

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMCİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BATMAN İLİ ÖRNEĞİ)**

FATİME KIRS

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GAZİANTEP
AĞUSTOS -2014**

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMCİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BATMAN İLİ ÖRNEĞİ)**

FATİME KIRS

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. VEYSEL OKÇU**

**GAZİANTEP
AĞUSTOS -2014**

KABUL VE ONAY SAYFASI

**T.C. ZİRVE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi Fatime KIRS tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, **29.08.2014** tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İmza

Prof.Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı

.....

Jüri üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU (Tez Danışmanı)



Yrd. Doç. Dr. H.İsmail ASLANTAŞ



Yrd. Doç. Dr. Sevda KOÇ



Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

ETİK BİLDİRİM SAYFASI

T.C.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 31/07/2014)

Adı Soyadı : Fatime KIRS

İmzası : 

ÖNSÖZ

Mutluluk, yaşamın en önemli kaynağı, hayatı yaşanılır kılan unsurdur. Mutluluk, insanlar için, daima en büyük hedef olmayı sürdürürken, çalışılan meslekte mutlu olmak da kuşkusuz geleceğe dair kurulan hayallerin başında yer alır. Zira her gün büyük şevk, iştihak ve mutlulukla işine başlayan bireyin, işini, mesleğini en başarılı, verimli şekilde icra edeceği aşikârdır.

Öğretmenlik bilgi olduğu kadar sevgi ve şefkat temelli bir meslektir. Öğretmenin sevgiyle eğitim öğretim faaliyetini sürdürmesi için, her şeyden evvel mesleğinde mutlu olması elzemdir. Geleceğin mutlu neslini yetiştirmek, öğretmenlerin mutluluğunun sağlanmasına, onları tükenmişliğe götüren nedenlerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Hiç şüphesiz bu süreçte en büyük görev ve sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir. Bu çerçevede eğitim sisteminin ve okul yöneticilerinin öğretmenleri mutlu edecek imkân ve ortamları oluşturması, hedeflenen başarılı ve sağlıklı eğitim için son derece önemlidir.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken, gece gündüz demeden, büyük bir özveriyle bilgisini, ilgisini, desteğini, özenini benden esirgemeyen, tezin uzun ve yorucu sürecinde güvenini, her an yanımda olduğunu bana hissettiren değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU'ya en içten sevgi ve hürmetlerimi sunar, çok teşekkür ederim.

Araştırmanın tamamlanmasında değerli öneri ve katkıları için, Prof. Dr. Behçet ORAL'a, Yrd. Doç. Dr. Sevda KOÇ'a, Yrd. Doç. Dr. H. İsmail ASLANTAŞ'a, Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya, Öğr. Görevlisi Mehmet DEMİRKOL'a, Muhammed Emin KUMRAL'a ve Saliha NEZGİTLİ'ye teşekkür ederim. Tez çalışmasına başlamamda büyük rolü olan, azmini, başarısını kendime örnek aldığım Yrd. Doç. Dr. Alper CAN'a gösterdiği desteği, güveni ve çok değerli yardımları için, sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak bu süreçte sevgi ve desteklerini her daim gördüğüm, aileme çok teşekkür ederim.

Fatime KIRS

Ağustos, 2014

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMCI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (BATMAN İLİ ÖRNEĞİ)

Fatime KIRS

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 190 sayfa, Ağustos 2014

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Veysel OKÇU

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan 59 ortaokul ve 29 lisede görev yapan 2676 branş öğretmeni, örneklemini ise Basit Seçkisiz Örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 15 ortaokul, 9 lisede görev yapan toplam 400 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)” ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)” kullanılmıştır. Araştırmada frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) ve Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca işlemci liderliğin istisnalarla

yönetim (aktif-pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri, işlemci liderliği ise düşük düzeyde gerçekleştirdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, en yüksek değerler duygusal tükenme alt boyutunda gerçekleştiği, en düşük değerler duyarsızlaşma alt boyutuna ait olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, İşlemci liderlik, Tükenmişlik, Okul yöneticisi, Öğretmen.

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL AND
TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES OF SECONDARY AND HIGH
SCHOOL PRINCIPALS AND DEGREE OF BURNOUT OF TEACHERS
(BATMAN CITY SAMPLE)**

Fatime KIRS

Zirve University, Graduate School of Social Science

Department of Educational Sciences

Master Thesis, 190 pages, August 2014,

Supervisor: Assistant Prof. Veysel OKÇU

The purpose of this study, according to the opinions of middle and high school teachers is to examine relationship between transformational and transactional leadership styles of secondary and high school principals and degree of burnout of teachers. Relational model was used in this study. 2676 branch teachers working in 59 middle schools and 29 high schools in the city center of Batman in 2013-2014 academic year constituted the universe of the study, and the sample also consisted of 15 middle schools determined by using the method of Simple Random Sampling, and a total of 400 teachers working in 9 high schools. "The Multifactor Leadership Questionnaire (cflo)" developed by Bass and Avolio (1995) in order to determine the transformational and transactional leadership styles of the school principals and "Maslach Burnout Inventory (MBI)" developed to determine the degrees of burnout of teachers by Maslach and Jackson (1981) were used in this study. In the research, research for frequency (f), percentage (%), mean (\bar{x}), standart deviation (ss), and Pearson product moment correlation coefficient (r) were calculated.

In the end of the research, a correlation was determined in the negative direction and at a low level between sub-dimensions of burnout subscales of emotional exhaustion and depersonalization with all the sub-dimensions of transformational leadership and the contingent reward sub-dimension of transactional

leadership. A relationship was assigned in the positive direction and at a low level between personal achievement subscale of burnout with all the sub-dimensions of transformational leadership and the contingent reward sub-dimension of transactional leadership. Moreover, between burnout levels in the sub-dimension of emotional exhaustion and depersonalization with management by exception (active-passive) of transactional leadership and sub-dimensions of leadership that complete freedom, a meaningful relation was determined. It was seen that according to the perceptions of the teachers, school administrators exhibited transformational leadership behaviors in a moderate level but also performed transactional leadership in a low level. When analyzing the results of teachers' burnout levels, it was concluded that while the highest value was realized in the emotional exhaustion subscale, the lowest value belonged to the depersonalization subscale.

Key Words: Transformational leadership, Transactional leadership, Burnout, School principal, Teacher.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM SAYFASI

| | |
|---|-----------|
| ÖNSÖZ..... | i |
| ÖZET..... | ii |
| ABSTRACT..... | iv |
| İÇİNDEKİLER..... | vi |
| TABLolar..... | x |
| ŞEKİLLER | xii |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 1.2 Problem Durumu | 1 |
| 1.3 Araştırmanın Amacı | 5 |
| 1.3.1 Alt Amaçlar..... | 5 |
| 1.4 Araştırmanın Önemi..... | 6 |
| 1.5 Sayılıtlar..... | 7 |
| 1.6 Sınırlılıklar..... | 7 |
| 1.7 Tanımlar | 8 |
| 1.8 Kısaltmalar..... | 9 |
| 2.KAVRAMSALÇERÇEVE..... | 10 |
| 2.1 Liderlik..... | 10 |
| 2.1.1 Liderin Güç Kaynakları..... | 14 |
| 2.1.2 Liderlik ve Yöneticilik..... | 15 |
| 2.1.3 Okul Yöneticisinin Liderliği | 18 |
| 2.1.4 Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)..... | 21 |
| 2.1.4.1 Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... | 25 |
| 2.1.4.2 Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... | 26 |
| 2.1.4.3 Bass'a Göre Dönüşümsel Liderliğin Boyutları..... | 27 |
| İdealleştirilmiş Etki(Karizma)..... | 27 |
| İlham Verici Güdüleme..... | 29 |
| Entelektüel Uyarım | 30 |

| | |
|---|-----|
| Bireysel İlgisi..... | 33 |
| 2.1.4.4 T. J.Peters ve R. H. Waterman'nın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... | 35 |
| 2.1.4.5 Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... | 35 |
| 2.1.4.6 Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşım..... | 36 |
| 2.1.4.7 Conger ve Kanungo'nun Karizmatik/Dönüştürücü Liderlik Kuramı..... | 38 |
| 2.1.4.8 Podsakoff ve Arkadaşlarının Dönüştürücü Liderlik Kuramı..... | 39 |
| 2.1.4.9 Dönüşümcü Liderliğin Evreleri..... | 39 |
| 2.1.4.10 Dönüşümcü Liderlerin Temel Özellikleri..... | 40 |
| 2.1.5 İşlemci Liderlik (Transactional Leadership)..... | 48 |
| 2.1.5.1 İşlemci Liderliğin Boyutları..... | 52 |
| Koşullu Ödül..... | 52 |
| İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif)..... | 54 |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez-faire):..... | 56 |
| 2.1.6 Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması..... | 58 |
| 2.1.7 Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik..... | 63 |
| 2.2 Tükenmişlik | 71 |
| 2.2.1 Tükenmişlik Kavramının Tanımı..... | 71 |
| 2.2.1.1 Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)..... | 75 |
| 2.2.1.2 Duyarsızlaşma (Depersonalization)..... | 77 |
| 2.2.1.3 Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment)..... | 79 |
| 2.2.2 Tükenmişlikle Yakından İlgili İki Önemli Kavram: Stres ve İş Doyumu... 81 | |
| 2.2.2.1 Stres..... | 81 |
| 2.2.2.2 İş Doyumu..... | 83 |
| 2.2.3 Tükenmişliğin Belirtileri..... | 85 |
| 2.2.4 Tükenmişlik Açısından Kişisel Risk Faktörleri..... | 88 |
| 2.2.5 Başlıca Tükenmişlik Sebepleri..... | 89 |
| 2.2.5.1 Kişisel Tükenmişlik Faktörleri..... | 90 |
| 2.2.5.2 Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri..... | 95 |
| 2.2.6 Tükenmişliğin Sonuçları..... | 100 |
| 2.2.6.1 Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları..... | 101 |
| 2.2.6.2 Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları..... | 104 |
| 2.2.7 Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları..... | 106 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.7.1 Bireysel Yöntemler..... | 106 |
| 2.2.7.2 Örgütsel Yöntemler..... | 108 |
| 2.2.8. Dönüşümcü Liderliğin Tükenmişlik Düzeyi ile İlişkisi..... | 110 |
| 2.3 Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar..... | 111 |
| 2.3.1 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar..... | 111 |
| 2.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 113 |
| 3. YÖNTEM | 116 |
| 3.1 Araştırma Modeli | 116 |
| 3.2 Evren ve Örneklem | 116 |
| 3.3 Veri Toplama Araçları..... | 118 |
| 3.3.1 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Güvenirlik Çalışması..... | 118 |
| 3.3.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Güvenirliği, Puanlanması..... | 121 |
| 3.4 Verilerin Toplanması..... | 125 |
| 3.5 Verilerin Analizi..... | 126 |
| 4. BULGULAR | 127 |
| 4.1 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri..... | 127 |
| 4.2 Alt Problemlere İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 129 |
| 4.2.1 Birinci Alt Problem: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Boyutlarında Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyi..... | 129 |
| 4.2.2 İkinci Alt Problem: Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi..... | 130 |
| 4.2.3 Üçüncü Alt Problem: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki..... | 131 |
| 4.2.4 Dördüncü ve Beşinci Alt Problemler: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Analizleri..... | 134 |
| 4.2.4.1 Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine göre Analizi..... | 135 |
| 4.2.4.2 Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi..... | 136 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.4.3 Kıdem Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi | 137 |
| 4.2.4.4 Branş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi | 140 |
| 4.2.4.5 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi | 142 |
| 5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA..... | 144 |
| 5.1 Sonuçlar..... | 144 |
| 5.1.1 Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar..... | 144 |
| 5.1.2 İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar..... | 145 |
| 5.1.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar..... | 145 |
| 5.1.4 Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar..... | 146 |
| 5.1.5 Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar..... | 147 |
| 5.2 Tartışma | 148 |
| 5.3 Öneriler | 161 |
| KAYNAKÇA | 163 |
| EKLER | 184 |
| EK 1: Batman Milli İl Eğitim Müdürlüğünden Alınan Anket Uygulama İzin Yazısı..... | 185 |
| EK 2: 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı Batman İl Merkezindeki Resmi Lise ve Ortaokul ile Bu Okullardaki Öğretmen Sayıları..... | 186 |
| EK 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği – Öğretmen Formu..... | 187 |
| EK 4: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Örnek Maddeler..... | 189 |
| EK 5:Çok faktörlü Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni..... | 190 |

