılara hoşgörülle bakamamakta ve sonuç olarak kırılma noktasına ulaşmaktadır (Gold, 2001).

Tükenmişlik, klasik olarak meydana gelen stres tepkilerinden belirli açılarda farklılık göstermektedir. Bunun altında yatan teorik görüş tükenmişliğin diğer

kimselerle etkileşim içinde olmaktan kaynaklanan duygusal taleplerin bir sonucu olmasıdır (Schaufeli ve Enzmann, 1998:91).

## **1.6 Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenmişliğin nedenleri genellikle insanların beklentileriyle ilişkilendirilmektedir. Genel olarak hayali ve gerçek beklentiler arasındaki uyumsuzluğun yoğun olması neticesinde gelişme gösteren bir durumdur (Tümkiye, 1996). Tükenmişliğin nedenlerini bireysel ve çevresel olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Altıntaş, 1999:219-243).

### **1.6.1 Çevresel Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi**

Tükenmişliğin ortaya çıktığı yıllarda, bireysel özellikli olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle de sorunun bireyde olduğu kabul edilerek, birey kaynaklı bu sorunların çözümünün sağlanması ya da bireyin işten çıkarılması yoluna gidilmesi önerilmiştir. Bu geleneksel bir yaklaşımdır. Ancak daha sonraki yıllarda tükenmişliğin salt bireyden kaynaklanmadığı hatta daha çok meslek ve iş ortamının etkilediği daha örgütsel sorunlardan kaynaklandığı ortaya konulmuştur (akt. Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46).

Maslach ile Leiter (1997), iş çevresinin altı faktörden oluşan bir çalışma alanı olduğunu belirtmiş ve bu altı faktörden oluşan birey ve iş arasındaki uyum olup/olmadığını belirleyen bir model geliştirmiştir. Belirlenen modelde tükenmişliğin, “iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç” olduğu belirtilmiştir. Modelde tükenmişlik sendromu iki uçtan oluşmaktadır. Bunlar artı ve eksi uçlar olarak isimlendirilmiştir. İş gerekleri ile çalışan ihtiyaçları arasında uyumsuzluk ne kadar çoksa tükenmişlik o oranda artmaktadır. Ters durumda ise uyum arttığında bütünleşme oranı o derece yüksek olmaktadır (akt. Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46). Yukarıda bahsedilen altı faktör ise aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

1. İş Yükü: Bu başlıkta bahsedilen iş yükü sadece bireyin yapabileceği işin üzerindeki bir miktardaki işi değil, aynı zamanda bireyin yapabileceğinden çok altında bir işi yapması durumunun da ifade etmekte ve her iki durumunda strese neden olacağı vurgulanmaktadır.

2. Kontrol: Bireyin işi, şartları ve değişiklik yapma konularında karar verme hakkının olup/olmadığıyla ilgilidir. Özetle işini ve şartlarını kontrol etme oranı düşük olan bireyin bu uyumsuzluk sonucu, tükenmişlik yaşama olasılığı yükselecektir. Sonuç olarak ise, kişisel başar düşecektir.

3. Ödüller: Bireyin hak ettiğini düşündüğü ödül ile gerçekte aldığı ödül arasındaki uyumu ifade eder. Uyum var ise birey kendini takdir edilmiş hisseder, tersi durumda ise bireyin tükenmişlik hissini artmasıyla motivasyonu ve performansı düşecektir.

4. Aidiyet: Maslow'un geliştirdiği zorunlu ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında üst sıralarda sayılmış bulunan bu kavram, bireyin kendisini bulunduğu ortama yakın hissetmesidir. Tatmin edilmesi zorunlu olan bu ihtiyaç, tatmin edilmediği takdirde bireyde acı, bunalıma neden olup. Bu kavram gereği birey kendini çalıştığı ortama yakın hissederse güvende olup ve çalışma ortamında birlik oluşur. Aksi durumda ise birey kendisini geri plana atılmış ve yalnız hisseder. Sonuç olarak ise, çevresiyle aktif olarak çatışma yaşamaya başlar. Bu çatışmanın süreklilik göstermesi sonucu ise enerjisini ve düşüncesini çatışmaya odakladığı için duygusal olarak yıpranırken, çevresine karşı da duyarsızlaşır.

5. Adalet: İş yerindeki kuralların tüm çalışanlara aynı oranda, eşit ve ayırım yapılmaksızın uygulanması önemlidir. Düşüncesi ve özellikleri ne olursa olsun çalışanların kendileri için önemli olan kararlarda ayırım yapılmadığı düşünmeleri gerekmektedir. Aksi durumda baskın ve güçlü çalışanların etkisi doğrultusunda alınması adaletsizlik algısı oluşturur. İş dağılımında, terfide, savunma alınmadığında ya da alınan savunmaların eşit oranda değerlendirmeye alınmaması örgüt içindeki adaletsizlik örneklerindedir.

6. Değerler: Bu kavram bireyin amaçları ve misyonu ile örgütün amaçları ve misyonunun özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. Uyumsuz olması yani örgüt amaçlarının bireyin beklentilerine ters düşmesi halinde tükenmişliğin artacağı öngörülmektedir.

Örgüt ile birey arasındaki yukarıda bahsedilen altı faktörün olumlu sonuçlanması bireyi iş yönüyle motive ederken, tersi durumda tükenmişliğe neden olmaktadır.

Tükenmişliğin artması durumunda ise bireyler kendilerini işlerinden çok sorunlarla meşgul ederler, bu durumda ise iş ikinci plana itilmektedir. Bu durum ise

üretim kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve iş becerisinin düşmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46). Tükenmişlik sendromuna neden olan çevresel etkenler: çalışma sürelerinin uzunluğu, iş ortamının gerilimli olması, kurumun sunduğu imkanlar, bireyden beklenen performansın belirsizliği, mesleki ilerlemenin mümkün olmaması, ödül beklentisinin karşılanmaması, çalışanların kararlara katılımının sınırlı olması, örgütteki yönetim anlayışı ve uygulanan liderlik tarzı, cinsiyet, işyerine ulaşım imkanları, işyerinde yeterli araç-gerecin sağlanıp sağlanmadığı, örgütün fiziki yapısındaki sorunlar olarak sıralanabilir (Yeniçeri ve ark., 2009).

Bunun yanında örgüt içindeki rol çatışmaları (birçok sorumluluğun üstesinden aynı anda gelmeye çalışma), rol belirsizliği (çalışana yeterince rehberlik yapılamaması), aşırı yüklenme (bireye üstesinden gelemeyeceği kadar sorumluluk yüklenmesi), idarecilerin yetersiz ve deneyimsiz olması, çalışanların birbirlerine karşı olumsuz davranışlar göstermesi, çalışanların iş ortamında birbirlerine yeterince destek olmamaları, işin aşırı zor ve yoğun olması, iş ortamında uzman eğitiminin olmaması, kontrol eksikliği nedenleriyle birey kendini mutsuz hisseder, bu durumun süreklilik göstermesi halinde ise tükenmişlik sendromu oluşmaktadır (Kayhan, 2007). Tükenmişlik sendromunun örgütteki yansıması ise; işteki rotasyonun fazlalaşması, işe devamda sorunlar yaşanması, iş performansının düşmesi, üst-ast çatışmasının artması, kurallara riayet etmede problem yaşanması, zamanın verimsiz kullanılması, mekanik ve olumsuz davranışların artması, işe odaklanmada sorunlar yaşanması ve üretimde fire oranının artması olarak kendini gösterecektir (Balcıoğlu ve ark., 2008:99-104).

### **1.6.2 Bireysel Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi**

Bireysel özelliklerin de tükenmişlik üzerindeki etkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Farklı özellikteki kişilerin aynı ortandan farklı şekilde etkilenmeleri, aynı konuyu farklı şekilde yorumlamaları mümkündür. Su bardağının yarısının dolu ya da boş görülmesi gibi, bireyin daha çok içten gelen algılamasıyla ilgilidir.

Tükenmişliğin bireysel nedenleri üzerinde duran araştırmalarda özetle; bekâr ve çocuksuz kişilerin evli ve çocuklu kişilere göre daha tükenmiş olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında iş yaşamında daha deneyimli olan kişilerin deneyimsiz olan kişilere göre daha az tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Bunların yanında iş



yükünün fazlalığı, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının genel olarak olumsuz algılanması diğer tükenmişlik artırıcı nedenlerdir. Bununla birlikte, cinsiyet ile ilgili çalışmalarda elde edilen sonuçlar tutarlılık içermemektedir. Bazı çalışmalar kadınlarda, iş ortamındaki strese bağlı tükenmenin daha yoğun yaşanmakta olduğuna işaret etmişken, yapılan bazı çalışmalarda ise tersi bulgular elde edilebilmiştir (Otacıoğlu, 2008:103-116). Bir diğer araştırmada da evli olanların başarı anlamında evli olmayanlara göre daha başarılı oldukları, kadınların ise erkeklere göre daha yüksek tükenmişlik puanına sahip olabileceği belirtilmiştir (Dale and Weinberg, 1989; akt., Ogun, 2015).

Bunun yanında yaşın ilerlemesinin tükenmişliği artırdığı yönünde araştırmalar da bulunmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:465-484). Ayrıca deneyimin artmasıyla da tükenmişlik arasında doğru yönde artış olduğunu gösteren araştırmalarda mevcuttur (Sünter ve ark., 2006). Bu sonuçlar ise kişisel özelliklerin kesin ve tek sonuçlara bağlanmasının mümkün olmadığını göstermektedir.

Tükenmişliğe elverişli kişilik özelliklerini ise; “stresle başa çıkamayan, (Freudenberger, 1974:159-165), dış kontrol odaklı, karşılanması güç beklentileri olan (Cordes ve Dougherty, 1993:621-656), öz yeterliliğe sahip olmayan ve empati kurmayan bireylerin daha fazla tükenme riskine sahip olduğu” belirtilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46).

Kişisel nedenleri özetlersek; yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık derecesinin yüksek olması, kişisel beklentinin karşılanması güç bir düzeyde olması, bireysel performans, bireysel egonun gücü, kişilik özellikleri, işin stres düzeyi, iş doyumunu ve motivasyon, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle kurduğu ilişki ve iletişim olarak sıralayabiliriz (Yeniçeri v.d., 2009).

İstanbul’da çalışan psikiyatristleri konu edinen bir başka araştırma da ise; psikiyatristlerin “kişisel başarı” ve “iş doyumunu” puanlarının düşük, “duygusal tükenmişlik” ve “duyarsızlaşma” puanlarının ise yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonucu doğuran nedenlerini ise; mesleki beklentilerinin karşılanmaması, işle ilgili olumsuzlukların özel hayatlarını da etkilemesi, maddi açıdan yeterli geliri elde edememeleri ve mesleki beklentilerinin olumsuz olması, takdir görmemeleri oluşturmaktadır (Havle v.d., 2008). Yukarıdaki sonuçlarla uyumlu olarak yapılan araştırmalarda maddi geliri düşük olan meslek mensuplarında, duyarsızlaşma ve

kişisel başarı kaybının fazla olduğu ortaya konulmuştur (Çakıroğlu ve Tengilimoğlu, 2014).

Yukarıda bahsedilen ve birçok araştırmada da ortaya konduğu gibi tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze iletişimin sıklık arz ettiği mesleklerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, kişinin içsel motivasyonunun da onun tükenmişlik eğilimi üzerinde oldukça etkili olacağını düşünmek tutarlı olacaktır. Keza; her ne kadar dışsal motivasyonu dışsal etkenlerle (çalışma şartlarının iyileştirilmesi, takdir etme, sosyal imkanlar, kaliteli iş arkadaşlıkları v.s.) yükseltilmesi nispeten kolay olsa da, kişinin kendi içinden gelen motivasyonunu, mutluluğunu arttırmak aynı ölçüde kolay olamamaktadır. Bu nedenlerle; yukarıda sayılan ve mesleki, yönetsel, maddi ve manevi boyutları olan tükenmişliğin aynı zamanda kişinin kendi iç sesinden kaynaklanan bir boyutu daha bulunmaktadır.

Sağlık personeli üzerinde yapılan bir araştırmada da; meslek, yaş, çalışma yılı, meslek seçimi, medeni durum, çocuk varlığı, aylık gelir, mesleki sorunlar, alkol kullanımı, yaşamda güç gelen durumlar, isteklerini yönetime yansıtma durumu ile depresyon ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca, sigara içimi ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki bulunurken, alkol kullanımında fark bulunmamış ve sigara kullanmayan bireylerin kişisel başarılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda da bu yönde sonuç bulunmuştur (Cihan, 2011:17-22). Sağlık idarecilerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada; cinsiyet, yaş ve gelir durumunun tükenmişlik puanına önemli bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir. Tıp mezunu, bekar veya lisansüstünde saptanan duygusal tükenmenin diğer sağlık okullarına göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bekar bireylerdeki tükenmişliğin daha fazla olmasının nedenlerinin ise, bekar bireylerin evli olanlara göre sosyal destek sistemlerinin az olmasına ve mesleki, kişisel sorunlarla baş etmede kolayca yılgınlığa düşmelerine ve moral bozukluğu içerisinde bulunmalarına bağlanmıştır. Ayrıca mesleği hekimlik olan bireylerin sağlık yöneticiliğinde tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu da belirtilmiş olup, bu tükenmişliğin nedenleri olarak hekim kökenli yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşamalarını tıp fakültesi eğitimi sırasında yönetimle ilgili bilgi almamaları ve bu alanda uzmanlık bilgilerinin olmadığı belirtilmiştir. Hekimlerin genellikle üst düzey yönetim kademelerinde çalışmalarını ve yetki devrini fazla kullanmamaları nedeniyle

doğan ağır iş yükü, yönetim görevinin hekimliğin yanında ikinci bir görev olarak yürütülmesi, hekimlik ve yöneticiliğin birbirinden tamamen farklı disiplinler olmasına bağlanmıştır. Bu çalışmada yine kadınların ifte rol nedeniyle daha fazla tükenme yaşamasının beklenebileceğine vurgu yapılmış ancak analiz sonucu kadın ve erkeklerin eşit yetki ve sorumluluk verildiğinden aynı derecede tükenme ortamında kaldığı yani tükenmeye etki eden asıl Őeyin işle ilgili etmenler olduğu belirtilmiştir. Kişinin işini sevmemesi, yetki ve sorumluluk denkliği içinde çalışmadığını düşünme tükenmişliğe etkisinin fazla olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, çalışmada haftalık çalışma saatinin tükenmişlik puanına etkisinin az olduğu saptanmıştır (ztrk v.d., 2008:92-99).