TABLOLAR

| | |
|--|-----|
| Tablo 2.1: Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar..... | 17 |
| Tablo 2.2: Geleneksel ve yetkilendirilmenin uygulandığı örgüt yapıları arasındaki farklar | 47 |
| Tablo 2.3: İşlemci ve dönüşümcü liderlik | 60 |
| Tablo 2.4: İşlemci ve dönüşümcü lider özellikleri | 61 |
| Tablo 2.5: Tükenmişliğin belirtileri | 88 |
| Tablo 3.1: 2013-2014 Eğitim öğretim yılı Batman ili merkezindeki resmi lise, ortaokul ve bu okullardaki öğretmen sayıları | 117 |
| Tablo 3.2: Çoklu Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha değerleri..... | 120 |
| Tablo 3.3: Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach Alpha değerleri..... | 125 |
| Tablo 4.1: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem branş ve öğrenim durumlarına ait değişkenlerine göre dağılımı | 127 |
| Tablo 4.2: Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri | 129 |
| Tablo 4.3: Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri | 130 |
| Tablo 4.4: Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile tükenmişlik değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler..... | 131 |
| Tablo 4.5. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyutlarının cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları | 135 |
| Tablo 4.6: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyutlarının medeni durum değişkenine göre t testi sonuçları | 136 |
| Tablo 4.7: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyut ortalamalarının kıdem değişkenine göre dağılımı | 138 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 4.8: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik düzeylerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları | 139 |
| Tablo 4.9: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyut ortalamalarının branş değişkenine göre dağılımı | 140 |
| Tablo 4.10: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik düzeylerinin branş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları | 141 |
| Tablo 4.11: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyut ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı | 142 |
| Tablo 4.12: Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları | 143 |

ŞEKİL

Şekil 2.1: Vizyon, sonuçlar ve sürdürülebilir başarı arasındaki ilişki41



1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amaçları, alt amaçları, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın sayıtlıları ve araştırmada kullanılan terimler kısmı yer almaktadır.

1.2 Problem Durumu

Çalışma ve iş hayatı insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İnsanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte ve iş ile ilgili faaliyetlerini planlayarak geçirirler. Toplumsal rollerin farklılaşması, bireyler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıklar yaşanmasına, çalışma ortamlarında rekabetin ön plânda olmasına, bireylerin kendini kanıtlama savaşına, beklentilerin üst seviyelerde oluşuna, bunun sonucu olarak da bireylerin ruh sağlığının bozulmasına ve stres yaşamalarına neden olmaktadır (Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin, 2007:466).

Sanayileşmenin, kentleşmenin, rol karmaşıklığı ve yaşamın zorlaşmasının insan üzerinde oluşturduğu stres, sağlığı olumsuz yönde etkilemekte (Arabacı ve Akar 2010:79), tükenmişlik doğurabilmektedir. Örgütlerin sonu gelmeyen isteklerini karşılamaya çalışan uyumlu bir çalışanın tükenmişlik yaşamayı kaçınılmaz görmektedir (Akın ve Oğuz, 2010:312).

İnsanlarla etkileşimin yaşandığı en yoğun alanlardan biri eğitimidir. Bu durum yüksek oranda, tükenmişliğin yaşanmasını da beraberinde getirmektedir. Tükenmişlik, insanla yüz yüze ilişki içinde olan meslek gruplarında oldukça sık görülen bir durum olduğundan, eğitim alanında çalışan kişiler tükenmişliğe son derece yatkındırlar (Dericioğulları, Konak, Arslan ve Öztürk, 2007:14).

Öğretmenlik; insana bilgi, beceri, duygu, değer ve davranış kazandıran önemli bir meslektir. Öğretmenin işinde başarılı olabilmesi fiziksel, sosyal ve ruhsal açıdan sağlıklı olmasını gerektirir. Öğretmenler iş yaşamının koşulları ile etkileşim halindedir. Bu etkileşimden hem tükenmişlik hem de umutsuzluk doğabilir (Özben ve Argun, 2003:37).

Öğretmenlik, bireylere doğrudan hizmet veren meslek grubunda olduğundan, onlarda tükenmişlik daha kolay oluşabilmektedir. (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005:118). Ayrıca öğretmenler, bazen eğitim araçlarının eksikliği, ücret yetersizliği, mesleğe başlarken beklentilerinin karşılanmaması, birçok kişiyle çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, performanslarının gerçek anlamda değerlendirilmemesi gibi etkenlere bağlı olarak zamanla mesleklerini sıradan ve basit görebilmekte ve kendilerini yorgun, duygusal yönden aşırı yıpranmış hissedebilmektedir (Balcı, 2009:6).

Öğretmen tükenmişliğinde birçok yapısal ve örgütsel faktör etkilidir. Bunlardan ilki eğitime halkın duyduğu güvenin azalmasıdır. Diğer öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerdeki beklentileri ve sınıf tecrübeleri arasındaki uçurumdur (Dworkin, 2001:71).

Öğretmenlerde tükenmişlik, öğrenme öğretme süreçlerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olan, fiziksel, zihinsel ve davranışsal yorgunluk olarak adlandırılan ve öğretmenin fiziksel, akademik ve sosyal performansını doğrudan etkileyen, işin getirdiği stresli durumlara uygun olan ya da uygun olmayan tepkilerin verilmesi sonucunda meydana gelen önemli bir problem durumudur (Koruklu, Feyzioğlu, Özenoğlu-Kiremit ve Aladağ, 2012:1814).

Rekabet ortamının hakim olduğu günümüzde, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için liderlik önemli son derece önemlidir. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir (Buluç, 2009a:8).

Okul müdürünün yöneticilik becerisi bir okulun başarısında önemli bir yere sahiptir. Ancak, okul müdürünün iyi bir yönetici olmasının yanında etkili bir lider de olması gerekir. Okul liderliği, okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik öğretmenleri harekete geçirme olarak tanımlandığından, okul müdürlerinin lider olmaya çalışması okulun amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemli bir değişkendir (Korkmaz, 2005:402). Geleneksel okul yönetimi anlayışının, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler (Çetin ve Aydın, 2012:332).

Okul içerisinde yöneticinin liderlik özellikleri yanı sıra değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlere gereksinim vardır. Bu liderlik tipinin adı “Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik”tir (Eraslan, 2004a:2).

Dönüşümcü liderlik tarzı personele ulaşmak, onu etkilemek için lider tarafından kullanılan bir yaklaşımdır yoldur (Twigg & Kang, 2012:4). Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2012: 141). Yukl’a (2002:4) göre, dönüşümcü liderlik örgütün misyonunu ve tavsiyelerini, varsayımlarını garanti alma şeklinde karakterizedir.

Eğitimsel yenileşme süreci yönünden dönüşümcü liderlik kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bu süreçte bütün eğitim çalışanını güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2012: 240). Dönüşümcü liderlik, günümüzde her örgüt gibi eğitim örgütleri olan okullarda ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. (Çelik, 2010:1).

İşlemci liderler göreve odaklıdır ve bu nedenle işlemci bir okul lideri okulda öğretimle ilgili işlere yönelimlidir. Ancak işlemci liderin sadece öğretime odaklı olması onu dönüşümcü lider karşısında daha az etkili kılar. İşlemci liderlik davranışını uygulayan okul müdürleri, öğretmenlere eğitim öğretimle ilgili her türlü araç gereç gereksinimini sağlasa dahi öğretmenlerin mesleklerini en iyi şekilde icra etmelerinde yeterli olamayacaklardır. Okul müdürlerinin öğretmenlere öğretimle

ilgili konularda geri bildirimde bulunması da bu anlamda yeterli değildir (Kurt, 2009:6).

Şahin'e (2004:370) göre, işlemci liderlik, liderin kontrolünde yapılan hizmete karşılık verilen ödüle dayanan bir pasif bir liderlik biçimidir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları örgütsel performansı etkilemekte; dönüşümcü liderlik, çalışanların verimliliğini ve etkililiğini artırmakta ve yüksek düzeyde performans göstermeleri için uygun bir ortam oluşturulmasını sağlamaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşmada dönüşümcü liderlik davranışı, daha geleneksel içerikli işlemci liderlikten daha etkili olmaktadır (Okçu, 2011:3).

Dönüşümsel liderlik davranışları işlemci liderlik davranışlarına göre; öğrencinin bilişsel öğrenme, etkili öğrenme, öğretmen güvenilirliğinin algıları ve iletişim doyumu üzerinde daha çok belirleyicidir (Harrison, 2011:99).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel amaçlara erişmede dönüşümcü liderlik tarzının, geleneksel formları içeren işlemci liderlikten daha fazla etkili olduğunu göstermektedir (Çelik, 1998; Karip 1998; Korkmaz, 2005; Cemaloğlu, 2007; Okçu, 2011; Kurt, 2009).

Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğin tersine çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. İşlemci liderlik yönergelerle baskın bir davranış ortaya koyarken, dönüşümcü lider astları yetkilendirip güçlendirme yolu ile çalışanların etkin kılar (Güzel ve Akgündüz, 2011:284).

Dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasındaki ters bir ilişki olduğuyla ilgili bolca ampirik kanıt mevcuttur. Bu ilişkiyi ele alan bir dizi çalışma sonuçlarına göre, örgütteki dönüşümcü lider desteği çalışanların yaşadığı stres ve tükenmişliği azaltmakta; lider desteği arttıkça çalışanların işle ilgili memnuniyeti ve performansı da artmaktadır (Twigg ve Kang, 2012:4).

Bass'a (1985:28) göre, "Dönüşümcü liderlik çalışanların duygusal durumunu güçlendirir ve destekler. Bu nedenle çalışanlar ve örgüt arasındaki güven ve saygıyı

geliştirir.”. Bunun için okul yöneticisi geleneksel yönetim anlayışından kurtulmalı ve dönüşümcü liderliğin gerektirdiği davranışları gösterebilmelidir (Çelik, 1998:423).

Bütün bu bilgiler ışığında, okul yöneticisinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişliği arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.3.1 Alt Amaçlar

Alt amaçlar kapsamında şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Lise ve ortaokulda çalışan öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Liselerde ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri nedir?
3. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Branş öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, branş türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Liselerde ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, branş türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.4 Araştırmanın Önemi

Ülkemizin mevcut eğitim sistemi sürekli değişen bir yapıda olup, istenilen çağdaş, ileri, verimli bir seviyeye tam olarak getirilememiş bir özellik arz etmektedir. Eğitimimizin ulaşılması hedeflenen çağdaş ve ileri seviyeye gelmesini sağlayacak olanlar şüphesiz okul yöneticileri ve öğretmenlerdir.

Okul yöneticileri okulların başarısını ve eğitim kalitesini yükseltirken, öğretmenlerin de çalışma alanlarında etkili, verimli ve stressiz çalışma olanaklarına sahip olmaları hususunda önemli bir role sahip oldukları tartışılmazdır.

Tükenmişlik, son dönemlerde özellikle basın ve yayın organlarında çokça dile getirilen bir konu olması hasebiyle güncelliğini koruyan bir kavram. Eğitim sistemimizdeki tükenmişlik ise bu alanda yaşanan en önemli olumsuzlukların başında gelmektedir.

Türkiye'deki literatür tarandığında tükenmişlik ile birçok araştırma yapıldığı ancak dönüşümcü, işlemci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının son derece sınırlı olduğu saptanmıştır. Buna binaen araştırmamızın bu alandaki benzer çalışmalara ışık tutacağı umut edilmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularla öğretmenlerin tükenmişliklerine neden olan etmenler ortaya konarak çözüm önerileri geliştirme adına önemli veriler sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın eğitim seviyesi yüksek, kaliteli insan yetiştirme için temel faktörü olan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, okullarda başarılı yönetici yetiştirme çalışmalarına, yeniden yapılanma adına eğitim sistemimize ve topluma katkı sağlayacağı beklenmektedir. Türk eğitim sisteminin

istenilen hedeflere ulaşabilmesi için dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerinin sayısının artması noktasında yararlı bir çalışma olması hedeflenmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın okul yöneticilerine, okullarımızda tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin sorularının çözümünde bir bakış açısı kazandırması ve yol gösterici olması beklenmektedir.

1.5 Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

1. Liselerde ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin ölçek sorularına verdikleri cevaplar, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek için yeterlidir.

2. Araştırmaya katılan liselerde ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleri dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik ölçeklerindeki sorulara samimiyetle cevap verdikleri kabul edilmektedir.

3. Araştırmada kullanılan araçlar geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

1.6 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezindeki devlet okullarına bağlı liselerde ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, branş öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

3. Bu araştırma ölçeklerle elde edilecek bilgilerle sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

Dönüşümcü Lider: Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir (Çelik, 2012:240).

İşlemci Lider: Bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik türüdür (İşcan, 2006:165).

Tükenmişlik: Tükenmişlik uzun süren stresin kaynağı olduğu duygusal bir rahatsızlıktır (Maslach & Leiter, 2008:499).

Okul Yöneticisi: Müdür, Millî Eğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak millî eğitimin genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür; okul veya kurumu, bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yönetir (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 76, 2009)

Öğretmen: Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir (Millî Eğitim Temel Kanunu Madde 43, 1973).

1.8 Kısaltmalar

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Çoklu Faktör Liderlik Anketi).

ÇFLÖ: Çoklu Faktör Liderlik Anketi

MTE: Maslach Tükenmişlik Envanteri.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

D : Duyarsızlaşma

DT : Duygusal Tükenme

KB : Kişisel Başarısızlık

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Liderlik

5000 yıl öncesine ait Mısır hiyerogliflerine lider ve liderlik ile ilgili yazılarda, lider (seshemu) liderlik (seshement) ve takipçileri (shemsu) kayıtları bulunmuştur. Türk destanlarında, Çin Klasiklerinde; liderlerin özelliklerine, insanlara olan sorumluluklarına ve öğütlere yer verilir. Yunan liderlik kavramları Homeros'un İliada'sında kahramanlar tarafından örneklendirilmiştir. Plato "Cumhuriyet", Aristo "politika" da ideal ülkenin ideal liderliği için "Filazof Kralı" tanımlamıştır. MS. 100 yılında Plutarch "Paralel Yaşamlar"da liderler arasındaki benzerlikleri inceler. Sezar, Cirero, Senaca gibi Latin yazarlarda liderlik ve yönetim hakkında yazmışlardır. Rönesans devrinin hareketli ortamında pragmatist bir yaklaşımla liderliği ele alan Machiavelli'nin "Prens"i günümüzde bile liderliğe örnek oluşturmaktadır (Eren, 2008; Akt.Balcı, 2009:8).

Liderlik kavramı 1960'lı yıllardan itibaren yönetim alanında kullanılmaya başladığı görülmektedir. Liderlik, isteklilik, inanç bağlılık, gönüllülük gibi durumları içerir. Liderlikte, pek çok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur (Buluç, 2009a:10).

Liderlik konusu, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır (Çelik, 2012: 1).

Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce'dir. Kavramın aslı fiil olarak "lead" şeklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. "Leader" ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider,

anlamları taşımaktadır. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi önerilmişse de ulusal literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Eraslan, 2004b:2).

Lider ve liderlik ilgili daha birçok tanım ve bu kavramları tanımlamaya girişen herkesin konuya dair farklı yorumları bulunmaktadır. Bu, liderliğin her ortamda ve koşulda liderliğin farklı özellikler taşımasından kaynaklanmaktadır (Tok ve Bacak, 2013:4).

Liderlik kavramını, lideri; izleyenleri ile etkileşimi sağlayan birey olarak tanımlayan araştırmacılar, bu etkileşim sürecinde lideri izleyenlerine almış olduğu kararları benimseten kişi değil, izleyenleri tarafından alternatif kararların sunulmasına imkân sağlayan kişiye olarak ifade etmişlerdir (Yavuz, 2008:28).

Liderlik, astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Karip, 1998:445).

Çelik'in (2012: 1) aktarımına göre, liderlik konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis & Nanus, 1985).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976, s.116).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır. (Zaleznik, 1977)

Lider ancak örgütle ilgili belirleyeceği bir vizyonla örgütün bu gelişimini sağlayabilir. Belirli bir misyonu olmadan kurulmuş ve geleceğe dair bir planı olmayan örgütler hiçbir şekilde amaçlarını gerçekleştiremez. Değişimle ilgili bir vizyon oluşturma, kaynaklar oluşturma ve sağlama, bireysel destek sağlama, standart işletim süreçleri oluşturma ve gelişmeyi izleme işlevlerinin ikame edilmesi normal işleyişteki liderlik işlevlerinin ikame edilmesi kadar kolay değildir. Değişim sürecinde bu işlevler liderden beklenir ve formal olarak liderlik makamında bulunanlar bu işlevleri yerine getiremediklerinde lider olarak kabul göremezler (Karip, 1998:444).

Öğütün belirlediği amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaştırmakla yetkili en önemli kişi liderdir. Bu süreçte kendisinden, çalışanlarından, bulunduğu çevreden çeşitli aksaklıklarla karşılaşılabilir. Liderin özellikle çalışanlarla ilgili sorunları gidermedeki görevi çok önemlidir. Bireysel olarak ilgilenen ve çalışanlarına değer verdiğini hissettiren lider sorunları kısa sürede giderebilir. Aksine çalışanlar arasında ya da herhangi bir çalışanın örgüt içerisinde sergileyeceği yanlış hareketlerde hemen ceza yöntemine başvuran lider hem çalışanın çalışma isteğine zarar verir hem de örgüt içinde korku ve endişe havasının hakim olmasına sebep olur (Güneş, 2011:18).

Yapılan araştırmalar sonucu, liderin, takipçilerin, örgütün ve ortamın özellikleri, liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda liderlik kişinin niteliği değil bu değişkenler arasındaki karışık ilişkiler sonucudur. Liderin mi tarihi, yoksa tarihin mi lideri yarattığı tartışmasının her iki yönü de, sınırlı olarak doğru sayılabilir (Bursalıoğlu, 2012: 204).

Yine Bursalıoğlu'na (2012: 212) göre, liderliğin doğuştan mı, yoksa duruma göre mi kazanıldığı tartışması bitmemekle beraber, liderlik imajının bir toplum ve kültür ürünü olduğu benimsenmiştir. Doğuştan bile olsa, lider uygun zaman ve yerde kendisine gerek olduğu an işe yarayacaktır. Diğer yandan, liderliğin genel olarak kabul edilmiş bazı özellikleri bulunmaktadır. Eğer, liderlik, durumdan duruma değişen bir davranış olsa, .lider için ne böyle özellikler, ne de kesin görevler ve imajlar söylenebilir.

Günümüzde liderden beklenen yalnızca kişileri ortak bir amaca yönelik olarak eyleme geçirme değil, bunu yaparken izlenenlerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon sağlamasıdır (Karip, 1998:445).

Lider bir aile oluşturur ve bu ailede bütün üyeler birbirlerine ve ortak ideallerine gönül bağı ile bağlanırlar. Temel görevleri çalışanları olağanüstü şeyler yapmak için bir yolculuğa çıkarmaktır. Bu ise çalışanlara ortak bir amaç için ilham vermeyi, onları bu yönde motive etmeyi, onlarla tutarlı olmayı ve yürek birliği yapmış bir ekip olmayı gerektirir. İşte bu noktada liderin rolü ve önemi ortaya çıkmaktadır (Çiçek, 2010:10).