Bir diğer çalışmada ise; normal çocuklarla çalışan anaokulu ğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptıkları çalışmada tükenmişlikte eğitim ve çalışılan kurumun niteliğinin etkili olduğu sonucu da; tükenmişlikte işle ilgili etmenlerin daha önemli olduğu görüşünü desteklemektedir. Öztürk v.d.'n yaptığı yukarıda belirtilen çalışmada, haftalık çalışma saatlerinin fazla olmasının tükenmişlik üzerinde etkisinin anlamlı olmaması ilginç ve önemli bir sonuçtur. Buradan alışma ortamının yoğunluğunun değil ast-üst ya da meslektaşlar arasındaki gerginliğin daha etkili olduğu sonucu çıkartılabilir. Bu alışma liderlik kapsamında ast-üst ilişkilerinin tükenmişliğe etkisini  liderlik tipi kapsamında inceleyecektir. Yaşın önemli etkenlerden olmaması da beklenenin aksine çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca hekim yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin fazla olmasında açıklanan diğer sonuçlardan farklı olarak, kendilerinin de sağlık çalışanı olmaları nedeniyle yaşanan sorunları hekim olmayan yöneticilere göre daha derinden hissetmeleri ve hassasiyet göstermeleri de sayılabilir. Yine tıp mezunları gibi geçmişlerinde daha yoğun çalışmalı yaşantılarının bulunması kişinin sonraki dönemlerde yaşadığı sorunlar karşısında mücadeleci yönünün azalabileceği yani kişinin geçmişinin de sonraki dönemlerde yaşadığı olumsuzluklar karşısındaki tükenmişlik düzeyini etkileyebileceği söylenebilir (Tuğrul ve elik, 2002).

### **1.7 Tükenmişliğin Safhaları**

Tükenmişlik birdenbire başlayan ve devamında başladığı gibi devam edip sonlanan psikolojik bir olgu değildir. Süreci uzun olan tükenmişlik değişik Şekillerde ve değişik düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu süreci kavrayabilmek, tükenmişliğin

tam olarak ne manaya geldiğini de anlamayı kolaylaştırabilir. Kaçmaz (2005) çalışmalarında tükenmişlik sürecini dört safha olarak ele almış ve aslında tükenme olgusunun bireyin bir safhadan diğerine geçişi şeklinde kesik olarak değil, sürekli olarak devam ettiğini ifade etmiştir. Bu safhalar “Şevk ve Coşku Safhası”, “Durağanlaşma Safhası”, “Engellenme Safhası” ve “Umursamazlık Safhası” olmak üzere dört aşamalıdır.

## **1.8 Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişliğe ilişkin en yaygın boyutlandırma Maslach ve Jackson (1981:99-113) tarafından yapılandır. Maslach ve Jackson (1981:99-113) tükenmişliğin boyutlarını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak ifade etmiştir. Birçok çalışmada (Ergin, 1992:143-160; Cordes ve Dougherty, 1993:621-656; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422; Ersoy ve Utku, 2005:38-46; Gezer, 2008; Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46; Üngüren ve diğ., 2010:2922-2937; Yazıcı ve Avcı, 2011:29-37; Çelikkaleli, 2011:38-53; Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011:84-98; Baş, 2012) tükenmişlik bu üç boyut çerçevesinde kabul edilmiştir. Süreklilik niteliği taşıyan bu olgu üç boyutludur: Maslach ve Jackson duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğine ilişkin duyguları kapsamına alan üç kategori ortaya koymuştur. Duygusal tükenmede; çalışanların duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmelerinde artış, duyarsızlaşmada; başkalarına karşı olumsuz ve kayıtsız tutumlar, kişisel başarıda; kişinin kendi kendini olumsuz olarak değerlendirmesi söz konusudur (Tekin, Taşgın ve Baydil, 2009:1001-1012).

### **1.8.1 Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma çalışanın duygudan yoksun bir biçimde; ilgisiz, soğuk ve katı davranışlar göstermesi şeklinde tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981:99-113). Duyarsızlaşma, çalışma arkadaşlarına, müşterilere, çalışılan kuruma karşı sergilenen duyarsız tutumlara ve kişinin diğerleriyle arasına mesafe koyma teşebbüsüne karşılık gelmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422; Maden, 2013:96-100). Duyarsızlaşma tükenmişliğin kişiler arası boyutu olarak nitelendirilmekte (Budak ve Sürgevil, 2005:95-108), insanlara karşı olumsuz tutum gösterme ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Duyarsızlaşan kişi, bütün yaşamının başkaları

tarafından ele geçirildiğini düşünür, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak ister (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46). Duyarsızlaşma, insanlara karşı küçültücü bir dil kullanması, insanları kategorize etmesi çalışanların hizmet ettiği kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmasıyla, katı kurullarla iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma (Tevrüz, 1996; Boylu, 2012:141; Ersoy ve Utku, 2005:38-46) ve hizmet ettiği kişiler ile arasına mesafe koyma şeklinde kendini gösterir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422; Leiter ve Maslach, 1988:297-308; Üngüren ve diğ., 2010:2922-2937).

“Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden duyarsızlaşma insanlara karşı olumsuz tutum ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Duyarsızlaşan birey, diğer insanlarla olan iletişim ve etkileşimini en alt düzeye indirir ve duygusal anlamda bir tampon bölge oluşturur” (Gezer, 2008).

### **1.8.2 Duygusal Tükenmişlik**

Duygusal tükenme işgörene yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve bunun sonucunda tüketilmiş olma duygusu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99-113; Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011:84-98). Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422; Maden, 2013:96-100). Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür (Tevrüz, 1996; Boylu, 2012:141; Ersoy ve Utku, 2005:38-46), duygusal yönden kendini yıpranmış hisseder, kişide enerji eksikliği, yorgunluk görülür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011:84-98; Cordes ve Dougherty, 1993:621-656).

Duygusal tükenme; tükenmişliğin merkezinde yer alır. Tükenmişliğin bireysel stres boyutunu işaret eder, kişinin fiziksel ve duygusal kaynaklarında azalmayı ifade eder (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422). Duygusal tükenme, iş taleplerinin ve değişikliklerin yarattığı strese verilen ilk tepkidir (Maslach ve Leiter, 1997).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıcı olup, en önemli boyutu olarak görülmektedir. İnsanlarla yüz yüze ve yoğun ilişki kurulan mesleklerde daha çok hissedilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:99-113; Gezer, 2008; Kaya ve diğ., 2010:401-419; Şıklar ve Tunalı, 2012:33-75). Duygusal yönden zor bir çalışma temposu içindeki çalışan, kendini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri

karşısında zorlanır, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşar ve çalıştığı iş yerinde hizmet ettiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünür. Kaygı ve gerginlik duygusunu aşamayan kişi için sonraki gün işe gitmek çok zordur. Bu aşamada tükenmişliğin stres boyutunu yaşayan birey kendisini fiziksel ve duygusal açıdan aşırı yorgun ve yıpranmış hisseder, işe odaklanamaz ve müşterilere karşı kendisini önceden olduğu kadar sorumlu hissedemez (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46), stresi daha fazla yönetebilecek güçten yoksun isterler. Bu şartlarda çalışanın ya çalışmakta olduğu örgütü terk etmek ya da ruhsal çöküntüye girmek şeklinde iki tercihle karşı karşıya kalır (Üngüren ve diğ., 2010:2922-2937).

### **1.8.3 Düşük Kişisel Başarı Hissi**

Bazı çalışmalarda, kişisel başarısızlık, duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin bileşkesinin bir sonucu (Lee ve Ashforth, 1996:111-128) olarak ele alınmaktadır. Bazı çalışmalarda ise, tükenmişliğin diğer boyutlarına kıyasla daha az ilgi görmüş olup, tükenmişliğin bir boyutu olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422; Boyar, 2011).

Çalışanın işiyle ilgili kendisini olumsuz değerlendirmesi, yani işinde yetersiz ve başarısız hissetmesi olarak tanımlanmakta (Maslach ve Jackson, 1981: 99-113), kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması anlamına gelmektedir. (Tevrüz, 1996; Boylu, 2012:141; Öztürk, Koçyiğit ve Bal: 2011:84-98; Maslach, 2003; Ersoy ve Utku, 2005:38-46; Maden, 2013:96-100). Kişi işinde başarısız olduğunu düşünür ve tatminsizlik duyar (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011:84-98; Tuğrul ve Çelik, 2002), işlerinde ilerleme kaydetmeyip, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder (Şıklar ve Tunalı, 2012:33-75; Üngüren ve diğ. 2010:2922-2937; Ersoy ve Utku, 2005:38-46) ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar (Tevrüz, 1996; Boylu, 2012:141).

Kişi bütün olumsuzlukların sonucunda, daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder, iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girer (Cordes ve Dougherty, 1993:621-656; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:307-422; Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46).

## **1.9 Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik sendromu duygusal, fiziksel, zihinsel bulgu ve belirtiler içermektedir. Bu belirtiler aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.9.1 Fiziksel Belirtiler**

Freudenberger ve Richelson'a (1981) göre; genel olarak tükenmişlik içerisinde bulunan bireyler, iş yaşamının ilk dönemlerinde işlerine fazlaca düşkün, işlerini seven, kendilerini işe adanmış, mesai saatinin dışında da işe yönelik çalışmalarda bulunan, kendilerinden ve sosyal yaşamlarından ödün vererek yüksek performans göstermeye çalışan bireylerdir. Ancak bireylerin bünyeleri bu fazla çalışma karşısında yıpranmakta, bu durum ise bireylerin enerjisini tamamen tüketmekte ve fiziksel yönden ciddi problemler yaşamalarına yol açmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46). Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; bireyin kendisini güçsüz hissetmesi, kronik yorgunluk, sürekli hasta olduğu düşüncesine kapılması, sıklaşan baş ağrısı, mide bulantısı, kas ve bel ağrısı, uyku düzeninin bozulması sayılabilir (Kayhan, 2007).

### **1.9.2 Duygusal Belirtiler**

Tükenmişliğin duygusal belirtilerini; depresif duygular içinde olma, bireyin kendisini destekten yoksun ve güvensiz hissetmesi, ev yaşamında dışarıya yansıtamadığı duygularının yoğunluğuyla sürekli tartışmaya hazır ve kızgın olması, günlük yaşamında sabırsız ve huzursuz olması sıralanabilir. Özetle duygusal belirtiler bireyin negatif yönlerindeki artış, pozitif yönlerinde ise azalış olarak kendisini göstermektedir. Duygusal belirtiler tükenmişliğin bir üst aşaması olarak görülebilir, birey başarısız olduğuna ve başarısının engellendiğine, emindir. Birey takdir görmediğine ve başarılı olamayacağına, işe yaramaz ve beceriksiz olduğuna bu duygulardan kurtulamayacağına inanmaktadır. Kişinin kendisiyle ilgili kabullendiği bu durumu değiştirmek ve bireyi bu durumdan kurtulabileceğine inandırmak oldukça zordur (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46).

### **1.9.3 Zihinsel Belirtiler**

Bireyin yukarıda belirttiğimiz işiyle ilgili negatif duyguları hayatının diğer bölümlerinde de yaşama karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesiyle kendini göstermektedir. Sonuç olarak ise bireyde iş değiştirme, işine karşı ilgisiz davranma, işini gözden çıkarma gibi olumsuz tutumlar görülür (Kayhan, 2007).

### **1.9.4 Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyin davranışları genel olarak; kendini agresif ve sinirli davranışlarla ortaya koyar, kendini bu olumsuz davranışlarla kanıtlama çabası içerisindedir. Genel olarak yalnızlaşır ya da çok az ve belirli kişilerle görüşür. Ağlama nöbetleri geçirir. İşle ilgili iletişim kurduğu herkese karşı sert tavırlar gösterirken, işini de sabote etme eğilimindedir. Ayrıca hizmet verdiği kişilere karşı gereksiz prosedürler öne sürerek iş yavaşlatma ve unutkanlık davranışları göstermektedir. Ayrıca birey sosyal hayatında da şikayetçi bir yapıya bürünür, espri anlayışını kaybederek hiçbir ortamda mutlu olamayan biri haline gelir. Böylelikle zevk alabileceği tüm aktiviteleri bırakarak daha pasif aktivitelerle, örneğin televizyon seyretmek gibi, vakit geçirir (Ongun, 2015).