Lider, doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan herkesten farklı olmalıdır. Liderin özelliklerini tanımlamak için ortaya konan liderlik yaklaşımlarından özellik yaklaşımının zamanla, bu yaklaşıma uymayan kişilerin de lider olduğu görülünce, lideri açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, ikinci olarak davranış yaklaşımı öne sürülmüştür. Davranış yaklaşımına göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermektedir. Üçüncü geliştirilen durumsallık yaklaşımı ise liderin durumuna göre yaklaşım değişikliği göstermesini kabul eder. Durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğini karar vermek durumunda olduğunu savunur. Bazı durumda lider otokritik davranması gerekirken, bazı durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağına doğru seçimi liderin etkinliğini belirler. Öte yandan yeni bir liderlik olarak işlemci (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımları doğmuştur. İşlemci liderler, belli bir ivmedeki değişime yönelik olmak üzere ve dönüşümcü liderler yaratıcılığa ve reformlara yönelik liderlik yaklaşımlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Akt. Toksöz, 2010:8).

Bu liderlik tanımlarında da anlaşıldığı gibi liderlik yönlendiren ve yönlendirme sürecinde üst rolü oynayan kişidir. Liderlik tanımları (vizyoner liderlik, etik liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, öğretim liderliği, entelektüel liderlik vb.) içerisindeki kavramlardan bir tanesi de dönüşümcü liderlik kavramıdır. Dönüşümcü

liderlik kavramı günümüzde aynı zamanda dönüşümsel liderlik kavramı olarak da bilinmektedir (Arslan, 2013:10).

2.1.1 Liderin Güç Kaynakları

Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır (Lunenburg & Ornstein, 1991; Arnold & Feidrn 1986; Akt. Çelik, 2012: 4-5).

1. Yasal Güç: Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Örneğin okul örgütlerince yöneticinin büyük bir yasal gücü vardır. Okul yöneticisi okulun hiyerarşik yapısı içinde öğretmenlere karşı gücünü kullanabilmektedir.

2. Ödül Gücü: Liderler genellikle örgütteki ödül gücünde yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler, liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verir. Örneğin, ödül gücü ücret yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin doğrudan öğretmenlerin ücretini belirleme gibi bir yetkileri yoktur. Ancak, öğretmenlerin sicilini değerlendirme, yükseltme ve aylıkla ödüllendirme gibi konularda okul yöneticisi ödül gücünü kullanabilir.

3. Zorlayıcı Güç: Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Örneğin, zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme gibi güçleri içermektedir. Okul yöneticisinin yasal gücüne bağlı olarak zorlayıcı gücü de bulunmaktadır. Okul yöneticisinin öğretmeni azarlaması, düşük sicil notu vermesi ya da yasalara aykırı davranması durumunda onu cezalandırması zorlayıcı gücünü oluşturmaktadır.

4. *Uzmanlık Gücü*: Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir, Çağdaş okul örgütlerinde uzmanlık gücü, daha çok okul yöneticisinin eğitim ve deneyim durumuna bağlıdır.

5. *Karizmatik Güç*: Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin İzleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır.

2.1.2 Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bütünlüme gitmeyi gerektirecektir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır (Taymaz, 2011: 19).

İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, “yönetici” kavramından “astların işlerinden sorumlu kimse”, yani “patron” anlaşılmaktaydı. Yönetim ise “bir mevki ve bir güç” olarak kabul ediliyordu. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur” biçimine dönüştü. Drucker’e göre bugün yönetici tanımı “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” biçiminde anlaşılmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009:139).

Yönetim bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005:53).

Yönetim, ortak bir çaba, işbirliği ve eşgüdümeye dayalı ussal bir etkinliktir ve bu yüzden yönetim, işbirliği ve koordinasyona dayalı ussal bir grup etkinliğidir (Arslan, Mazan ve Aydın, 2013:104).

Yönetim ve kimi zaman eş anlam kimi zaman farklı anlamlarda kullanıldığı, değerlendirildiği görülmektedir. Halbuki işlevsel bakımdan birbirine yakın olan bu kavramlar, yüklendikleri anlam bakımından birbirinden farklıdır. Bunun için her yönetici lider midir sorusuna olumlu cevap vermek güçtür. Hameck'in (1970) belirttiği gibi her lider az çok yönetici olabilir ama her yöneticinin aynı zamanda lider olması olanaklı değildir. Bu açıdan lideri örgüt ortamına atamayla gelen üst durumdaki yöneticiyle eş anlamda görmemek gerekir. Üst'ün atamayla göreve gelmesine karşılık, gerçek liderlik grup tarafından seçilen kimseye yine grupça verilen niteliktir. Yönetici güç olmakla birlikte ancak bazı koşulları yerine getirerek üstlük imajından liderlik imajına girebilir (Bursalıoğlu, 2012: 208).

Liderlik kelime anlamı olarak 'gitmek, bir yerden diğer bir yere seyahat etmek' demektir. Liderler yolculuğa ilk başlayan, keşfedilmemiş alanlara ilk ayak basan ve diğerlerine ne yönde gitmeleri gerektiğini ilk söyleyen kişilerdir. Yönetim ise, 'el' anlamına gelir ve elde tutmayı, kontrol altında bulundurmamayı ve statükoyu korumayı ve sürdürmeyi ifade eder Bu bakımdan yöneticiler her şeyi elde tutmayı isterler, liderler ise sizi bir yerlere gitme, bir yolculuğa çıkma konusunda ikna ederler ve sizi daha önceden hiç gitmediğiniz yerlere yolculuğa çıkarırlar (Atlıoğlu ve Şahin, 2002:155).

Liderlik yöneticiliğin ötesinde etkileme gücüne sahip olmayı gerektirir. Liderliğin belirleyici özelliği yenilik ve değişime yönelmek iken, yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollamadır (Gümüşeli, 2001:7).

Liderlikle yöneticilik birbirinden farklıdır; liderlik, biçimsel bir konuma bağlı değildir; politiktir; kültürel; kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uzak görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme gibi bazı tinsel süreçlerin öne çıktığı bir süreçtir (Tok ve Bacak, 2013:4:4).

Çelik'in (2012: 2) aktarımına göre lider ile yönetici arasındaki farklar şöyle özetlenebilir:

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir.

2. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir,

3. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

Tablo 2.1. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar

| Lider | Yönetici |
|---|--|
| <p>Değişmeyle ilgilenir.</p> <p>Yönlendiricidir.</p> <p>Konuşma metnini kendisi yazar.</p> <p>Moral otoriteye dayanır.</p> <p>İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.</p> <p>Vizyon Sahibidir.</p> <p>Paylaşılmış amaca dayalı gücü</p> <p>Güdüler.</p> <p>İtham verir</p> <p>Aydınlatır.</p> | <p>Yapıyı korumayla ilgilenir.</p> <p>Yöneticidir.</p> <p>Yazılan konuşma metnini okur.</p> <p>Bürokratik otoriteye dayanır.</p> <p>Mutlu topluluğu korur.</p> <p>Liste ve bütçe sahibidir.</p> <p>ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.</p> <p>Denetler.</p> <p>Düzenler.</p> <p>Eşgüdümler.</p> |

Kaynak: (Çelik 2012: 3).

2.1.3 Okul Yöneticisinin Liderliği

Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Balcı, 2009:5).

Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir (Celep 2000; Akt. Çetin ve Aydın, 2012:332).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisidir (Yıldız, 2012:50).

Okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür (Taymaz, 2011: 55).

Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücün simgesi ve sahibi olduğundan okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rol şöyle ifade edilmiştir: Yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insani ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık (Şekerci ve Aypay, 2009:139).

Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır. Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir (Çelik, 2012: 6).

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler, okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazıları belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlarsa, okul yöneticisi üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2012: 209).

Gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin liderliği konusu üzerinde öteden beri çok durulmaktadır. Yakın zamanlarda ise eğitim ve okul yöneticisi ya da okul müdürü yerine, 1980'li yıllardan itibaren okul lideri, eğitim lideri, program lideri, öğretim lideri ifadeleri daha çok tercih edilir olmuştur. Şu halde okul müdürlerinden, yöneticilikten daha çok liderlik yapmaları, özellikle de programın yönetimi ve öğretme-öğrenme sürecinde liderlik davranışları göstermeleri, öğretmenler ve öğrenciler için bir başöğretmen rolü oynamaları beklenmektedir. Okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olarak görülmelerine bağlı olarak bazı gelişmiş ülkelerde okul yöneticisi yetiştirmeye dönük programlarda da bu doğrultuda değişiklikler gündeme gelmektedir. Son yıllarda ABD, Avustralya ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde okul ve eğitim yöneticisi yetiştirme programlarına temel oluşturmak amacıyla hazırlanan bazı standartlarda da okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2012: 134).

Okul yöneticisinin işlevleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, normal günlük çalışma zamanlarını yenilik ve gelişmeye yönelik olmaktan çok, rutin işlerde harcadıklarını ortaya koymaktadır. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır. Bu koşullar sağlanırken yöneticinin liderlik davranışı büyük önem taşır (Güçlü, 1997:50).

Okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarını gerçekleştiren, diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişidir. Bir okulda okul yöneticisinin çeşitli rol ve işlevlerinden söz edilebilir. Bunlar arasında kaynak sağlayıcılık, planlayıcılık, koordinatörlük rehberlik, liderlik gibi roller sayılabilir. Söz konusu rolleri gerçekleştirebilmek için de yöneticilerin, insani, teknik ve kavramsal yönlerden bazı beceri ve yeterliliklere sahip olması gerekir (Şişman, 2012: 132).

Çağdaş okulun oluşturulmasında en önemli iş gören olan müdür (Gümüşeli, 2001), devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür ve bu yükümlülüğünü yerine getirirken yöneticisi olduğu okulu devletin eğitim politikaları ve eğitim amaçları doğrultusunda yaşatmaya ve etkili bir şekilde işler durumda tutmaya çalışır. Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen ve diğer çalışanları örgütler, emirler verir, iş görenlerin çalışmalarını yönlendirerek eşgüdüm sağlar ve aynı zamanda yapılan çalışmaları denetler (Demirtaş, 2005:89).

Müdürler genellikle eğitim öğretimin belirlenen genel politikalar ve yasalar çerçevesinde yürütülmesinden sorumlu kişiler iken liderler, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları görebilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları örgütün gelişimi için kullanabilen kişilerdir. Liderleri müdürlerden ayıran temel özellikler, vizyon geliştirmek, geleceğe yönelik analiz yapabilme becerisine sahip olmak, yaratıcı düşünceyi teşvik etmek, çalışanlarına yol göstermek, hem kendini hem de grubu yönlendirebilme becerisine sahip olmak ve inisiyatif almak olarak sıralanabilir (Gündüz ve Balyer, 2012:239).

Neticede eğitim kurumları değişen çevresel şartlara ayak uydurabilmek için geleceği planlayan, vizyon sahibi, çevre ile sürekli iletişim halinde bulunan yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada liderlik yönetimin başarısı için gerekli olmakta ve çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisine de yeni roller yüklemektedir (Çiçek, 2010:16).

2.1.4 Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Tarihî süreçte dönüşümcü liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, bu yaklaşımın ilk kez 1973 yılında Downton'un "İsyan Liderliği"ni tartışmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının kavram olarak ortaya çıkması ise 1978 yılında ABD'li ünlü tarihçi Burns tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu kavram, Bass ve House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır (Serinkan, 2003:32; Eraslan, 2004a:3; Şahin, 2006:367; Aslan, 2009: 129; Aydın, 2010: 309; Uzer, 2010:25; Erturgut ve Erturgut, 2010:225; Okçu, 2011: 429; Çelik, 2012: 239; Arslan, 2013:10; Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:36).

James MacGregor Burns tarafından kavramlaştırılan dönüşümcü liderlik görüşü, kendinden sonra gelenleri etkilemiştir. Bu çalışmanın esası, "transactional" ve "transforming" liderlik olarak tanımlanan liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmak ve aralarındaki farkı saptamaktır. Yapılan çalışma sonunda, bu iki yaklaşım arasındaki temel fark olarak belirlenen özellik, transforming liderliğin dönüşümcü olmasıdır. Transforming liderlik süreci, hem liderin hem de izleyenlerin dönüşümlerini olanaklı kılmaktadır. Bu süreçle, lider ve izleyenler kendilerini bireysel olarak geliştirir ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunurlar. İzleyenler liderlik yeteneği kazandırırken, lider daha üst düzeyde bir liderlik yeteneği kazanır. Dönüşümcü liderlik bunu, izleyenleri bireyler olarak bir bütünlük içinde düşünerek, dikkate alarak ve onların gizil güdülerini harekete geçirerek başarmaktadır. Süreçte yer alan herkesin, liderin ve izleyenlerin doğal güçlerini geliştirmelerini olanaklı kılıcı bir ortam oluşturarak dönüşümü gerçekleştirmektedir (Aydın, 2010: 309).

House, karizmatik liderlik üzerindeki dağılık çalışmalarını toparlamış ve karizmatik liderliğin izleyenlerin üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini savunmuştur. Bass, dönüşümcü ve işlemci liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden belirlemiştir. Dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşılamaya çalıştıkları saptanmıştır. 1980'lerden sonra liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlikte entelektüel enerji

baskın bir konu olarak ele alınmıştır. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik üzerinde çeşitli modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Çelik, 2012: 142).

Dönüşümcü liderlik, dönüşüm üzerinde odaklanmakla birlikte lider davranışı boyutuna farklı bir bakış açısı getirmiştir. Dönüşümcü liderliğin temel davranış boyutları, vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modelini oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönüşümcü liderler, düşünce ve eylemleriyle insanları yönlendirebilen ve insanlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir (Okçu, 2011: 430).

Koçel'e göre, bir liderin kendisini izleyen kişilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebildiğinde dönüşümcü lider olabileceği şeklindedir. Ayrıca Schermerhorn, Hunt ve Oshom tarafından, bu tip liderin, grubun hedef ve misyonunu benimseyerek takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarları üstünde tuttuğunda dönüşümcü lider vasfına kavuştuğu belirtilmiştir. Bryman ise dönüşümcü liderliği, hem liderin hem de takipçilerin her birinin diğerinin amaç ve motivasyonun yükseltmesi süreci olarak değerlendirmiştir (Aslan 2009: 130).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 2012: 145).

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Tichy ve Devanna (1983), Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990); eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir (Eraslan, 2004a:5).

Yeni liderlik eğitimi ve liderliği geliştirme programlarında dönüşümcü liderlikle ilgili liderlik uygulama anketi (Leadership Practices Inventory) geliştirilmiş

ve 1990'ların başında dönüşümcü liderlik karizmatik liderlik teorisinin bir versiyonu olarak ön plana çıkmıştır (Çelik, 2012: 143).

Erçetin (2000) liderlerin dönüşümcü lider olabildiğini şöyle izah eder:

- Liderler neyin doğru, iyi, önemli ve güzel olduğunu fark ettiklerinde,
- Kendini gerçekleştirme ve başarı için izleyenlerin ihtiyaçlarını yükseltmede yardım ederler.
- İzleyenleri daha yüksek moral olgunluğa teşvik ederler.
- İzleyenlerin gruplarının, örgütlerinin veya toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçerek gerçekten dönüşümcü liderler olurlar (Okçu, 2011: 431).

Erçetin (2000) dönüşümcü liderliği, vizyonu gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, dönüşümcü liderliğin öğelerinin ise,

- Vizyon,
- İletişim,
- Kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma,
- Yetkilendirme, güçlendirme,
- Örgütsel öğrenme olanakları sağlama olarak belirtmiştir (Okçu, 2011: 431).

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalar, bu liderlerin büyük değişimler konusunda iş görenlerin varsayımları ve davranışları üzerindeki etkisini ve örgütsel misyonla özdeşleşme başarısını saptamaya yönelmiştir. Liderin özelliklerinin önemini vurgulayan bu saptamada, dönüşümcü liderin örgütsel vizyonu oluşturma yeteneği ve izleyenler tarafından güvenilir kabul edilmesi, önemli bir özellik olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü liderler, örgütün bugünkü ve gelecekteki başarısı için bütüncül bir yaklaşım kullanır ve geniş bir çevreyle ilgilenirler (Çelik, 2012: 155).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik sürecinin, organizasyonun herhangi bir düzeyinde herhangi biri tarafından gerçekleştirilebilmesi mümkündür Zira dönüşümcü liderler, çalışanlara kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda işaret edilen insanlardır. Çalışanların, dönüşümcü liderlere karşı saygı ve güven duyguları bulunur ve onları kendilerine örnek alırlar (Aslan, 2009: 131).

Maslow'a (1968) göre dönüşümcü liderler, örgütü dinamik bir değişim ve dönüştürme sürecinde, adanmışlık, çaba ve daha iyi performans yaratan işgörenlerin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılar ve işgörenleri özendirmeye teşvik ederler. Dönüşümcü lider, hem çalışanların hem de örgütün amaçlarının en üst seviyede gerçekleşmesini gözetten liderdir (Töremen ve Yasan, 2010:29).

Dönüşümcü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir (Çelik, 2012: 146).

İş dünyasında dönüşümcü lider örneklerine rastlanmaktadır. Mesela Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğiyle dönüşümcü liderlere örnek olabilir. Benzer olarak, Chrysler'da Lee Iacocca, tüm çalışanların maaşını bir dolara düşürerek şirketin iyiliği için özveride bulunmaya davet etmiş, şirketin kurtulacağı vizyonuna hem kendisi inanmış hem de başkalarını inandırmıştır. Sonuçta Chrysler, içinde bulunduğu zor durumdan kurtularak yeniden kârlı bir otomobil şirketi haline gelmiştir. Bunun yanında General Electric'te Jack Welch'in, Microsoft'ta Bili Gates'in, McDonalds'ta Ray Kroc'ın ve Honda'da Soichiro Honda'nın yaptığı uygulamalar dönüşümcü liderliğe örnek olarak gösterilebilir (Aslan, 2009: 131).

2.1.4.1 Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Burns “Liderlik (Leadership)” adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur (Eraslan, 2004a:3).

Burns'ün orijinal olarak geliştirdiği dönüşümsel liderlik; bir veya daha çok kişilerin liderin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon, performans ve ahlak seviyelerini artıracak yollarda diğerleriyle etkileşim haline geçtiklerinde meydana gelir (Harrison, 2011:92).

Burns, dönüşümcü liderliği, lider ve takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerinin moral ve motivasyonlarını artırma süreci olarak tanımlamıştır. Burns'ün yaklaşımında, lider ve takipçi arasındaki ahlaki amaca dayalı bir ilişkinin ve amacın varlığının yanı sıra takipçilerin istekleri, ihtiyaçları ve değer yargılan temel alınmıştır. Buna göre Burns'ün yaklaşımında liderlik, güçten ziyade takipçilerin ihtiyaç ve amaçlarına bağlılıktan oluşmaktadır. Ayrıca Burns, dönüşümcü liderliği, takipçilerin bilinçaltında bulunan gerçeği bilince çıkaran bir liderlik türü olarak da ifade etmiştir (Aslan, 2009: 132).

Burns, dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin izleyicilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütünün desteğini alacağı varsayımına dayanmıştır. Ancak bu durum, dönüşümcü liderlik yaklaşımının siyasal yaşamın dışındaki alanlarda da uygulanabilirliğinin araştırılmasını ve güncelleştirilmesini gerektirmiştir. Burns'e göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahip olmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik stili değişimin

ustası olarak daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Şirin ve Yetim, 2009:70).

Burns'ün işlemci, dönüşümcü liderlik teorisi Bass tarafından eleştirilmiştir. Üç başlık altındaki bu eleştirilerin ilki; Burns'ün izleyenlerin ihtiyaç ve isteklerine dikkat etmemesi, ikincisi; Burns'ün dönüşümcü liderliği ahlak bazında sınırlaması ve üçüncüsü, daha da kötüsü ise, işlemci liderlikten dönüşümcü liderliğe uzanan tek taraflı bölünmez bir bütünlük kurmuş olmasıdır (Çetiner, 2008:19-20).

2.1.4.2 Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bass, örgütlerde gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendilerine güvenlerini arttıran, ortak hedeflere ulaşmak için iş görenin işini sahiplenmesini, bunun sonucunda işletmenin sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlayan lideri dönüşümcü lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985; Akt.Yavuz, 2008:49).

Dönüşümcü liderliğin boyutları Bass'ın 1985'teki araştırma ve teorilerine dayanır. Bass liderliğin boyutlarını ölçmek için MLQ'yu (Multifactor Leadership Questionnaire) geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderler astları tarafından bazı davranışsal boyutlarla tarif edilmektedir. (Geçmez, 2009:57).

Bass (2004), liderlik araştırmalarında demokratik ve otoriter yaklaşımların etkilerinin önemli bir odak noktası oluşturduğunu belirtmektedir. Bu tür araştırmalarda çoğunlukla, örgütte kararları kimin vermesi gerektiği sorusuna yanıt aranmıştır. Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderler arasındaki ayrım üzerine araştırma yapmak hala önemlidir. Aynı zamanda, bireylerin, grupların ve örgütlerin değişimini sağlama yeteneği artan bir şekilde dikkat toplamaktadır). Değişimi

sağlama ihtiyacı ve değişime direnç konularıyla ilgilenenler sırasıyla, demokratik, katılımcı, ilişki yönelimli ve göz önüne alan (considerate) liderliğe vurgu yapmıştır. Koşullu ödüllendirmenin oldukça sınırlı sonuçları olduğu liderlik eğitim ve araştırmalarında vurgulanmakla birlikte, hala liderlik eğitimi müfredatlarında yer alan konular arasında yerini korumaktadır (Kurt, 2009:50).