Davranışsal belirtilerin sonucunda ise bireyin iş değiştirme sıklığı artar. Genel olarak huzursuz davranışların etkisindedir. Bunların sonucu olarak ise kötü alışkanlıklar edinerek, sağlıksız bir yaşam sürmeye başlar. Aşırı çay-kahve, alkol, sigara tüketimi bunlara örnek verilebilir. Sağlık sorunları neticesinde ise; ilaç, sakinleştirici, uyuşturucu haflar gibi maddelerin kullanımı söz konusu olur (Ardıç ve Polatçı, 2009:21-46).

### **1.9.5 Sosyal Belirtiler**

Tükenmişliğin bir diğer belirtisi de sosyal belirtilerdir. Bu belirtinin daha sıklıkla iş ortamında görülmesi beklenir. Birey yaşadığı fiziksel ve psikolojik sorunlar nedeniyle kendini dış çevreden soyutlamıştır. Kalabalık içinde dahi kendini yalnız, diğer bireylerden kopmuş hisseder. Kendisiyle de barışık değildir ve kendisine karşıda yabancılaşmıştır. Bu boyut iş yaşamında yeterli rehberlik birimlerinin bulunmamasının bir sonucudur. İş yaşamından gerekli desteği almak birey için önemlidir (Soysal, 2011:14-24).



## 1.10 Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik kavramını ve sebeplerini ortaya çıkarmak için, birçok model oluşturulmuştur. “Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli” ile “Maslach Tükenmişlik Modeli”, tükenmişlik konusunda oluşturulmuş nitelikli ve geçerli iki modeldir. Bu modellerden başka “Cherniss Tükenmişlik Modeli”, “Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli”, “Pines Tükenmişlik Modeli”, “Scott Meier Tükenmişlik Modeli”, “Susan ve Sheridan Tükenmişlik Modeli” ve “Leiter Tükenmişlik Modeli” de literatürde etkinliği ve geçerliliği olan modeller arasındadır (Yıldız, 2011).

### 1.10.1 Maslach Tükenmişlik Modeli

Christina Maslach, tükenmişlik ölçeğini, Jackson ile birlikte oluşturmuştur. Modele göre tükenmişliğin üç boyutu mevcuttur. Bunlar; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarıdır. Bu üç boyut kavramsal açıdan birbirinden farklıdır, fakat aynı zamanda birbirleriyle ilişkilidir (Maslach ve Jackson, 1981:99-113; Işıkhani, 2004; Örmən, 1993; Sılığ, 2003; akt. Engin, 2006).

### 1.11 Tükenmişlik Sonuçları

Genel olarak tükenmişliğin sonuçları; işi savaqlama, aksatma, işten uzaklaşma, işten soğuma, ailevi sorunlar, cinsel isteksizlik, mesleğe karşı ilgisizlik, sağlık problemlerinde artış ve cilt hastalıklarıdır. Tükenmenin belirtileri aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde düşünülebilir.

Tükenmişliğin gözlenebilen en belirgin bireysel sonuçları şöyledir:

1. Fiziksel ve duygusal yorgunlukta arti; olmakta ve bununla ilintili olarak
2. gerginlik durumu,
3. Psikomatik şikâyetler (baş ağrısı, soğuk algınlığı, sırt eklem ve kas ağrıları...),
4. Enerji seviyesinde azalma, buna bağlı bağışıklık sisteminin zayıflaması ve ilaç alkol gibi maddelere yönelme ,
5. Kişisel başarı duygusu ve benlik saygısında azalma görülür. Kişi kendini suçlama eğilimine girer. Çabuk öfkelenme, şüphecilik - paranoya ortaya çıkar. Buna ek olarak yüksek riskli işleri bir fırsat olarak görme.

6. Tükenme kaygı, benlik saygısında azalma, depresyon gibi ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. (Altay, 2009).

Çalışmalarda örgütlerde rollere ilişkin stres kaynaklarının ise yönelik tatmin, performans, bağlılık gibi bazı sonuçlarla doğrudan ilişkisi kurulmasına karşın Singh ve diğ. (1994) satışçılar üzerinde yaptıkları bir çalışmada bu ilişkiye tükenmişliğin kısmi olarak aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu da bireyin örgütteki rolünden kaynaklı stresin öncelikle tükenmişliğe neden olduğu sonrasında tükenmişliğin is tatmini, performans, bağlılık ve isten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Cravens ve diğ. (2001) yine satışçılar üzerinde yaptıkları çalışmada ise örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde tükenmişliğin aracılık ettiği belirlenmiştir.

Tükenmenin örgüt üzerindeki etkileri tükenmenin duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutları üzerinde yoğunlaşır. Çevresine ve işine karşı duyarsızlaşan bireyin iş performansı belirgin olarak düşer. Mesleki başarısı azalır. İş kalitesinde gözle görülür bir düşüş görülür. Motivasyonu azalan birey dikkatini işi üzerinde toplayamaz. Hizmet alan kişilere ilgi göstermez (Arı ve Bal, 2008:131-148).

### **1.12 Öğretmenlik Mesleği ve Tükenmişlik**

Öğretmenlerin zaman içerisinde artan biçimde mesleklerini terk ettikleri günümüzde İstatistiksel verilerde görülmektedir.

Dworkin araştırmasında öğretmenler arasında işi bırakma isteği, benzer biçimde eğitimleri olan profesyonellere göre üç kat daha fazladır. Çalışmanın verileri öğretmenlerin büyük çoğunluğunun erken emeklilik arzu ettiğini, diğer kısmının ise özel sektöre geçtiğini göstermektedir. Binlerce öğretmen, öğretim üzerinde sınırlı bireysel kontrol, fon kısıtlamaları ve toplumsal bağlılıktaki eksiklikten negatif biçimde etkilenerek, tükenmişlik belirtileri göstermektedir. Bu belirtilerin oranı farklı zamanlarda tüm öğretmenlerin %25'inin tükenmişlik yaşadığı yönündedir (Dworkin, 1987:1-7).

1978 yılında Kyriacou ve Suttcliffe tarafından Öğretmenlerdeki Klasik Tükenmişlik modeli ortaya atılmıştır. Bu modelde stres öğretmenin algılarındaki farklılığın bir sonucudur. Yani öğretmen;

1. Üstündeki taleplerin çok olduğuna yönelik bir algısı oluştuğunda ,
2. Üzerindeki bu taleplere yanıt vermekte zorluk çekmeye başladığında ,

3. Yaşadığı başarısızlıkların sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlikeye girdiğinde, tükenmişlik hisseder.

Bu durumda asıl unsur, öğretmenlerin yaşadığı tehdit algısıdır (Antoniou, Polychroni ve Walters, 2000). Öğretmenin tükenmişliği duygusal, davranışsal ve fiziksel yorgunlukla açıklanan uzun vadeli stresin sonucu olan bir sendromdur.

Davranışsal yorgunluk içindeki öğretmenler işlerine yönelik daha az doyum ve tutku gösterirler. Ayrıca işleri daha çok zaman ve çaba gerektiriyorsa isteksizleşirler ve öğrencilerin çalışmalarına yönelik ilgisizlik gösterebilirler.

Duygusal yorgunluk içerisindeki öğretmen işinde olumlu bir duygu beslemeyi oldukça zor bulur. Yüksek bir vazgeçme duygusu hisseder. Yaşadığı temel his ise depresyondur.

Üçüncü ve son öge olan fiziksel yorgunluk öğretmen okulda yüksek miktarda kendini fiziksel olarak bitkin ve yorgun hisseder (Kyriacou, 2000).

Diğer meslek alanlarındaki iş görenlere nazaran öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik ve stres yaşamalarının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Eğitim ve öğretim hizmetlerindeki öğretmen-veli, öğretmen-çevre, öğrenci-öğretmen çatışmaları ,
2. Nüfusu fazla olan sınıflar ve sebep olduğu disiplin sorunları ,
3. Bürokratik işlerin fazlalığı ,
4. Fiziki koşulların yetersizliği ,
5. Eğitim kurumları üstündeki politik ve sosyal baskılar ,
6. Toplumdan gelen eleştiriler ,
7. Karara katılım ve ödüllendirme konusunda yetersizlik ve taraflılık gibi sorunlardır (Kyriacou, 2000).

Tükenmişlik sendromu, yalnızca öğretmenleri değil aynı zamanda öğrenci ve işveren örgütünü de etkileyen eğitimsel sorundur. Öğretmenlerin maruz kaldığı tükenmişlik ve stres öğrencilerin, velilerin, yöneticiler ve ailelerin yani bütün toplumun üstünde anlamlı etkisi vardır sonuç olarak dolaylı veya doğrudan bütün topluma yansımaktadır (Friedman ve Farber, 1992:28-35).

Öğretmenler arasında tükenmişliğin kendini göstermesi ve yaygınlaşmasının, bir takım ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmelerle paralel biçimde değişebilen eğitim-öğretim felsefesi ve çalışmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Yarım yüzyıl öncesine kadar eğitimciler, eğitim ve öğretim çalışmalarıyla alakalı alınan kararlar

üstünde dominant bir öge olup toplumdan destek alırken; özellikle 1970’li senelerin ortalarından itibaren birtakım farklılıklar meydana gelmiş ve eğitimcilerin etkinliği düşüş göstermiştir (Gündüz, 2005:152-166).

Gerek teknoloji gerekse eğitim politikalarındaki değişim ve dönüşümler öğretmenlerin nicelik ve niteliklerini negatif biçimde etkilerken, sağlık konusunda da tükenmişliğin meydana getirdiği olumsuzluklarla yüz yüze kalmalarına neden olmuştur. Bütün toplumu ilgilendiren bu durum karşısında duyarsızlık göstermek veya görmezden gelmek mümkün görülmemektedir.

### **1.13 Tükenmişliğin Farklı Değişkenlerle Bağlantısı**

Çeşitli meslek gruplarında çalışanların tükenmişliklerini inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Soyer, Can ve Kale (2009) beden eğitimi öğretmenleri, Üngüren ve diğerleri (2010:2922-2937) otel çalışanları, Polatçı ve Özçalık (2013:17-35) banka çalışanları, Toker (2011:114-127) öğretim elemanları, Baş (2012) ilköğretim öğrencileri, Şıklar ve Tunalı (2012:33-75) makine üretim ve motor sanayi işletmesi çalışanları, Yazıcı ve Avcı (2011:29-37) sosyal bilgiler öğretmenleri, Sabuncuoğlu (2008) akademik personel, Çelikkaleli (2011:38-53) yetişkin eğitimcisi öğretmenler, Kan (2008:431-438) okul öncesi öğretmenleri, Kaya ve diğerleri (2010:401-419) hemşireler, Bağcı ve Karagül (2013-184-193) Türkçe öğretmenleri, Afyon ve Işıkdemir (2013:1705-1716) futbol antrenörleri, Azizoglu ve Özyer (2010:137-147) polisler, Polat ve diğerleri (2009:217-222) lise öğretmenleri, Cemaloğlu ve Şahin (2007:465-484) öğretmenler, Girgin (2011:602) ilköğretim öğretmenleri, Gündüz (2012:1749-1767) okul psikolojik danışmanları. Tekin, Taşgın ve Baydil (2009:1001-1012) tekvando hakemleri, Çağlar (2011:1827-1847) ilköğretim okulu öğretmenleri, Naktiyok ve Karabey’in (2010) öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları araştırmalar literatürde tükenmişlik üzerine son yıllarda yapılan araştırmalar olarak sıralanabilir.

Çeşitli araştırmalarda (Maslach ve Jackson, 1981:99-113; Randall ve Scott, 1988:335-347; Ergin, 1992:143-160, 1995:37-50; Polatçı, Ardic ve Tınaz, 2007:1-22) yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif ilişki bulunmuş, bekârların evlilere, göre, çocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981:99-113; Lee ve Ashforth, 1993:3-20). Boyar’a (2011) göre yapılan araştırmalarda bekârların

(özellikle erkekler) tükenmişlik durumları daha fazla çıkmıştır. Bekârların tükenmişlik durumları dullardan da yüksektir. Azizoglu ve Özyer’de (2010:137-147) bekârların evlilerden daha çok tükenmişlik yaşadığını belirtmiştir.

Boyar’ın (2011) tespitlerine göre gençlerin tükenmişlik durumlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Cinsiyetin tükenmişlik üzerine olan etkisi belirgin değildir. Bazı çalışmalarda eğitim durumu daha yüksek olanların yaşadıkları tükenmişlik, beklentilerinin yüksek olmasına bağlanmıştır.

Cemaloğlu ve Şahin’in (2007:465-484) araştırmasında eğitim düzeyi düştükçe tükenmişliğin artacağı belirtilirken bazı araştırmalarda da eğitim durumuyla tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığına dair sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Toker (2011:114-127) tarafından yapılan araştırmada öğretim elemanlarının tükenmişliğinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenler içinde medeni durum ve yaş, mesleki tükenmişlik ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Cinsiyetin ise tükenmişlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Baş (2012) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim öğrencilerinin orta düzeyde tükenmişlik algısına sahip oldukları saptanmıştır. Diğer taraftan, öğrencilerin tükenmişlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığı saptanmıştır.

Yazıcı ve Avcı (2011:29-37) tarafından yapılan araştırmada; sosyal bilgiler öğretmenlerinin cinsiyetlerinin mesleki tükenmişliğin boyutlarını etkilemediği, mesleki kıdemlerinin sadece duygusal tükenmeyi etkilediği, bulunmuştur.

Çelikkaleli (2011:38-53) tarafından yetişkin eğitimcisi öğretmenler üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yetişkin eğitimcisi öğretmenlerin tükenmişliklerinin cinsiyet, değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Azizoglu ve Özyer (2010:137-147) demografik değişkenlerin etkilerine göre polislerde tükenmişlik sendromunu incelemiş ve çalışmada, yaşı büyüklerin gençlere oranla, bekârların evlilere oranla ve kariyerinde ilerlemişlerin kariyerinin başında olanlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Öte yandan, ücret tatmini, unvan ve cinsiyet ve tükenmişlik açısından farka sebep olmamıştır.

Cemaloğlu ve Şahin (2007:465-484) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin yaşının, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi etkilediği, dul olanların duygusal tükenmelerinin fazla olduğu, eğitim düzeyi düştükçe duygusal tükenmede ve duyarsızlaşmada, kıdemlilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmasının yüksek

olduğu, ilköğretim okulu öğretmenlerinin duyarsızlaşmasının daha fazla olduğu saptanmıştır.

Boyar'ın (2011) çalışmasında da mesleğin ilk iki yılında, mesleki tükenmişlik düzeyi ve rol belirsizliğinin yüksek olduğu bulunmuştur, ilk iki yıldan sonra düşme eğilimine girmektedir. Cherniss'in beklenti şoku olarak ifade ettiği, kariyer başlangıcında yaşanan tükenmişliğin uzun süreli bir etkisinin olmadığı ve tecrübeyle birlikte azaldığı bulgulanmıştır.

Tekin, Taşğın ve Baydil'in (2009:1001-1012) tekvando hakemleri üzerinde yaptığı bir çalışmaya göre; cinsiyete göre hakemlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmayıp, kişisel başarı düzeyleri arasında vardır. Eğitim durumu ve yaşa göre de tükenmişliğin üç boyutu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Çağlar (2011:1827-1847) tarafından yapılan araştırma sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadıkları tükenmişlik duygusu düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Medeni durum, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde tükenmişlik boyutunda, gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Girgin (2011:602) tarafından bir grup ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılan araştırmaya göre cinsiyete göre kadınların duygusal tükenmişlikleri, erkeklerden daha yüksek bulunmuştur. Medenî duruma göre bekâr öğretmenlerin duygusal tükenmişlik puan ortalamaları daha yüksektir. Verilerin analizi sonucunda tükenmişliğe etki eden faktörler cinsiyet, medenî durum, yönetim ve meslektaş desteği, davranış sorunu olan öğrenciler, velilerle yaşanan sorunlar ve geçim sorunları olarak belirlenmiştir.

Naktiyok ve Karabey (2010) tarafından öğretim üyeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilik görevi olan, daha yaşlı olan ve Yardımcı Doçent unvanına sahip olan öğretim üyelerinin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna karşın cinsiyet, gelir düzeyi açısından öğretim üyelerinin tükenmişlik düzeyleri arasında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

Ersoy ve Utku (2005:38-46) tarafından yapılan çalışmada literatürle uyumlu olarak yaş değişkeni tükenmişlikle ters yönlü bir ilişki göstermiştir. Bayan muhasebe müdürlerinin duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik yönünden erkeklere göre tükenmişlikleri daha fazla bulunmuştur. Medeni duruma, eğitim durumuna, şu anki işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tükenmişliğin diğer değişkenlerle ilişkisine yönelik yapılan bazı araştırma sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

Bireyin işine verdiği önemin, zihninde işine ayırdığı zamanın onun bütün hayatıyla ilgili olacağı açıktır. Bu anlamda işkolikliğin tükenmişlikle ilgisi araştırma konusu olabilmektedir. İşkoliklik ve tükenmişliği beraber inceleyen Naktiyok ve Karabey'e (2010) göre, çalışma yönelimi yüksek olan birey bir anlamda sağlığını, mutluluğunu ve diğer insanlarla ilişkilerini bozacak derecede, sürekli çalışma isteği duyar. Bunlar da bireyin tükenmişlik sendromu yaşama olasılığını artıracaktır.

Şıklar ve Tunalı (2012:33-75) Eskişehir'de faaliyet gösteren, bir kamu makine üretim ve motor sanayi işletmesi çalışanlarına yönelik araştırma yapmıştır. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak sıralanan boyutların herhangi birindeki artış diğer boyutta da artışa sebep olmaktadır.

Bireylerin mesleğini isteyerek seçip seçmemesi de tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Soyer, Can ve Kale (2009) beden eğitimi öğretmenliğini isteyerek seçmeyenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Mesleğini isteyerek yapan öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve kişisel başarı düzeylerinde tükenmişlikleri düşmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:465-484).

Kan (2008:431-438) tarafından okul öncesi öğretmenlerin tükenmişlik durumunu incelemek amacı ile yapılmış araştırma sonuçlarına göre, hizmet süresi fazla olan, mesleğini isteyerek seçen öğretmenlerin kişisel başarılarının puanlarının, mesleğini istemeden seçenlerin ise duygusal tükenmelerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Polat ve diğerlerinin (2009:217-222) araştırmasında, lise öğretmenlerinin meslekte geçen süreleri ile tükenmişlikleri arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, mesleğini kendi isteği ile seçmeyen meslek lisesi çalışanlarında, anlamlı bir farkla daha yüksek düzeyde tükenmişlik saptanmıştır.

Lee ve Ashforth'a (1996:111-128) göre "çalışanın işe bakış açısı ile ilgili örgütsel temelde yapılan en yaygın çalışmalar, tükenmişliğin iş tatmini üzerine olan etkisi ile ilgilidir. İş tatmini, tükenmişliğin her üç boyutu ile ilgili olmakla birlikte, en çok duyarsızlaşma boyutunun etkisi gözlenmektedir" (Boyar, 2011).

Üngüren ve diğerleri (2010:2922-2937) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan, araştırma kapsamındaki çalışanların tükenmişlikle karşı karşıya olmadığı belirlenmiştir. İş tatminiyle duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında negatif kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Maden (2013:96-100) tarafından farklı örgüt ve işlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda tükenmişliğin üç farklı boyutunun da çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediği; işten ayrılma eğilimleri üzerinde ise sadece duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarının etkili olduğu görülmüştür.

Sabuncuoğlu, (2008) yaptığı literatür araştırmasında tükenmişliğin duygusal tükenmişlik boyutunu (emotional exhaustion) literatürden farklı olarak duygusal yorgunluk olarak adlandırmış, bununla iş doyumunu arasında doğrudan ve güçlü bir negatif ilişki tespit etmiştir.

Sabuncuoğlu'nun (2008) akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada, rol belirsizliği ve çatışmasının, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarını artırdığı belirlenmiş, tükenmişliğin aracılık etkisi bulunduğu saptanmıştır.

Boyar'a (2011) göre "kişisel başarısızlığa etki eden en önemli faktör, rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en çok sırasıyla, mesleki tükenmişliğin kişisel başarısızlık, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları üzerine olumsuz etki etmektedir." Beklentilerin aksine rol çatışması, duygusal tükenmişliği azaltmaktadır. Araştırma bulgularına göre, muhasebecilerin tükenmişlik derecelerinin yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada rol çatışmasının duygusal tükenmişlik boyutunda negatif etkili olduğu bulunmuştur. Muhasebecilerin mevcut durumdaki rol çatışmasının, onları canlı tutan bir yapıda olduğu gözlenmiş ve olumlu algılanmıştır. Kişisel başarısızlık hissini en çok tetikleyen unsurun rol belirsizliği olduğu ortaya çıkmıştır. Aşırı iş yükünün en fazla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında etkili olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak iş ortamındaki stresin nedenleri olarak görülen rol stres kaynakları, muhasebeciler üzerinde mesleki tükenmişliğe yol açmaktadır. Mesleki tükenmişlik de dolaylı olarak iş tatminsizliği, performans düşüklüğü ve işten ayrılma gibi sonuçlara yol açmaktadır. Aşırı iş yükü, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmaya yol açmaktadır.



Rol stres kaynakları mesleki tükenmişliği olumsuz etkiler ve aralarında pozitif yönlü ilişki vardır (Boyar, 2011).

Gezer (2008) tarafından beden eğitimi ve spor yüksek okullarında öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışma sonucunda; öğretim elemanlarının genel anlamda tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Stres veren yaşam olaylarının, tükenmişlik düzeylerine etkisi anlamlı bulunmuştur. Stres düzeyindeki artış tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir. Ayrıca, BESYO Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerini; görev yapılan coğrafi bölge, yaş, medeni hal, akademik unvan ve yönetici olma değişkenlerinin etkilediği tespit edilmiştir.

Kaya ve diğerleri (2010:401-419) tarafından yapılan araştırma kapsamındaki hemşireler tükenmişlik yaşamaktadır. Bağcı ve Karagül (2013-184-193) tarafından Türkçe öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duyusunda azalma boyutlarında değişen ağırlıklarla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir.

Afyon ve Işıkdemir'in (2013:1705-1716) araştırma sonuçları, futbol antrenörlerinin iletişim becerilerinin yükseldikçe mesleki tükenmişliklerinin azaldığını göstermektedir.

Banka çalışanları üzerinde örgütsel davranış alanında yapılmış araştırmalardan tükenmişlikle ilgili olanlar aşağıda belirtilmiştir.

Baklacı (2013) tarafından yapılan “araştırma sonuçları, banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinin yüksek seviyede, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise düşük seviyede olduğunu göstermiştir.” İlave olarak iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, araştırma bulguları tükenmişliğin, sosyal destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de tam aracı değişken olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları, yönetsel görev, yaş, gelir düzeyi ve hizmet yılına göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Polatcı ve Özçalık (2013:17-35) tarafından Çorum'daki bankalarda görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği negatif yönde etkilediği ve işyeri nezaketsizliğinin ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yıldırım (1996) çalışmasında banka çalışanlarının tükenmişliklerini duyarsızlaşma şeklinde tespit etmiştir. “Duyarsızlaşma boyutunda, cinsiyet

değişkeninin etkili olduğu ve kadınların erkeklere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları saptanmıştır” (Baklacı, 2013).

Ceyhan ve Siliğ (2005:43-55) banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapmış, onların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin kişisel, sosyal ve genel uyumlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, duygusal tükenmişliğin kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini en fazla ve en iyi yordayan boyut olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının yordama katkısının ise oldukça düşük olduğu da ortaya çıkmıştır (Baklacı, 2013).

Ok'un (2004:57-67) araştırmasından elde edilen bulgulara göre, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri, bireysel özelliklerden değişik derecelerde etkilenmektedir.

### **1.14 İlgili Araştırmalar**

Bu araştırmada Ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmacı tarafından kullanılan veri toplama araçlarıyla gerekli olan verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunu yanında alanda yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelenmiştir.

Ergin (1992:143-160) araştırmasında kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissettiklerinin bulmuştur. Ayrıca araştırmada başarı boyutu açısından erkeklerin başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu, çalışma süresi açısından süre arttıkça tükenmişliğin azalmakta olduğu, bekârlarda duyarsızlaşmanın evlilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Cordes ve Dougherty (1993:621-656), hizmet verilen kişilerle olan ilişkilerin sıklığına ve yoğunluğuna bağlı olarak meslekler arasında duygusal tükenme farklarının ortaya çıkabileceğini öne sürmüşlerdir. Şayet kişiler arası ilişki sıklığı, yoğunluğu ve şiddeti yüksek ise duygusal tükenme düzeyinin de yüksek; yoğunluk, sıklık ve şiddet fazla değilse duygusal tükenme düzeyinin de düşük olacağını ifade etmişlerdir. Sıklık ve yoğunluk etkenlerinden birinin yüksek diğerinin düşük olduğu durumlarda ise orta düzeyde duygusal tükenme doğacağını ileri sürmüşlerdir.

Örmen (1993), araştırmasında bazı kişilik ve yaşam özelliklerinin tükenmişliği arttırdığını bulmuştur. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerde tehlikeli boyutlara

varan tükenmişlik puanları söz konusu olmadığı ancak duygusal tükenme sendromunun yöneticiler için en önemli sorun olduğu tespit edilmiştir.

Girgin (1995) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinin gelişimini etkileyen değişkenler incelemiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Mesleği sürdürme nedeni, mesleği isteyerek seçip seçmeme, meslektaşlardan destek, üstlerden takdir görme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı düşüncesi, eğitim sisteminden memnun olup olmama durumu duygusal tükenmeyi etkilemektedir.
2. Cinsiyet, çalışılan yıl, eğitim sisteminden memnun olup olmama durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı kanısı ve metropolde çalışılan sosyo-ekonomik düzey duyarsızlaşmayı etkilemektedir.
3. Çalışma yılı, okuldaki konum, mesleği sürdürme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyoekonomik düzey kişisel başarıyı etkilemektedir.

Cansız (1998) “Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri” adlı araştırmasında, okul müdürlerinin daha çok yazılı kanun ve yönetmelikleri uygulamada başarılı, ancak informal ilişkilerde aynı derecede başarılı olamadıklarını saptamıştır.

Eraslan’ın (2003) yaptığı araştırmada müdürlerin “dönüşümcü liderlik” özelliklerini göstermelerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Eraslan’ın (2003) araştırmasında öğretmenler, müdürlerinin “dönüşümcü liderlik” özelliklerini taşıdıkları konusunu “Katılıyorum” düzeyinde değerlendirmişlerdir.

Razi (2003)’nin “İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri” konulu araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutunu algılamaları arasında yaş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenine genellikle yüksek düzeyde bir farklılık ve istatistiksel açıdan anlamlılık olduğu bulunmuştur.