2.1.4.3 Bass'a Göre Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Yapılan araştırmalar dönüşümsel liderliğin dört boyutu olduğunu ortaya koymuştur (Cafoğlu 1997:50; Karip 1998:446; Korkmaz 2005:403; Cemaloğlu 2007:81; Geçmez, 2009:57; Kurt 2009:61; Aslan, 2009: 134; Akbaba-Altun, 2003:10; Akbolat ve diğ., 2013:37).

İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsuru "Karizma (Charisma) veya diğer adıyla "İdealleştirilmiş Etki" boyutudur. Bass'ın Modeli'nde karizma, karizmatik liderlikten farklı olarak dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Bass, karizmatik liderlerin, görev hakkında coşku veren, heyecan uyandıran, organizasyona sadakat konusunda ilham veren, kendisine saygı duyulan ve Allah vergisi özelliğe sahip kişiler olarak tanımlandıklarını ifade etmiştir (Aslan, 2009: 134).

Lider takipçileri ile bir vizyon ve misyonun anlamını paylaşır; takipçilerin sorunlarını çözme tarzı ile ilgili olarak, kritik sorunlar için radikal, yenilikçi çözümler önerir. Takipçilerinin saygı, inanç ve güvenini sağlamıştır. Takipçiler liderleri ile özdeşleşmek isterler. Lider kararlı ve inançlı olduğunu gösterir; aynı

zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahiptir (Akbolat ve diğ., 2013:37).

İdealleştirilmiş etki atfedilen-karizma ve idealleştirilmiş etki davranışı olmak üzere iki alt boyuttan oluşur. Karizma, liderle kimliğini bulan, izleyenlerde güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme süreci olarak ifade edilebilir (Cemaloğlu, 2007:81).

Karizma boyutu, takipçilerin liderlerine benzemeyi arzu etmelerini açıklar (Korkmaz, 2005:403).

Bass ve Avolio'ya göre, ideal etkide, lider izleyenler için bir model oluşturacak şekilde davranır. Hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilen kişilerdir. Bu özellikleri kendi şahsi ihtiyaçlarını ön planda tutmadan dikkatlerini diğerlerinin ihtiyaçlarını analiz ederek kazanır (Cafıoğlu, 1997:50).

İdealleştirilmiş etkide, liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998:447).

Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, izleyenler tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Akbaba-Altun, 2003:11).

Dönüşümcü liderler vizyon ve misyon duygusu kazandırırken saygı ve dürüstlüğü de vurgular. Hayran olunacak ve güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar, etrafındakilere ilham vererek güdüler (Şahin, 2004:368).

Kısacası böyle liderler onurlu, takdir edilen, güvenilen, örnek alınan insanlardır. Dönüşümcü liderler, takipçiler tarafından kabul görülür, taklit edilirler. Model rolleri, takipçilerine sunarlar, yüksek ahlak ve etik davranışlar sergileyerek “doğru şeyler” yaparlar. Pozisyon ve liderlik yeteneklerini kişisel ilgilerine ulaşmak için kullanmazlar, organizasyonların hedeflerine varması için kendi potansiyellerini kullanmaya yönlendirirler (Gül ve Şahin, 2011:242).

İlham Verici Güdüleme

Lider takipçilerinin iyimserlik ve coşkusunu artırır. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforlar kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurar. Lider, takipçileriyle birlikte geleceğe yönelik amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon oluşturur, takipçilerine amaç ve vizyonu benimsetir ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olur (Akbolat ve diğ., 2013:37).

Lider, takipçileri için moral kaynağıdır ve sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanır, güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip, 1998:447).

Töremen ve Yasan’a (2010:30) göre, dönüşümcü lider; harekete geçirme ve ilham verme etrafında oluşan anlamı karşılayacak ve izleyenlerin çalışmalarını

teşvik edecek biçimlerde davranır. Takım ruhunu uyandırır. Heyecan ve iyimserlik sergiler.

Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar (Akbaba-Altun, 2003:11).

İlham verici liderler, hür iradelerini kullanır ve bu liderlerin hayat dolu bugünleri ve ulaşılabilir bir gelecekleri vardır. İlham verici liderler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine, motivasyonu yükseltmeye ve canlı tutmaya çalışır; kendini izleyenlere iyimser bakış açısı kazandırır ve ilham verir. Coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde iş görenlere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karşılar (Çelik, 2012: 157).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin işlerini anlamalarını ve meydan okumalarını sağlayarak, etrafındakilere güdüleyici ve esinlendirici şekilde davranırlar. Coşku ve iyimserlik gösterirler. Lider, izleyicilerinin tasarlanan cazip gelecek durumlara bağlanmalarını sağlar; izleyicilerin karşılamaları ve ayrıca bağlılık göstermeleri istenen hedefler ve paylaşılan vizyon için açıkça iletilen beklentiler oluştururlar ve takım ruhunu harekete geçirirler (Bass & Riggio, 2006; Akt. Okçu, 2011: 437)

İlhamla güdüleme; dönüşümsel liderler takipçileri için moral kaynağı oluşturur ve örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerinde ortak amaç duygusu yaratmayı içerir (Korkmaz, 2005:403).

Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım; liderin takipçilerini sorunlara çözüm bulmaları için motive edebilme yeteneğini ifade eder (Korkmaz, 2005:403).

Lider astlarını görevlerin yapılma şekillerini, işleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin değerlerini sorgulamaya yöneltir. Lider,

zorluklarla ve engellerle baş edebilmek için astların alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998:447).

Aslan'a (2009: 135) göre, "Entelektüel Uyarım" (Intellectual Stimulation), takipçilerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlayan, takipçilerinin soru sormalarını cesaretlendiren liderlik boyutu olup, takipçilerine ilginç ve çığır açıcı iş veya uğraş bulması ya da takipçilerin problemleri çözmelerinde onların seçtikleri yolları desteklemeleridir.

Lider geçmiş sorunların yeni yöntemlerle çözülmesi için takipçilerini teşvik eder. Lider zekâ ve yaratıcılığın kullanılmasını vurgular. Lider, olanakların, yeteneklerin ve stratejilerin dayandığı düşüncelerin yeniden incelenmesini, astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamın oluşturulmasını sağlar ve onları teşvik eder. Takipçilerini yeni yaklaşımlar için teşvik eder. Takipçilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlar (Akbolat ve diğ., 2013:37).

Örgütlerin başarılı olabilmeleri, çalışanlarının zihinsel kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanılması için, entelektüel uyarım boyutundaki dönüşümcü lider davranışlarının, astların zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanmalarına olanak sağladığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle astların sadece verilen emirleri gerçekleştirdiği, bunları tartışmadığı, sadece denileni yaptığı klasik yönetim yaklaşımı artık geçerliğini kaybetmiştir. Artık örgütler ve liderler çalışanlarının zekalarını üst düzeyde kullanmalarını değil, düşünmenin sınırlarını zorlamalarını beklemektedir. Bu durum örgütte rekabet üstünlüğü sağlanması açısından gerekli olduğu gibi ast için de önemli bir süreçtir. Çünkü bu süreçte izleyiciler edilgen bir

şekilde her denileni yapan basit bir iş gören olmaktan kurtulup yapılması gereken en doğru şeyin ne olduğuna karar veren bir lider düzeyine yükselmektedir (Kurt, 2009:65).

Liderin bu özelliği, hem onu hem de izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider, sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları, oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar (İşcan, 2002:98).

Entelektüel uyarım, astlara karşı liderin göstermiş olduğu netlik, astların varsayımları irdeleyerek problemlere daha yaratıcı çözümler bulmalarını beraberinde getirir. Astların daha yenilikçi ve yaratıcı tutumlarını daha rahat göstermelerini; entelektüel uyarım ile astlar ile lider arasında var olan sorunların görüşülmesi ve astların durumun belirsizlik halinden duyabilecekleri rahatsızlıkların ortadan kaldırılması sağlamaktadır (Arslan, 2013:26).

Dönüşümcü liderlerin özelliklerinden entelektüel uyarım, değişim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Liderler yaratıcılık ve girişimciliğe değer verir ve takipçilerin çabalarını destekler. Lider, var olan düşüncelerin yeniden gözden geçirilmesini, problemlerin çözümüne yönelik bakış açısının değişmesini sağlar, karşılaştırma ve benzetme kullanımını teşvik ederek, takipçilerine sorunların çözümüne yönelik yeni ve yaratıcı fikirler üretebilme ortamını oluşturur. Eğer grup üyeleri tarafından önerilen fikir ve çözüm yolları liderler tarafından sunulan fikirlerle farklılık gösteriyorsa takipçiler eleştirilmez (Gül ve Şahin, 2011:241).

Bireysel İlg

Bireyselleştirilmiş İlg (Individualized Consideration) boyutu, takipçilerinin farklı destek ve gelişim ihtiyaçlarına göre, her birine farklı davranılmasıdır. Takipçilerin başarı, kendini gerçekleştirme ve her takipçinin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olunmasıdır. Takipçiler için öğrenme ve gelişme fırsatlarının oluşturulması, çift yönlü ve birebir iletişimin cesaretlendirilmesidir Bu boyutta lider, davranışlarıyla izleyicilerinin bireysel farklılıklarını kabul ettiğini göstermekte ve onların ihtiyaçlarına özel önem veren ve kişisel gelişimlerini yükseltecek anlamlı görevler vermektedir (Aslan, 2009: 136).

Bireysel destek, takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeleri için yeni olanaklar yaratmayı ifade eder (Korkmaz, 2005:403).

Lider astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve astların temel ve üst düzeyde ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir. Astlara öğrenme fırsatları oluşturacak şekilde görev dağılımı yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve onlara ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Liderin astların kişisel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998: 448).

İzleyenler, potansiyellerini başarılı bir şekilde geliştirmektedirler. Dönüşümcü lider, izleyenlerin bireysel ihtiyaçlarına özel dikkat eder, etkili bir şekilde saygıyla dinler ve geliştirme anlamında görevlerini devreder. Devredilen görevler, eğer izleyenler ilave olarak yönlendirme veya desteğe ihtiyaç duyarlarsa süreç değerlendirmesini görmek için izlenirler. İdeal olarak izleyenler, kontrol edildiklerini hissetmezler (Töremen ve Yasan, 2010:30).

Lider bireysel ilgi boyutuna ilgili davranış ve uygulamalarıyla izleyicilerinin kendisi ve örgüt tarafından sadece görevini yerine getiren bir iş gören olarak değil, kendine özgü ilgi ve ihtiyaçları olan değerli bir varlık olarak görmesini sağlar.