Yarba (2003)’te yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin genel yönetim, kavramsal, teknik ve insansal becerilerine ilişkin algı ve beklentiler, öğretmenlerin cinsiyetine, branşına, eğitim

düzeyine göre anlamlı farklılık bulamazken, kıdeme göre anlamlı farklılık ve genel yönetim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şahin'in (2004) yaptığı "Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir İli Örneği)" isimli yüksek lisans çalışmasında, "dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu" bulunmuştur.

Arslan (2007) çalışmasında, okul müdürleri ile öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişlik durumları bazı değişkenlere göre ölçmüştür. Araştırmada sonunda; yaş, bulunduğu yerdeki görev süresi, toplam hizmet süresi, aylık net gelir, mesleği kendine uygun bulma, mesleği uygulamadaki verim düzeyi, mesleği yerine getirirken sağlanan olanakların düzeyi, mesleği gelecek açısından değerlendirme, üstlerinden takdir görme, mesleğin toplumda hak ettiği yer, mesleğin gelişimine yönelik çalışma yapma, geleceğe ilişkin görüş öğretmenlerin tükenmişliklerini etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Bulduğu yerde ki görev süresi, öğretmenlik mesleğini yerine getirirken sağlanan olanakların düzeyi de okul müdürlerinin tükenmişliklerini etkileyen faktörler olarak bulunmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın deseni, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin nasıl toplandığı, nasıl analiz yapıldığı ve kullanılan istatistiksel işlemler yer almaktadır.

#### 2.1 Araştırma Deseni

Bu araştırmada, “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, “mevcut durumu olduğu gibi açıklamayı amaçlamaktadır” (Karasar, 2007:86-122). İlişkisel araştırmalar; “iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri betimlemek amacıyla yürütülen ve ilişkilerin derinlemesine analiz edildiği araştırmalardır” (Karakaya, 2011:95-113). Bu çalışmada “çok faktörlü liderlik” değişkeni ile “öğretmenlerin tükenmişlikleri” arasındaki ilişki incelenmiş olup, “liderlik” bağımlı değişken, “tükenmişlik” ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

#### 2.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Malatya ilinde bulunan ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrende yer alan öğretmenlerin tamamına ulaşma imkânı olmadığından, evrende yer alan öğretmenler arasında “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi ile seçilmiş 350 branş öğretmeni bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem grubuna giren öğretmen sayısı aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur.

$$N = 3882(\text{Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Plan 2015-2019:75})$$

$$d = 0,05 \quad 1 - \alpha = 0.95 \quad p = 0,5 \quad q = (1-p)=0,5 \quad pq= 0,25 \quad t:1,96$$

$$n_0 = (t^2 \times pq) / d^2; n_0 = (1.96^2 \times 0,25) / 0,05^2 = 0,9604/0,0025= 384,16$$

$n = n_0 / [1+(n_0-1)/]$  formülünde değerleri yerine koyduğumuzda;

$$n = 384,16 / [1+(384,16-1)/3882]= 349,64.$$

Buna göre örneklem büyüklüğü 350 alınabilir (Büyüköztürk v.d., 2012:96).

### 2.3 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracının birinci bölümünde öğretmenlerle ilgili kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümünde iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Bass (1985) tarafından geliştirilen Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilen 36 maddeden oluşan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve Maslach ve Jackson (1981:99-113) tarafından geliştirilen Ergin (1992:143-160) tarafından Türkçe'ye çevrilen 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik” ölçekleridir.

Güvenirlik bir ölçümün hatadan arındırılmış olması, yani özelliğe ilişkin ölçme sonucu ile özelliğin gerçek değerinin birbirine yakın olma derecesidir. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin en önemli göstergelerinden sayılır. Ölçeğin tutarlı olması demek; onun ölçme kurallarına, verilerin kaydedilmesine ve verilerin kodlamasına uygun olmasıdır (Can, 2016:47).

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach  $\alpha$  değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir  $\alpha$  değeri 0,70'tir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1'e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk v.d., 2012:109). “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” nin Erdoğan (2002) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması sonucu Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile Ergin (1992:143-160) tarafından yapılan “Tükenmişlik” ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.1:** Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları.

Boyutlar	Tükenmişlik Ölçeği	
	Literatürde	Çalışmamızda
Duygusal Tükenmişlik	$\alpha = .83$	$\alpha = .85$
Duyarsızlaşma	$\alpha = .65$	$\alpha = .62$
Kişisel Başarıda Azalma	$\alpha = .72$	$\alpha = .80$
GENEL	$\alpha = .93$	$\alpha = .72$

Yapılan çalışmada Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları  $> 0.60$  olduğunda ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010:122).

**Tablo 2.2:** Çok faktörlü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları.

Boyutlar	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	
	Literatürde	Çalışmamızda
Dönüşümcü Liderlik	$\alpha = .93$	$\alpha = .93$
Sürdürümcü Liderlik	$\alpha = .72$	$\alpha = .64$
Serbestlik Tanıyan Liderlik	$\alpha = .72$	$\alpha = .73$
GENEL	$\alpha = .92$	$\alpha = .86$

Yapılan çalışmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları  $> 0.60$  olduğunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010:122).

Bu araştırmada elde edilen bulgular neticesinde ölçeklerin faktör analizine uygunluğu için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi yapılmıştır. “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” nin KMO değeri 0.95, p anlamlılık değeri 0.00 çıkarken “Tükenmişlik Ölçeği” nin KMO değeri 0.87, p anlamlılık değeri 0.00 çıkmıştır. KMO  $> 0.7$  ve  $p < 0.05$  olduğu için ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Can, 2016:325).

## 2.4 Araştırma Verilerinin Analizi

Modelde değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon katsayısı ile ölçülmüştür. Daha sonra çalışmanın alt problemleri regrasyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili verilerin analizinde “Bağımsız Örneklem T-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testleri kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu görmek amacıyla “post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar” yapılmıştır. Bu testler “Fisher LSD”, “Tukey HSD”, “Tukey-Kramer”, “Scheffe”, “Newman-Keuls” ve “Duncan” gibi testlerdir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010:191). Araştırmada çoklu karşılaştırmalar testlerinden “Tukey HSD” testi kullanılmıştır.

Çalışmanın değişkenlerinin arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için “korelasyon analizi” uygulanmıştır. Korelasyon analizi için tükenmişlik ve liderliğe ait değişkenlerin “korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır”.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif korelasyonu; -1.00 olması mükemmel negatif korelasyonu gösterir. Korelasyon katsayısının 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Eğer korelasyon katsayısı  $r= 0.30-0.70$  arasında ise iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir.  $r>0.70$  ise yüksek düzeyde ilişki;  $r<0.30$  ise düşük düzeyde ilişki vardır. İlişkinin pozitif tarafı için düşünülen yorum negatif tarafı için de benzer şekilde yapılabilir (Roscoe, 1975; akt., Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010:92).

Araştırmada uygulanan “Likert tipi ölçek”, beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. “Beşli Derecelendirme Ölçeği” maddelerine verilen yanıtların puan sınırlılıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.3:** Beşli derecelendirme ölçeği.

Puan Aralığı	Tükenmişlik Ölçeği	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
1,00 – 1,80	Hiçbir Zaman	Hiçbir Zaman
1,81 – 2,60	Çok Nadir	Nadiren
2,61 – 3,40	Bazen	Bazen
3,41 – 4,20	Çoğu Zaman	Genellikle
4,21 – 5,00	Her Zaman	Daima



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın problemlerine ilişkin olarak yapılan istatistikî analizlerine yer verilmiştir. Analizler tablolar şeklinde detaylı olarak açıklanmış ve alanda yapılan çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılmıştır.

#### 3.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 3.1’de araştırmanın örnekleme dahil olan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, mesleki kıdem ve branş faktörlerine ilişkin demografik özelliklerine göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı.

CİNSİYET	N	%
Erkek	150	42,9
Kadın	200	57,1
YAŞ	N	%
21-30 yaş arası	62	17,7
31-40 yaş arası	136	38,9
41-50 yaş arası	111	31,7
51 ve üstü	41	11,7
MEDENİ DURUM	N	%
Bekâr	114	32,6
Evli	236	67,4

**Tablo 3.1 (Devam):** Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı.

MEZUNİYET DURUMU	N	%
Eğitim Enstitüsü	38	10,9
Eğitim Fakültesi	228	65,1
Fen Edebiyat Fakültesi	47	13,4
Diğer	37	10,6
MESLEKİ KIDEM	N	%
1-5 yıl	45	12,9
6-10 yıl	65	18,6
11-15 yıl	67	19,1
16-20 yıl	63	18,0
20 ve üstü yıl	110	31,4
BRANŞ	N	%
Sosyal Bilimler	211	60,3
Fen Bilimleri	139	39,7
TOPLAM	350	100

Yukarıda araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri verilmiştir. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %42,9'u erkek ve %57,1'i ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet faktörüne göre karşılaştırma yapıldığında araştırmaya kadın öğretmenlerin daha fazla katılım gösterdikleri görülecektir. Kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında sayı açısından büyük fark bulunmamaktadır.

Araştırmada katılımcılar ile ilgili elde edilen yaş faktörü ilişkin Tablo 4.1'deki veriler incelendiğinde katılımcıların %17,7'sinin 21-30 yaş aralığında, %38,9'unun 31-40 yaş aralığında, %31,7'sinin 41-50 yaş aralığında, %11,7'sinin 51 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin 31-40 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Medeni durum faktörüne göre araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili veriler incelendiğinde %67,4'ünün evli ve %32,6'sının ise bekâr olduğu görülmektedir. Medeni, durum faktörüne göre araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin %10,9'unun Eğitim Enstitüsü, %65,1'inin Eğitim Fakültesi, %13,4'ünün Fen-Edebiyat Fakültesi ve

%10,6'sının diğerk fakülte mezunu oldukları görölmektedir. Mezun olunan okul faktörü açısından Eğitim Fakültesi'nden mezun öğretmenlerinin sayısının bir hayli fazla olduğu söylenebilir.

Mesleki kıdem faktörüne göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %12,9'unun 1-5yıl, %18,6'sının 6-10 yıl, %19,1'i 11-15 yıl, %18'i 16-20 yıl ve %31,4'ü 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görölmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında mesleki kıdem açısından büyük farklar bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden olan branş faktörüne göre veriler incelendiğinde %60,3'ü sosyal bilimler ve %39,7'si ise fen bilimleri branşında olduğu görölmektedir. Sosyal bilimler branşında olan öğretmenlerin araştırmaya daha fazla katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

### 3.2 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan "Tükenmişliğe ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?" sorusuna ilişkin olarak yapılan analizlere ilişkin veriler aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Katılımcıların duygusal tükenmişlik boyutuna ilişkin algıları.

	Maddeler	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenmişlik	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,27	1,141
	2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2,60	1,105
	3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1,88	1,022
	6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,51	1,048
	8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1,97	1,066
	13. İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.	2,41	1,195
	14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	3,15	1,196
	16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,21	,988
	20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,54	,888
	GENEL	2,28	,736

Yukarıdaki Tablo 3.2’de tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmişliğe ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Katılımcıların duygusal tükenmişliğe ilişkin maddelere verdikleri cevapların düzeyi “Çok Nadir” olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=2,28$ ). Elde edilen bu veri göz önünde bulundurulursa katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeylerinin çok düşük olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde duygusal tükenmişliğin “İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranlara daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=3,15$ ). Ayrıca “Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha düşük olduğu tabloda görülmektedir ( $\bar{X}=1,54$ ).

**Tablo 3.3:** Katılımcıların kişisel başarıda azalma boyutuna ilişkin algıları.

	Maddeler	$\bar{X}$	S
Kişisel Başarıda Azalma	4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	3,80	,790
	7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	3,98	,813
	9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	4,21	1,000
	12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	3,99	,935
	17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	4,04	,834
	18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	3,82	,919
	19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	3,77	,866
	21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	3,88	,929
	GENEL	3,94	,577

Yukarıdaki Tablo 3.3’te tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarıda azalma boyutuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Katılımcıların kişisel başarıda azalma boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların düzeyi “Çoğu Zaman” olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=3,94$ ). Elde edilen bu veri göz önünde bulundurulursa katılımcıların kişisel başarıda azalma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kişisel başarıda azalma boyutunun “İşimde Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranlara daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=4,21$ ). Ayrıca “Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha düşük olduğu tabloda görülmektedir ( $\bar{X}=3,77$ ).

**Tablo 3.4:** Katılımcıların duyarsızlaşma boyutuna ilişkin algıları.

	Maddeler	$\bar{X}$	S
Duyarsızlaşma	5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1,31	,653
	10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1,85	,893
	11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1,75	,991
	15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1,38	,841
	22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1,84	,967
	GENEL	1,63	,555

Yukarıdaki Tablo 3.4’te tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma boyutuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Katılımcıların duyarsızlaşma boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların düzeyi “Hiçbir Zaman” olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=1,63$ ). Elde edilen bu veri göz önünde bulundurulursa katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde duyarsızlaşma boyutunun “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranlara daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=1,85$ ). Ayrıca “İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha düşük olduğu tabloda görülmektedir ( $\bar{X}=1,31$ ).

### 3.3 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın ikinci alt problemi olan “Okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Bağımsız Örneklem T-Testi” analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.5:** Katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları.