Böylece iş görenin güdülenmesi ve doyumunu en yüksek bir düzeye çıkarılarak, iş görenin zihinsel ve bedensel kapasitesini en üst düzeyde kullanması sağlanabilir. Bu anlamda bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranış veya uygulamaların günümüz liderleri ve örgütleri için temel yönetim araçlarının biri olması gerektiği söylenebilir (Kurt, 2009:67).

Dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi ögesi, başkalarını düşünmenin faydaları üzerinde durulmasıyla ilgili olan unsurdur. Dönüşümcü liderler astlarının her birine kişisel gelişimleri için yardım ve rehberlik etmeye çalışırlar. Liderin otoriter rejiminin olmaması bireysel destek kavramıyla doğrudan bağlantılıdır. Destek ortamının yaratılması öğrenme imkanlarının doğmasını sağlar. Bireysel farklılıklar, ihtiyaç ve beklentilerde ön planda tutulur. Başta gelişime dair ihtiyaçlar olmak üzere izleyicinin tüm ihtiyaçları için liderin gösterdiği bireysel ilgi düzeyi, bireysel destek boyutunu yansıtır. Çalışanların iş motivasyonlarının artmasını, iş yapabilme potansiyellerinin ortaya çıkmasını ve lidere olan güven duygularının artmasını; her bir çalışanı ile birebir bağlantı kurup onların ihtiyaçlarını çözmeye çalışan lider sağlamaktadır. Böylelikle astlarına önerilerde bulunan liderler bir nevi onların koçları olurlar (Arslan, 2013:26-27).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Suleymanova, 2010:20).

2.1.4.4 Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'nın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderliğe bir diğer yaklaşım, Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'a aittir. Peters ve Waterman, büyük şirketlerin geçmişlerinde dönüşümcü liderin etkilerinin aranması gerektiğini, buna göre, dönüşümcü liderlerin öncelikle dönüşümcü bir amaca sahip oldukları belirtilmiştir. Bu görüşte kabul edilen yaklaşım, insanoğlunun bir yandan önde olmayı isterken diğer yandan yaşamına anlam kazandırma amacıyla ilgili olmasıdır Peters ve Waterman'm dönüşümcü lideri, mükemmellikle eşit anlamda gördükleri belirtilebilir (Aslan, 2009: 137).

2.1.4.5 Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Tichy ve Devanna'nın (1986), dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, örgütler ve bireyler mevcut düzeni koruma eğilimindedirler ve bu durum değişime karşı dirence yol açabilmektedir. Bu direnç örgütlerde değişim ihtiyacı fark edilememesine neden olmaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü liderler, çevresel değişimlerin örgütlerini nasıl etkilediğini ve bu değişimlere karşı ne gibi adımlar atılması gerektiğini belirlemek ve bunları örgütlerine kabul ettirmek zorundadırlar (Kurt, 2009).

Noel M. Tichy ve Marry Anne Devanna'nın "Dönüşümcü Lider" kitaplarında, "Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı", değişim ve yenilik kavramlarını içermektedir. Bu yaklaşıma göre, dönüşümcü liderlik, makro seviyede, organizasyonda reform sağlama iken; mikro seviyede ise değişimi kolaylaştırma, organizasyondaki çalışanları önemseme anlamına gelmektedir (Aslan, 2009: 137).

Tichy ve Devanna, on iki büyük şirket tepe yöneticisince gerçekleştirilen dönüşümün, organizasyonu ne şekilde etkilediğiyle ilgilenmişlerdir. Buna göre,

dönüşümcü liderin organizasyonda değişimi üç aşamada yönettiğini belirlemişlerdir. Bu aşamalar şunlardır (Gökkaya, 2005: 11-15):

a. *Değişim İhtiyacının Tanımlanması*: Değişimin zorunluluğunun anlatılması ve statükodan tatminsizliklerin oluşturularak organizasyona yayılmasıdır.

b. *Yeni Bir Vizyon Oluşturma*: Organizasyonların nerede olacağıyla ilgili kavramsal bir yol haritasının oluşturulmasıdır.

c. *Değişimi Kurumsallaştırma*: Sosyal yapılanmanın yerleştirildiği, yeni fikirlerin somutlaştırıldığı ve insanların hedeflerini bilip motive olduğu aşamadır.

Tichy ve Davenna (1990), çevresel değişime ve tehditlere karşı duyarlılığı artırmak için dönüşümcü liderlerin yapması gerekenleri ise şu şekilde belirtmiştir (Aslan, 2009: 138):

a. Tarafsız karşıt görüşleri teşvik ederek mevcut görüş ve düşüncelerin sorgulanmasını sağlamak,

b. Dış çevreden etkin bilgi sağlamak amacıyla daha iyi bilgi ağları oluşturmak,

c. Diğer organizasyonların benzer sorunları nasıl aştıklarını öğrenmek amacıyla onlarla diyalogları sürdürmek,

d. Organizasyonun performansının rakipleriyle kıyaslanmasıdır.

2.1.4.6 Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Organizasyon ortamındaki dönüşümcü liderlik araştırmalarının büyük çoğunluğu, olaya odaklı olarak geliştirilmiştir. Bunlardan biri de 1985 yılında geliştirilen, Bennis ve Nanus'un yaklaşımıdır. Bennis ve Nanus, doksan tepe yöneticisinin görüşüne dayalı olarak teorilerini geliştirmişlerdir. Bennis ve Nanus, lider olmanın en temel özelliğinin, takipçilerinin gelişimlerini sağlamak kadar kendi kişisel gelişimlerine de bağlılık duyma olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim Burns'un yaklaşımında dönüşümcü liderler, kendi gelişim düzeyinde bir arzu ve güdüye bağlı

iken, Bass'ın yaklaşımında takipçilerin gelişimine dayalıdır. Bennis ve Nanus, her iki yaklaşımı bir arada değerlendirmiş ve dönüşümcü liderliğin hem başkalarının gelişimine hem kendi gelişimine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir (Aslan, 2009: 139)

Bennis ve Nanus, liderin organizasyona etkilerini 30 kamu sektöründen ve 60 özel sektörden olmak üzere, toplam 90 etkili lider üzerinde 5 yıl süren çeşitli saha araştırmaları ile analiz etmişlerdir. Bennis ve Nanus bu çalışmaya dayalı olarak organizasyonun dönüşümünde liderin dört farklı stratejisini belirlemişlerdir. Bu stratejiler şu şekilde belirtilebilir (Gökkaya, 2005: 10-11):

a. Dikkat Yönetimi: Dönüşümcü lider, organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan, takipçiler üzerinde enerji oluşturan ve onların dikkatini çekecek bir vizyon oluşturan liderdir.

b. Anlam Yönetimi: Liderin vizyonun etkin iletişim yoluyla paylaşılan bir vizyona dönüştürülmesini sağlamasıdır.

c. Güven Yönetimi: Güven, organizasyon üyelerinin birbirlerine duygusal olarak bağlılık duymalarını sağlayan unsurdur. Vizyonun açık ve kabul edilir olmadığı durumda güven oluşamaz. Benzer şekilde liderin, hem organizasyondaki hem de organizasyonun çevresindeki konumunun belirli olmadığı durumda da güven oluşumu zorlaşmaktadır.

d. Kendini Yönetim: liderin, organizasyonun kaynaklarını etkin kullanabilmede önce kendi becerilerini geliştirmesidir. Bu boyut dönüşümcü liderin, zayıf ve güçlü yanlarını bilerek, zayıf yönlerinden ziyade güçlü olduğu yönlerini vurgulamasını ifade etmektedir.

Tichy ve Devenna tarafından başlatılan dönüşümcü liderlerin faaliyetlerini, uygulama şekillerini, davranış ve kişilik özelliklerini inceleyen araştırmalar, daha sonra aynı konuları inceleyen Bennis ve Nanus tarafından sürdürülmüştür. Araştırmacılar, tepe yöneticilerinin ortak olarak uyguladıkları safhaları dört başlık altında sıralamışlardır. Bu dört başlık şu şekilde özetlenmiştir (Kılıç, 2006: 88-91):

a. *Yeniden Canlandırma Gereksiniminin Fark Edilmesi*: Değişime olan ihtiyacın fark edilmesidir.

b. *Geçişin Yönetilmesi*: Problem ya da problem alanlarının tespit edilip nelerin değişmesi gerektiğinin belirlenmesidir,

c. *Yeni Bir Vizyon Oluşturma*: Kişilerin veya organizasyonların gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifade edilmesidir.

d. *Kurumsallaştırılmış Değişim*: Değişimin gereklerine uygun olan organizasyonun ve sosyal sistemlerin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

2.1.4.7 Conger ve Kanungo'nun Karizmatik / Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Liderlik konusu ile ilgili yapılan son çalışmalarda, liderin karizmatik gücü tekrar ön plana çıkarılmış ve liderliğin temel özelliğinin, onun karizması olduğu öne sürülmüştür. Karizma Yunanca'da 'tanrısal hediye' anlamına gelmektedir. Conger ve Kanungo, Karizmatik Liderlik alanında en fazla katkıda bulunan yazarlardandır. 1988 yılında yazdıkları 'Charismatic Leadership' adlı kitaplarıyla önemli bir tartışma yaratan yazarlar, on yıl sonra 1998 yılında yazdıkları, 'Charismatic Leadership in Organizations' kitabıyla Karizmatik Liderlik özelliklerini tekrar şekillendirmişlerdir. Bu liderlik yaklaşımında, bireyler ya da izleyiciler belirli davranışları gözlemleyerek, liderde bir takım olağanüstü liderlik yeteneklerinin var olduğuna inanırlar (Conger ve Kanungo, 1998; Akt. Tetik, 2008:60).

Dönüşümcü liderlik ile geleneksel anlamdaki karizmatik liderliğin eş anlamlı olmadığını iddia eden Conger ve Kanungo'nun yaklaşımına göre, karizma sadece çok özgün kişiler tarafından sergilenebilecek mistik bir nitelik olmayıp, pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenilebilir potansiyeline sahip bir kavramdır (Aykanat, 2011:61-62).

2.1.4.8 Podsakoff ve Arkadaşlarının Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Podsakoff ve arkadaşları (1996) dönüştürücü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass ve Avolio'nun dört boyutuna üç farklı boyut eklemişlerdir. Bunlar:

Uygun Model Olmak: Liderin, izleyenleri sadece söyleyerek değil, aynı zamanda yaparak ve örnek olarak yönlendirmesini ifade etmektedir (Tetik, 2008:63). Çalışanlar dönüştürücü liderlere sahip oldukları özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onları model alırlar (Coad ve Berry, 1998; Akt. İşcan, 2006: 103).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama: Bu boyutta, liderin, çalışanları, birer takım üyesi olmaları ve ortak bir amaca doğru çalışmalarını doğrultusunda cesaretlendirdiği bir durum söz konusudur; burada takım ruhunun önemi vurgulanmaktadır.