	Maddeler	$\bar{X}$	S
Dönüşümcü Liderlik	2. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	4,01	,916
	6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	2,53	1,261
	8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	3,84	1,071
	9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar. ”	4,00	,935
	10. Çalışanları kendisi ile işbirliği içinde oldukları için över.	3,93	1,146
	13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	3,96	1,101
	14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	3,99	1,003
	15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	3,74	1,060
	18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	3,58	1,159
	19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3,56	1,272
	23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	3,91	1,053
	25. Güç ve güven duygusu sergiler.	3,89	1,157
	29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	3,94	1,049
	30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,83	1,006
	31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlara yaratır ve destekler.	3,87	1,058
	32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	3,73	1,055
	34. Ortak görev anlayışını vurgular.	4,13	,945
	35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	4,19	,961
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	4,05	1,041	
	GENEL	3,82	,737

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin liderliğe ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik alt boyutunda “Genellikle ( $\bar{X}=3,82$ )” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yani okul müdürlerinin liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik boyutunda iyi durumda oldukları söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin “Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=4,19$ ). Ayrıca “Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha düşük olduğu tabloda görülmektedir ( $\bar{X}=2,53$ ).

**Tablo 3.6:** Katılımcıların sürdürümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları.

	Maddeler	$\bar{X}$	S
Sürdürümcü Liderlik	1. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	3,40	1,337
	3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	2,70	1,243
	4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklanır.	2,90	1,235
	11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	3,90	,985
	12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	1,53	,891
	16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan (ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	3,77	1,061
	20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	2,08	1,193
	21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	2,58	1,438
	22. Tüm dikkatlerini hatalar şikâyetler ve yetersizlikler üzerine toplar.	2,55	1,283
	24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	3,43	1,117
	26. Kurum vizyonunu vurgular.	3,94	1,107
	27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	4,06	,975
	GENEL	3,06	,491

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin liderliğe ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde, sürdürücü liderlik alt boyutunda “Bazen ( $\bar{X}=3,06$ )” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yani okul müdürlerinin liderlik tarzlarından sürdürücü liderlik boyutunda iyi durumda oldukları söylenebilir.

Sürdürücü liderliğin “Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranlara daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=4,06$ ). Ayrıca “Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha düşük olduğu tabloda görülmektedir ( $\bar{X}=1,53$ ).

**Tablo 3.7:** Katılımcıların serbestlik tanıyan liderlik boyutuna ilişkin algıları.

Serbestlik Tanıyan Liderlik	Maddeler	$\bar{X}$	S
	5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	1,43	,779
	7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	1,54	,900
	17. Bozuk değilse tamir etme söyleminin savunucusudur.	2,62	1,344
	28. Karar vermektan kaçınır.	1,77	1,040
	33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	1,83	1,078
	GENEL	1,84	,665

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin liderliğe ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde, serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda “Nadiren ( $\bar{X}=1,84$ )” düzeyinde olduğu görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderliğin “Bozuk değilse tamir etme söyleminin savunucusudur.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranlara daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=2,62$ ). Ayrıca “Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.” Maddesinin ortalamasının diğer maddelere oranla daha düşük olduğu tabloda görülmektedir ( $\bar{X}=1,43$ ).

### 3.4 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında “cinsiyet” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Bağımsız Örneklem T-Testi” sonuçları aşağıda yer almaktadır.



**Tablo 3.8:** Eğitim çalışanlarının algılarının cinsiyet faktörüne göre t-testi analizleri.

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Duygusal Tükenmişlik	Erkek	150	2,35	,813	1,344	,18
	Kadın	200	2,24	,671		
Kişisel Başarıda Azalma	Erkek	150	3,98	,548	1,234	,21
	Kadın	200	3,90	,598		
Duyarsızlaşma	Erkek	150	1,70	,584	2,193	,02
	Kadın	200	1,57	,526		
TÜKENMİŞLİK GENEL	Erkek	150	2,79	,397	2,559	,01
	Kadın	200	2,69	,350		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	150	3,90	,719	1,738	,08
	Kadın	200	3,77	,747		
Sürdürümcü Liderlik	Erkek	150	3,10	,492	1,164	,24
	Kadın	200	3,04	,491		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Erkek	150	1,85	,698	,222	,82
	Kadın	200	1,83	,641		
LİDERLİK GENEL	Erkek	150	3,35	,448	1,948	,05
	Kadın	200	3,25	,459		

p<0.05

Yukarıda yer alan T-Testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında “cinsiyet” faktörüne göre “Duyarsızlaşma” boyutunda ve tükenmişliğin genel değerlendirmesinde istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0.05). Anlamlı farklılığın çıktığı boyutlardaki ortalamalar incelendiğinde, anlamlı farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca elde edilen bu veri sayesinde “Duyarsızlaşma” ve “Tükenmişlik Genel” boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinin birbirine benzemediği söylenebilir. Sayılan boyutlar dışında tükenmişliğin ve liderliğin diğer boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık cinsiyet değişkeninde tespit edilememiştir. Yani öğretmen görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Çobanoğlu (2003) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerin liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Çobanoğlu'nun yaptığı çalışma araştırmamızda elde edilen verileri desteklemektedir.

Kaya ve arkadaşları (2007:357-363), Eraslan (2003:115), Kocabıyık ve Çakıcı (2008:132-138) ve Taycan ve arkadaşları (2006:100-108) yaptığı çalışmalarda tükenmişliğe ilişkin olarak cinsiyet değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar yapılan araştırmayı desteklemektedir.

### 3.5 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında “yaş” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA)” ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.9:** Eğitim çalışanlarının okul müdürlerinin liderlik tarzına ilişkin algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	df	F	p	Tukey HSD
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	,421	,140	3	,257	,85	
	Gruplar İçi	189,245	,547	346			
	Toplam	189,666		349			
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası	,837	,279	3	1,155	,32	
	Gruplar İçi	83,614	,242	346			
	Toplam	84,452		349			
Serbestlik Tanyan Liderlik	Gruplar Arası	7,887	2,629	3	6,214	,00	1-3
	Gruplar İçi	146,384	,423	346			
	Toplam	154,272		349			
LİDERLİK GENEL	Gruplar Arası	,767	,256	3	1,229	,29	
	Gruplar İçi	71,924	,208	346			
	Toplam	72,691		349			

p<0.05, 1. 21-30, 2. 31-40, 3. 41-50, 4. 51 ve üstü

Tablo 3.9’da yaş faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, çok faktörlü liderlik ölçeğinin “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuşken ( $p<0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda, anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Razi (2003) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutlarını algılamaları arasında yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulmuşken Çobanoğlu anlamlı farklılık tespit edememiştir. Yapılan çalışma öğrenim durumu açısından Çobanoğlu’nun (2003) çalışması ile paralellik gösterirken, Razi’nin (2003) çalışması ile paralellik göstermemektedir.

Şahin (2006) araştırmasında müdürlerinin liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin öğretmen algıları yaş faktörüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yapılan çalışma yaş faktörü açısından Şahin’in (2006) yaptığı çalışma ile benzerlik göstermemektedir.

**Tablo 3.10:** Eğitim çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	df	F	p	Tukey HSD
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arası	,982	,327	3	,602	,61	
	Gruplar İçi	188,065	,544	346			
	Toplam	189,048		349			
Kişisel Başarıda Azalma	Gruplar Arası	4,884	1,628	3	5,057	,00	1-3 1-4
	Gruplar İçi	111,389	,322	346			
	Toplam	116,273		349			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	3,809	1,270	3	4,243	,00	1-4
	Gruplar İçi	103,556	,299	346			
	Toplam	107,366		349			
TÜKENMİŞLİK GENEL	Gruplar Arası	,306	,102	3	,728	,53	
	Gruplar İçi	48,454	,140	346			
	Toplam	48,760		349			

$p<0,05$ , 1. 21-30, 2. 31-40, 3. 41-50, 4. 51 ve üstü

Tablo 3.10’da yaş faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel Başarıda Azalma” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuşken ( $p < 0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda, anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın “Duyarsızlaşma” boyutunda 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 51 ve üstü yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Kişisel Başarıda Azalma” boyutunda anlamlı farklılık 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 51 ve üstü yaş aralığında olan öğretmenler arasında tespit edilmiştir. Ayrıca anlamlı farklılık “Duyarsızlaşma” boyutunda 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler arasında bulunmuştur.

Çelebi (2013) çalışmasında kendini yetersiz ve başarısız algılamamanın en fazla mesleğe yeni başlayanlarda ortaya çıktığını, ilerleyen yıllarda bireyin deneyim kazanılmasıyla birlikte kendisini mesleğinde daha başarılı hissettiğini tespit etmiştir. Randall ve Scott (1988:335-347), mesleğinin ilk yıllarında meydana gelen bu tepkiyi, yaşama ve mesleğe bağlanmanın tam anlamıyla gerçekleşmemiş olmasıyla açıklamıştır. Sharma ve arkadaşları (2008:397-406) ile Ahola ve arkadaşları (2006:11-17) yaptıkları çalışmalarda duyarsızlaşma puanının yaşla birlikte arttığını rapor etmişlerdir. Yapılan çalışmalar araştırmamızdan elde edilen sonuçları desteklemektedir.

### **3.6 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında “medeni durum” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA)” ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.11:** Eğitim çalışanlarının algılarının medeni durum faktörüne göre t-testi analizleri.

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Duygusal Tükenmişlik	Evli	114	2,37	,840	1,444	,15
	Bekâr	236	2,24	,678		
Kişisel Başarıda Azalma	Evli	114	3,85	,631	-1,851	,06
	Bekâr	236	3,98	,546		
Duyarsızlaşma	Evli	114	1,65	,532	,618	,53
	Bekâr	236	1,62	,566		
TÜKENMİŞLİK GENEL	Evli	114	2,75	,449	,381	,70
	Bekâr	236	2,73	,332		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	114	3,82	,827	-,132	,89
	Bekâr	236	3,83	,692		
Sürdürümcü Liderlik	Evli	114	3,04	,497	-,846	,39
	Bekâr	236	3,08	,490		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Evli	114	1,75	,613	-1,830	,06
	Bekâr	236	1,88	,685		
LİDERLİK GENEL	Evli	114	3,26	,518	-,785	,43
	Bekâr	236	3,31	,423		

p>0.05

Yukarıda yer alan T-Testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında “medeni durum” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0.05). Bu bulgudan öğretmenlerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu veya aynı olduğu söylenebilir. Katılımcıların medeni durumları liderlik ve tükenmişlik görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

### 3.7 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında “mezuniyet durumu” faktörüne göre istatistikî

açından anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Bağımsız Örneklem T-Testi” analizleriyle ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.12:** Eğitim çalışanlarının okul müdürlerinin liderlik tarzına ilişkin algılarının mezuniyet durumu faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	df	F	p	Tukey HSD
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	6,738	2,246	3	4,248	,00	2-4
	Gruplar İçi	182,929	,529	346			
	Toplam	189,666		349			
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,641	,547	3	2,285	,07	
	Gruplar İçi	82,811	,239	346			
	Toplam	84,452		349			
Serbestlik Taniyan Liderlik	Gruplar Arası	,992	,331	3	,746	,52	
	Gruplar İçi	153,280	,443	346			
	Toplam	154,272		349			
LİDERLİK GENEL	Gruplar Arası	2,120	,707	3	3,465	,01	2-3
	Gruplar İçi	70,571	,204	346			
	Toplam	72,691		349			

$p < 0,05$ , 1. Eğitim Enstitüsü, 2. Eğitim Fakültesi, 3. Fen Edebiyat Fakültesi, 4. Diğer

Tablo 3.12’de mezuniyet durumu faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, çok faktörlü liderlik ölçeğinin “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuşken ( $p < 0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Ayrıca çok faktörlü liderlik ölçeğinin genel olarak değerlendirilmesi neticesinde öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda, anlamlı farklılığın hangi okuldan mezun olan öğretmenler arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerle, diğer okullardan mezun öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda anlamlı farklılığın bulunduğu liderlik genel değerlendirmesinde anlamlı farklılık Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerle, Fen-Edebiyat mezunu öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çobanoğlu (2003) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerin liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuşken, Razi (2003) yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutlarını algılamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık bulmuştur. Yapılan çalışma öğrenim durumu açısından Çobanoğlu'nun çalışması ile paralellik gösterirken, Razi'nin çalışması ile farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.13:** Eğitim çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılarının mezuniyet durumu faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	df	F	p	Tukey HSD
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arası	5,855	1,952	3	3,686	,01	2-4
	Gruplar İçi	183,193	,529	346			3-4
	Toplam	189,048		349			
Kişisel Başarıda Azalma	Gruplar Arası	4,868	1,623	3	5,040	,00	1-2
	Gruplar İçi	111,405	,322	346			1-3
	Toplam	116,273		349			2-4
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	3,641	1,214	3	4,049	,00	1-3
	Gruplar İçi	103,724	,300	346			
	Toplam	107,366		349			
TÜKENMİŞLİK GENEL	Gruplar Arası	,478	,159	3	1,143	,33	
	Gruplar İçi	48,281	,140	346			
	Toplam	48,760		349			

p<0.05, 1. Eğitim Enstitüsü, 2. Eğitim Fakültesi, 3. Fen Edebiyat Fakültesi, 4. Diğer

Tablo 3.13'te mezuniyet durumu faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda,

tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenmişlik”, “Kişisel Başarıda Azalma” ve “Duyarsızlaşma” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Duyarsızlaşma” boyutunda, anlamlı farklılığın hangi okuldan mezun olan öğretmenler arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın “Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerle, diğer okullardan mezun öğretmenler arasında”, “Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerle, Fen-Edebiyat Fakültesi’nden” mezun öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Kişisel Başarıda Azalma” boyutunda, anlamlı farklılığın hangi okuldan mezun olan öğretmenler arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın “Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerle, diğer okullardan mezun öğretmenler arasında” ve “Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerle, Eğitim Enstitüsü” ve “Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerle, Eğitim Enstitüsü” mezun öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılığın bulunduğu “Duygusal Tükenmişlik” boyutunda, anlamlı farklılığın hangi okuldan mezun olan öğretmenler arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın “Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerle, Fen-Edebiyat Fakültesi’nden” mezun öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

### **3.8 Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında “mesleki kıdem” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA)” ilgili bulgular yer almaktadır.



**Tablo 3.14:** Eğitim çalışanlarının okul müdürlerinin liderlik tarzına ilişkin algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	df	F	p	Tukey HSD
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,988	,497	4	,914	,45	
	Gruplar İçi	187,678	,544	345			
	Toplam	189,666		349			
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,444	,361	4	1,501	,20	
	Gruplar İçi	83,007	,241	345			
	Toplam	84,452		349			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	5,409	1,352	4	3,134	,01	1-5
	Gruplar İçi	148,862	,431	345			
	Toplam	154,272		349			
LİDERLİK GENEL	Gruplar Arası	1,009	,252	4	1,214	,30	
	Gruplar İçi	71,682	,208	345			
	Toplam	72,691		349			

$p < 0,05$ , “1. 1-5 yıl, 2. 6-10 yıl, 3. 11-15 yıl, 4. 16-20 yıl, 5. 20 yıl ve üstü”

Tablo 3.14’te mesleki kıdem faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, çok faktörlü liderlik ölçeğinin “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuşken ( $p < 0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Yukarıdaki tabloda anlamlı farklılığın bulunduğu “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda, anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğunun tespiti için yapılan Tukey HSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle, 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çobanoğlu (2003) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Bu anlamda araştırmada elde edilen veriler ile Çobanoğlu’nun çalışmasından elde edilen veriler birbirine paralellik göstermektedir.

Razi (2003) ve Eraslan'ın (2003) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algılamaları mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Yapılan çalışma öğrenim durumu açısından Çobanoğlu'nun (2003) çalışması ile paralellik gösterirken, Razi'nin (2003) ve Eraslan'ın (2003) çalışması ile paralellik göstermemektedir.

**Tablo 3.15:** Eğitim çalışanlarının tükenmişliğe ilişkin algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans (ANOVA) analizi.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	df	F	p	Tukey HSD
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arası	,959	,240	4	,440	,78	
	Gruplar İçi	188,089	,545	345			
	Toplam	189,048		349			
Kişisel Başarıda Azalma	Gruplar Arası	3,918	,979	4	3,008	,01	2-5
	Gruplar İçi	112,355	,326	345			
	Toplam	116,273		349			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	4,275	1,069	4	3,577	,00	1-5
	Gruplar İçi	103,091	,299	345			
	Toplam	107,366		349			
TÜKENMİŞLİK GENEL	Gruplar Arası	,297	,074	4	,528	,71	
	Gruplar İçi	48,463	,140	345			
	Toplam	48,760		349			

p<0,05, "1. 1-5 yıl, 2. 6-10 yıl, 3. 11-15 yıl, 4. 16-20 yıl, 5. 20 yıl ve üstü"

Tablo 3.15'te mesleki kıdem faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuşken (p<0,05), "duygusal tükenmişlik" boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Yukarıdaki tabloda anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdemler arasında olduğunun tespiti için yapılan Tukey HSD testi analizi sonucunda anlamlı farklılık, "Kişisel Başarıda Azalma" boyutunda 6-10 yıl

mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu bulunmuşken, “Duyarsızlaşma” boyutunda 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında bulunmuştur.

### 3.9 Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin görüşleri arasında “brans” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA)” ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.16:** Eğitim çalışanlarının algılarının brans faktörüne göre t-testi analizleri.

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Duygusal Tükenmişlik	Sosyal	211	2,30	,752	,683	,49
	Fen	139	2,25	,712		
Kişisel Başarıda Azalma	Sosyal	211	3,97	,540	1,158	,24
	Fen	139	3,89	,629		
Duyarsızlaşma	Sosyal	211	1,64	,557	,333	,73
	Fen	139	1,62	,552		
TÜKENMİŞLİK GENEL	Sosyal	211	2,76	,380	1,314	,19
	Fen	139	2,70	,364		
Dönüşümcü Liderlik	Sosyal	211	3,82	,703	-,115	,90
	Fen	139	3,83	,789		
Sürdürümcü Liderlik	Sosyal	211	3,10	,475	1,304	,19
	Fen	139	3,03	,515		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Sosyal	211	1,87	,662	1,382	,16
	Fen	139	1,77	,666		
LİDERLİK GENEL	Sosyal	211	3,30	,434	,647	,51
	Fen	139	3,27	,488		

p>0.05

Yukarıda yer alan T-Testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında “branş” faktörüne göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu bulgudan öğretmenlerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu veya aynı olduğu söylenebilir.

Şahin (2006) araştırmasında müdürlerin liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin öğretmen algıları branş faktörüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yapılan çalışma branş faktörü açısından Şahin’in (2006) yaptığı çalışma ile benzerlik göstermemektedir.

### 3.10 Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın dokuzuncu alt problemi olan “Okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “korelasyon” analiziyle ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.17:** Tükenmişlik ve liderlik arasındaki ilişkiye ait bulgular.

		Duygusal Tükenmişlik	Kişisel Başarıda Azalma	Duyarsızlaşma	TÜKENMİŞLİK GENEL
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	-,132*	,354**	-,137*	,046
	p	<b>,013</b>	<b>,000</b>	<b>,011</b>	,389
	N	350	350	350	350
Sürdürümcü Liderlik	Pearson Correlation	-,015	,343**	-,025	,172**
	p	,777	<b>,000</b>	,642	<b>,001</b>
	N	350	350	350	350
Serbestlik Tanyan Liderlik	Pearson Correlation	,182**	-,010	,154**	,193**
	p	<b>,001</b>	,845	<b>,004</b>	<b>,000</b>
	N	350	350	350	350
LİDERLİK GENEL	Pearson Correlation	-,081	,423**	-,094	,140**
	p	,130	<b>,000</b>	,079	<b>,009</b>
	N	350	350	350	350

\*\*0.01, \*0.05.

Tablo 3.17'de yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde Şu bulgular elde edilmiştir:

- 1) “Dönüşümcü liderlik ile Duygusal Tükenmişlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”
- 2) “Dönüşümcü liderlik ile Kişisel Başarıda Azalma arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.”
- 3) “Dönüşümcü liderlik ile Duyarsızlaşma arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”
- 4) “Sürdürümcü Liderlik ile Kişisel Başarıda Azalma arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.”
- 5) “Serbestlik Tanıyan Liderlik ile Duygusal Tükenmişlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”
- 6) “Serbestlik Tanıyan Liderlik ile Duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”
- 7) “Liderlik ile Kişisel Başarıda Azalma arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.”
- 8) “Tükenmişlik ile Sürdürümcü Liderlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”
- 9) “Tükenmişlik ile Serbestlik Tanıyan Liderlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”
- 10) “Tükenmişlik ile Liderlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.”

Dursun (2009) yaptığı araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin duygusal tükenme ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu saptanmıştır. Dursun'un yaptığı çalışma araŐtırmamızı desteklemektedir. Ayrıca Dursun (2009) yaptığı araştırmada serbestlik tanıyan liderliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde pozitif ilişkiye sahip olduğu belirlemiŐtir. Bu veriye göre her iki çalışma birbirini desteklemektedir.

### **3.11 Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular**

AŞağıda yer alan tablolarda araştırmanın onuncu alt problemi olan “Okul müdürlerinin liderliğe ilişkin davranışları, tükenmişliği etkilemekte midir?” sorusuna ilişkin olarak yapılan analizlerle ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.18:** Liderliğin tükenmişliği etkilemesine ilişkin çoklu hiyerarşik regresyon analizi.

Model	R <sup>2</sup>	Ayarlı R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	p $\Delta F$	F	P <sub>model</sub>		$\beta$	T	P
1	,065	,057	,065	,00	8,008	,000				
							Serbestlik Tanıyan Liderlik	,233	3,592	,000
							Dönüşümcü Liderlik	,120	1,745	,082
							Sürdürümcü Liderlik	,084	1,342	,180

Bağımsız değişken: Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik  
Bağımlı değişken: Tükenmişlik

Tablo 3.18 incelendiğinde çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt ölçeği olan serbestlik tanıyan liderliğin tükenmişlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip ( $\beta=,233$ ;  $p<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan varyansa baktığımızda tükenmişliğin %6'sı serbestlik tanıyan liderlik tarafından açıklanmaktadır. Yani söz konusu üç bağımsız değişken tükenmişliğin %6'sını açıklamaktadır. Ayrıca yukarıda regresyon analizleri incelendiğinde dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisi olmadığı görülecektir ( $p>0,05$ ). Serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin katılımcıların algılarının yükselmesi katılımcıların tükenmişlik düzeyine olumlu katkı yapacağı söylenebilir.

Nane (2013), kamu okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak; öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla bir tez çalışması yapmıştır. Araştırmaya göre; yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının, öğretmen tükenmişliğine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nane'nin çalışmasından elde edilen sonuç bu araştırmayı desteklemektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1 Sonuç

Yapılan araştırmada katılımcılar duygusal tükenmişliğe ilişkin maddelere “Çok Nadir” düzeyinde cevap verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yani katılımcıların duygusal tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Katılımcıların kişisel başarıda azalma boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların düzeyi “Çoğu Zaman” olduğu araştırma sonucunda anlaşılmaktadır. Bu veri katılımcıların kişisel başarılarının yüksek oranda azaldığını göstermektedir.

Araştırmada katılımcıların duyarsızlaşma boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların düzeyi “Hiçbir Zaman” olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veri göz önünde bulundurulursa katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmada “Dönüşümcü liderlik” ile “Duygusal Tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat bulunan anlamlı ilişki negatif yönlü ve düşük düzeydedir. Ayrıca araştırmada “Dönüşümcü liderlik” ile “Kişisel Başarıda Azalma” arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmada “Sürdürümcü Liderlik” ile “Kişisel Başarıda Azalma” arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada “Serbestlik Tanıyan Liderlik” ile “Duygusal Tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu araştırmada tespit edilmiştir.

Liderlik ve tükenmişlik arasında ilişkinin araştırma bulguları ışığında genel değerlendirmesi yapıldığında her ikisi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca bulunan ilişkinin düzeyinin düşük olduğu da söylenebilir.

Araştırmada çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt ölçeği olan serbestlik tanıyan liderliğin tükenmişlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon analizleri incelendiğinde dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin katılımcıların algılarının yükselmesi katılımcıların tükenmişlik düzeyine olumlu katkı yapacağı söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında “cinsiyet” faktörüne göre “Duyarsızlaşma” boyutunda ve tükenmişliğin genel değerlendirmesinde istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve çıkan anlamlı farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani öğretmen görüşlerinin sayılan iki boyutta farklı olduğu diğer boyutlarda aynı olduğu söylenebilir.

Liderlik ve tükenmişliğe ait öğretmen görüşlerinin “medeni durum”, “branş” ve “mezuniyet durumu” faktörleri açısından incelenmesi sonucunda, istatistikî açıdan anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik ölçeğinin yaş faktörüne ilişkin bulguları incelendiğinde “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu, diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın bulunduğu “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda, anlamlı farklılığın 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin yaş faktörüne ilişkin bulguları incelendiğinde “Kişisel Başarıda Azalma” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu, diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın “Duyarsızlaşma” boyutunda 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 51 ve üstü yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmişken, “Kişisel Başarıda Azalma” boyutunda anlamlı farklılık 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 51 ve üstü yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada “Duyarsızlaşma” boyutunda anlamlı farklılığın 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerle, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki kıdem faktörüne göre araştırma sonucunda “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bulunan anlamlı farklılık 1-5 yıl



mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle, 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem faktörüne göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel Başarıda Azalma” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmada anlamlı farklılığın “Kişisel Başarıda Azalma” boyutunda 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle, 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmışken, “Duyarsızlaşma” boyutunda 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 4.2 Öneriler

1. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için eğitim yönetiminde yer alan yeni kavramlarla hizmet içi eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir.”
2. Okulda pozitif bir iklimin sağlanması için okul yöneticilerinin, grup çalışması, motive etme, ödüllendirme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, karar alma becerileri bakımlarından bilgilendirilmesi gerekmektedir.”
3. Tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin bununla baş edebilmeleri için, öğretmenlerin hizmet içi eğitim ya da konferanslar yoluyla tükenmişlik ve tükenmişliğin etkileri konusunda bilinçlendirilmeleri sağlanabilir.”
4. Mesleki deneyimi az olan öğretmenlerin daha az tükenmişlik yaşamaları için, meslekle ve karşılaşılabilecekleri güçlüklerle ilgili mesleki uyum eğitimi verilebilir.”
5. Mesleki kıdemi daha fazla olan deneyimli öğretmenler, deneyimlerini ve bilgilerini işe yeni başlayan öğretmenlerle paylaşmalı ve meslektaşlarını çalışmalarında desteklemelidirler.”
6. Milli Eğitim Şuralarında Milli Eğitime bağlı kurum ve kuruluşları kapsayan yüksek lisans tezi çalışmalarına yer verilmesi şuralarda alınacak kararların kapsam ve geçerliliğine pozitif yönlü katkı yapabilir.
7. Bu araştırma sadece Malatya ilinde görev yapan eğitim çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışma farklı illerde, farklı ilçelerde veya farklı örneklemeler üzerinde de yapılabilir.”

8. Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Konunun daha kapsamlı bir şekilde araştırılabilmesi için karma yöntemlerden yararlanılabilir.”
9. Bu araştırma devlet okullarında yapılmıştır. Çalışma özel eğitim kurumlarında da yapılabilir. Böylece devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları karşılaştırılabilir.”



## KAYNAKLAR

- Afyon, Y. A. ve Işıkdemir, E. (2013). Futbol Antrenörlerinin İletişim Becerileri, Tükenmişlik Düzeyleri ve Yaşam Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1705-1716.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., Lonnqvist, J. (2006). Burnout In The General Population-Results From The Finnish Health 2000 Study. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 41, 11-17.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Sitilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Altay, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi: Tokat.
- Altıntaş, E. (1999). "Teknik Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Bazı Faktörler ve Yordayıcı Değişkenler", 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, Eskişehir, 4, 219-243.
- Antoniou, A. S., Polychroni, F. ve Walters, B. (2000). Sources Of Stress And Professional Burnout Of Teachers Of Special Educational Needs In Greece. International Special Education Congress, Manchester: University of Manchester. *International Journal of Special Education*, 24, 1.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı, S. (2012). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.

- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). *İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi: Malatya.
- Aydın, A. (1997). “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 82-87.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Azizoğlu, Ö. ve Özyer, K. (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, (Prof. Dr. Hasan Işın Definer Özel sayısı)*, 21(1), 137-147.
- Bağcı, H. ve Karagül, S. (2013). Türkçe Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(8), 184-193.
- Baklacı, E. (2013). *İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Balcıoğlu, İ., Memetal, S. ve Rakel, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, *Yeditepe Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, 58.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications (Third Edition)*. New York: The Free Press
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. <http://cls.binghamton.edu/basssteid.html>, 13.12.2016
- Baş, G. (2012). İlköğretim Öğrencilerinde Tükenmişlik: Farklı Değişkenler Açısından Bir Değerlendirme. *Journal of European Education*, 2(2)

- Boyar, E. (2011). *Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boylu, A. Y. (2012). Adalet Bakanlığı'na Bağlı Kurumlarda Çalışan Personelin Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet ve Hizmet Süresi Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Adalet Dergisi*, 44(123), 141.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 11.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 32-174.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 6. Baskı Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik (6.Baskı)*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.1, 133-138.
- Can, A. (2016). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (4.Baskı)*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. 6.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 3-231
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara, 1-122.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, E. D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Ceyhan, A. A. ve Siliğ, A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 43-55.

- Cihan, Y. B. (2011). Onkoloji Bölümünde Çalışan Sağlık Personelinde Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi; *Yeni Tıp Dergisi*, 28, 17-22.
- Colvin, R. E. (1999). Transformational Leadership:A Prescription For Contemporary Organizations. [www.leadershipinfo.net/books.html](http://www.leadershipinfo.net/books.html), 23.11.2016
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review And An Integration Of Research On Job Burnout. *The Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847.
- Çakıroğlu, E. ve Tengilimoğlu, D. (2014). Mobbing Davranışlarının Tıbbi Sekreterler Üzerine Etkisi, *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Çelebi, E. (2013). *Elazığ ve Malatya İl Merkezinde Bulunan Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlgili Faktörler*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikkaleli, Ö. (2011). Yetişkin Eğitimcisi Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Mesleki Yetkinliklerinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 38-53.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi: Denizli.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara
- Dworkin, A. G. (1987). *Teacher Burnout In The Public Schools: Structural Causes And Consequences For Children*. State University Of New York Press, 1-7.
- Engin, A. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi: Şanlıurfa.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (2.Basım)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. 2.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 12-42.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul, 3-484.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ed. Bayraktar R.D.: 143-160.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 37-50.
- Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-II. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27, 38-46
- Freudenberger, N. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Friedman, I. A. and Farber, B. A. (1992). Profesyonel Self Concept As A Predictor Of Teacher Burnout. *Journal Of Educational Research*, 84(1), 28-35.
- Gezer, E. (2008). *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Girgin, G. (2011). Bir Grup İlköğretim Öğretmeninde Tükenmişlik Sendromu. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 31(3), 602.
- Gustafson, N. (2002). Leadership And Organizational Transformation. <http://www.astdrta.org>, 11.11.2016

- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166.
- Gündüz, B. (2012). Okul Psikolojik Danışmanlarında Yetkinlik İnancı ve Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yaz, 1749-1767
- Güven, S. Ş. (2013). *İlkokul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerini Öğretimsel Lider Olarak Algılama Düzeyleri İle Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi: Van.
- Hall, C. A. (1999). *The Relationships Between Leader Behaviors And Characteristics And School Culture*. (Unpublished doctoral dissertation), Florida Üniversitesi, USA.
- Havle, N., İnem, M. C., Yener, F. ve Gümüş, H. (2008). İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi; Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 7.
- Humphreys, J. H. (2000). Transformational, Transactional And Laissez-Faire Leader Behavior And Constructive Thinking: The Relationship With Proximal Sales Unit Performance. (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Nova Southeastern, Fort Lauderdale, Florida, USA.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership Behaviors Of Principals In Inclusive Educational Settings, *Journal of Educational Administration*, 35(5), 11-27.
- Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68,1.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kan, Ü. D. (2008). Bir Grup Okulöncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 431-438.
- Karakaya, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasu, S. (2009). *Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: İstanbul.



- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 443-465.
- Karlı, M. D. (1997). "Stratejik Liderlik Becerileri", (21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), *Bildiriler Kitabı*, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul,
- Kaya, Ü. S. (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Kaya, M., Üner, S., Karanfil, E., Uluyol, R., Yüksel, F. ve Yüksel, M. (2007). Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6(5), 357-363.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E., ve Uygur, E. (2010). Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7, 401-419.
- Kayhan, C. (2007). Burnout Tükenmişlik Sendromu, [www.psikolojikdanisma.net](http://www.psikolojikdanisma.net), 11.10.2016.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1998, 52
- Kocabıyık, Z. O. ve Çakıcı, E. (2008). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9(3), 132-138.
- Koppang, A. F. (1996). *Transformational And Transactional Leadership Behaviors Of Administrators Of Performing And Visual Arts Schools*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Dakota, Grand Forks, ND, USA.
- Lee, R. T. ve Ashford, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 111-128.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.

- Leithwood, K., Jantzi, D., Silins, H. and Dart, B. (1992). Using The Appraisal Of School Leaders As An Instrument For School Restructuring. *Peabody Journal of Education*, 68, 85-109.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership For Changing Times*. Philadelphia: Open University Press.
- Lawrence, E. T. (2000). *The Relationship Between, Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership Styles Of The Senior Executives/Department Heads And Their Immediate Subordinates' Perceived Satisfaction, Extra Effort, Effectiveness, And Organizational Culture Typology In The Hospital Setting*. Unpublished Doctoral Dissertation. University Of Nova Southeastern.
- Maden, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Çözüm Sosyal Destekte Mi? 21. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Kütahya, 96-100.
- Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Plan, 2015-2019, Sayfa:75
- Metcalf, R. J. A. and Metcalf, B. A. (2000). The Transformational Leadership Questionnaire (tlq-lgv): A Convergent And Discriminant Validation Study. *Leadership And Organization Development Journal*, 21(6), 280-296.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 307-422.
- Memişoğlu, S. P. (2004). Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya, 62-63.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2010). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2).
- Nane, A. (2013). *Öğretmenlerin Tükenmişliği İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi Üzerine Bir Araştırma Uygulaması: Mersin İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi: Mersin.

- Northouse, P. G. (2010). "Leadership: Theory and Practice", Fifth Edition, SAGE Publication, USA.
- O'Leary, E. (2000). "10 Minute Guide to Leadership", Second Edition, Alpha Books, USA.
- Ok, S. (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.
- Ongun, G. (2015). *Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Gebze Teknik Üniversitesi: Gebze.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103–116.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2006). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma, *Milli Eğitim Dergisi*, 146.
- Öztuna, İ. G. (2005). *Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. ve Bal, E. Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 84-98.
- Öztürk, A., Tolga, Y., Şenol, V. ve Günay, O. (2008). Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Erciyes Tıp Dergisi*, 30(2), 92-99.
- Parkman, A. W. (2001). *An Investigation Of Bass' Model Of Transformational And Transactional Leadership Theory In Respiratory Care*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of Capella, Minneapolis, USA.

- Polat, G., Topuzoğlu. A., Gurbüz K., Hotalak. Ö., Kavak. H., Emirikçi. S., ve Kayış, L. (2009). Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(3), 217-222.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme'nin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-35.
- Polatçı, S., Ardiç. K. ve Tınaz. Z. D. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 1-22.
- Randall, M. ve Scott, W.A. (1988). Burnout, Job Satisfaction And Job Performance. *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1).
- Schaufeli, W. B. ve Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice A Critical Analysis*, Taylor & Francis, USA.
- Sergiovanni, J. T. ve Robert, J. S. (1984). Leadership And Excellence In Schooling. *Educational Leadership*, 13, 4.
- Sergiovanni, J. T. and Robert J. S. (1991). *The Principalsip A Reflective Practice Perspective*. Second Edition. United States of America.
- Sharma, A., Sharp, D. M, Walker, L. G. ve Monson, J. R. T. (2008). Stress And Burnout Among Colorectal Surgeons And Colorectal Nurse Specialists Working In The National Health Services. *Colorectal Disease Journal*, 10, 397-406.
- Soyer, F., Can, Y. ve Kale, F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3).
- Soysal, A. (2011). Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İş Yaşamında Tükenmişlik, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, www.ceis.org, 30.11.2016, 14-24.
- Sünter, A. T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri, *Genel Tıp Dergisi*, 16, 1.

- Şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 33-75.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1620, Eskişehir, 1-35.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-Isparta Örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Taycan, O. ve Arkadaşları (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7, 100-108.
- Tekin, M., Taşgın, Ö. ve Baydil, B. (2009). Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 1001-1012.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayıncılık.
- Toker, B. (2011). Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik: Türkiye'deki Üniversitelerde Ampirik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 114-127.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937.
- Yazıcı, K. ve Avcı, E. (2011). Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(4), 29-37.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Welch, J. (2005). "How To Be A Good Leader?" Newsweek.  
<http://www.newsweek.com/id/49532?tid=relatedcl>, 14.11.2016

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Üner, V. (Çev.), Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 10-57.

Williams, M. (2006). *Mastering Leadership*, Second Edition, Thorogood Press, UK.

Yaşar, M. (2003). *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi (Ankara Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi: Ankara.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009), Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma; *KMU İİBF Dergisi*, 11, 16.

Yıldız, E. (2011). *Eğitimcilerde Tükenmişlik: Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi: Sakarya

## EKLER

- 1. Ek-1:** Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği) ..... 83



**Ek-1: Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği)**

Sayın Katılımcı,

Dört bölümden oluşan bu anket, “Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği)” konulu yüksek lisans tezime veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yasal yükümlülük getirmeyecek ve vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. Bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Anketi doldurmak için zaman ayırdığınız ve bu çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Hülya KILIÇ  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**1- KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Cinsiyetiniz? 1.() Erkek 2.() Kadın
2. Yaşınız?  
1. () 21-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51 ve üstü
3. Medeni durumunuz: 1.() Bekâr 2.() Evli
4. Mezuniyet durumunuz?  
1. () Eğitim Enstitüsü 2. () Eğitim Fakültesi 3. () Fen Edebiyat Fakültesi  
4. () Diğer
5. Mesleğinizdeki kıdeminiz?  
1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl  
4. () 16-20 yıl 5.() 21 yıl ve üzeri
6. Branşınız?  
1. () Sosyal Bilimler 2. () Fen Bilimleri



**Tablo A.1:** (2. Bölüm) Çok faktörlü liderlik ölçeği.

Aşağıdaki ifadelerde, size göre amirinize en uygun olan sıklık derecesini çarpı (X) işareti ile belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklanır.					
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
Çalışanları kendisi ile işbirliği içinde oldukları için över.					
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.					
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
Tüm dikkatlerini hatalar şikâyetler ve yetersizlikler üzerine toplar.					
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
Güç ve güven duygusu sergiler.					
Kurum vizyonunu vurgular.					
Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
Karar vermekten kaçınır.					
Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlara yaratır ve destekler.					
Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
Ortak görev anlayışını vurgular.					
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

**Tablo A.2:** (3. Bölüm) Maslach tükenmişlik ölçeği.

Aşağıda yer alan ifadelerin size en uygun olan sıklık derecesini çarpı (X) işareti ile belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
“İşimden soğuduğumu hissediyorum.”					
“İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.”					
“Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.”					
“İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.”					
“İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.”					
“Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.”					
“İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.”					
“Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.”					
“Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.”					
“Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.”					
“Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.”					
“Çok şeyler yapabilecek güçteyim.”					
“İşimin beni kısıtladığını biliyorum.”					
“İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.”					
“İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.”					
“Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.”					
“İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.”					
“İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.”					
“Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.”					
“Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.”					
“İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.”					
“İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.”					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hülya KILIÇ  
Uyruğu : TC.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya/1973  
Medeni Hali : Evli  
E-Posta Adresi : taiftaha@hotmail.com

### EĞİTİM

Lise : Divriği İmam Hatip Lisesi. Divriği/SİVAS (1991)  
Lisans : Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi. Ankara ( 2008)  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme. Ankara (2017)

### MESLEKİ DENEYİM

5 yıldır İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmeni olarak çalışmaktayım.

### YABANCI DİL

Orta düzeyde Arapça bilmekteyim.