Yüksek Performans Beklentisi: Bu boyutun odak noktası, liderin, en iyi performansın gösterilmesi doğrultusunda bir beklentiye sahip olmasıdır (Podsakoff ve diğ.,1996; Akt. Tetik, 2008:63).

2.1.4.9 Dönüştürücü Liderliğin Evreleri

Dönüştürücü liderliğin uygulama safhaları dört aşamadan meydana gelir (Zel, 1997; Akt. Geçmez, 2009:60):

Değişim İhtiyacının Tespit Edilmesi: Dönüştürücü liderlerin ilk özelliği değişim ihtiyacının algılanmasıdır. Zaman içerisinde çevre koşullarının değişmesi sonucunda, örgütü tehdit eden bazı durumlar ortaya çıkar. Liderlerin bu tehditleri önceden sezmesi gerekmektedir. Önceden sezmemiş ise, en azından fark eder etmez önlem almakta gecikmemelidir. Burada liderin, önemli rollerinden birisi de, örgütteki kilit durumundaki bireyleri bu konuda ikna etmektir. Kriz durumlarında bunu

başarmak nispeten daha kolaydır ancak, örgütün içinde bulunduğu durum kriz durumu değil ise önceden belirlenmiş stratejileri ve bazı temel değerleri değiştirmek zor olacaktır.

Geçişin Yönetilmesi: Eski yöntemlerin geçerliliğini kaybettiği ve değişimin gerekli olduğu düşüncesi, bütün personel tarafından anlaşıldıktan sonra, lider dönüşümü başlatmaktadır. Bu safhada ilk önce, problem veya problem alanları tespit edilmekte ve daha sonra nelerin değiştirilmesi gerektiği belirlenmektedir. Bu noktada liderin dikkat etmesi gereken konu, köklü çözümler yerine kısa vadeli çözüm yollarına çevresindekilerin etkisiyle yönelmemesidir.

Yeni Bir Vizyon Oluşturulması: Dönüşümcü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır. Küçük örgütlerde bu vizyon lider tarafından açıklanmaktadır. Büyük, gelenekleri ve kuralları oluşmuş örgütlerde ise Dönüşümcü liderin başkanlığında, kilit yöneticilerin takım halinde vizyonu ortaya koymaları gerekmektedir.

Değişimin Kurumsallaştırılması: Özellikle karmaşık yapıya sahip büyük örgütlerde, yeni uygulamaları benimsetmek ve yerleştirmek için liderin, üst düzey yöneticilerinin desteğine ihtiyacı olmaktadır. Bu nedenle, stratejik planlamanın katılımlı yöntemle oluşturulmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Lider, örgüt yapısı, stratejisi ve politikalarını etkileyecek örgüt dışındaki kritik personelin de onay ve desteğini almalıdır.

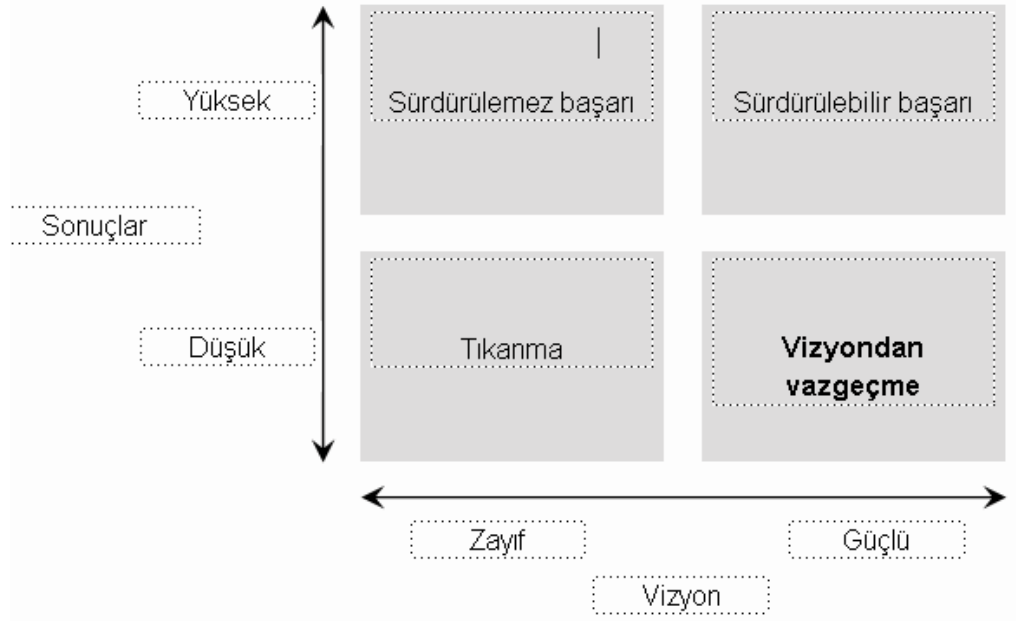
2.1.4.10 Dönüşümcü Liderlerin Temel Özellikleri

Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma: Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 1999; Akt. Eraslan, 2004b:13)

Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2004b:13).

Vizyon, kişilerin veya örgütlerin kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri bir durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon hayal edilen, olması arzu edilen bir rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şekli olarak tanımlanabilir. Vizyon, değişim çabalarını yönlendirmeye dayanak oluşturması bakımından önemlidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin başarısı, geleceğe ilişkin cazip ve çekici bir vizyon açıklamasına ve vizyonun örgüt üyelerine paylaşılmasına bağlıdır (Cömert 2004; Akt. Uzer, 2010:33).

Argun (2002), “Gerçek Liderlik” adlı makalesinde, dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnançlı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri gösterir, şeklinde ifade etmektedir (Balcı, 2009:59).



(Kaynak : Kotter, 1999; Akt .Eraslan, 2004b:14).

Şekil 2.1. Vizyon, sonuçlar ve sürdürülebilir başarı arasındaki ilişki

Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık: Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtar doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir (İnci, 2001:21).

Süreçleri düzeltmek yerine yeni yolları ve akıcı bir iletişimi ortaya çıkaracak şekilde insanların bağlantıya girmelerini sağlarlar. Böylece süreçler kendiliğinden düzgün bir işleyişe kavuşur. Başarı için ekiplere destek olur, katılıma yönelik yeni fırsatlar oluşturarak çalışanlara canlılık kazandırır, kaynaklarla ve insanlarla yeni bağlantı kanalları açarak etkileşimleri zenginleştirirler. Geliştirici yöneticiler insanlara kulak asmama, önemli insan gibi görünme, gelen enformasyonu saklayıp elinde tutma, esnekliğe yer vermeyen bir katılık sergileme gibi, konumu savunmaya dönük stratejilerle insanları kontrol altında tutmak yerine; Wall Street Journal'ın köşe yazarlarından Tom Petzinger'in ifade ettiği gibi sistem içindeki bütün insanların kuruluştaki değişimin gözü kulağı ve beyni haline gelmesi için çalışırlar. Bir başka deyişle, çalışanlara çok geniş sorumluluk ve özgürlük vererek, daha sonra aradan çekilerek onların güçlü yanlarının ortaya çıkması için yoğun çaba gösterirler. Böyle bir tutum izlendiğinde insanların öğrenebilmesini ve katkıda bulunabilmesini, buna bağlı olarak da kolektif yapının öğrenmesini ve kuruluşun gelişmesini sağlayan gerçek ekiplerin oluşmasını mümkün kılarlar (Lewin ve Regine, 2000; Akt.Balcı, 2009:61).

Dönüşümcü liderler, takipçilerin saklı güçlerini ve üretkenliğini ortaya çıkarıcı fırsatlar sağlar. Dönüşümcü bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak üretkenliğini geliştirici bir ortamla iç içedirler. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşmasında dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüşümcü liderler,

organizasyonu geliştirmek için risk alırlar. Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapılan sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Bresctick 1999; Akt. Zeren 2007:50).

Karizmatik Etkiye Sahip Olma: Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için “karizmatik güç“ şeklinde kullanmıştır (Brestrich, 1998; Akt. Eraslan 2004b:16).

Karizma, liderin izleyenlerinde şevk, gurur, güven ve sadakat uyandırması, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulması sürecidir. “Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesini ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır (Bresctick,1999; Akt. Balcı 2009:63).

Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Çelik, 2012: 148).

Ayrıca Bass, dönüşümcü ve işlemci (yönetsel) liderlik arasındaki ayırımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden tanımlamış, dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır (Çelik, 2012: 142-143).

Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi: Brestrick (1999), dönüşümcü liderliğin analizini yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderlikte motivasyon ve

iletişimin önemini şöyle ifade etmektedir (Zeren, 2007):

İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır (s.54).

İletişim ve motivasyon becerisi, liderlik sürecinin önemli iki unsuru olup, dönüşümcü liderlikte daha öne çıkarak temel stratejilerini oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; örgütte sistemli değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. Bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır .Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için ise başlıca üç liderlik süreci kullanırlar (Conger, 1999; Akt. Eraslan, 2004b:18).

- Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.
- İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna ederler.
- Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

Değişimin Temsilcisi Olma: Dönüşümcü liderler, değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak

değişim kavramına endekslidir. Gebelein dönüşümcü liderlikte “değişim” kavramını şöyle özetlemiştir (Gebelein, 2002; Akt. Balcı, 2009):

Değişim şartları, değişime hemen uyum sağlayabilmemizi ve onu etkili bir şekilde yönetebilmemizi gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar, Çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar.” Mitchell ve Tucker’a göre, dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanır (s.65).

Dönüşümcü liderlerin varoluşlarının nedeni “değişim”dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir (Eraslan, 2004b:20).

Açıklan’a (2003) göre dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanır. Temelde yeni lam sistemlerinin yaratılmasında ve kurulmasında çalışırlar. Bu tür bir liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir (Okçu, 2011:440).

Duygusal Dayanıklık, Cesaret ve Risk Alma: Tichy ve Devanna (1986), dönüşümcü liderliği inceledikleri çalışmalarında, cesaret ve risk alma özelliğini şöyle açıklamaktadır (Eraslan, 2004b).

Dönüşümcü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Peki cesaretli olmak ne demektir? Harvey Hornstein'a göre; fikrini belirtmek, risk alabilmek ve büyük gruplara karşı durabilmektir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin bir lider, gerçeği görmek istemeyenlere doğruyu gösterebilmelidir. Yani yürekli olmak, toplumun seni yolundan saptırmaya çalışmasını ve seçtiğin yolda seninle eğlenmesini göze alabilmektir. Dönüşümcü liderlerin bunu yapabilmesini sağlayan nedir? Bu insanlar sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptir, özgüvenleri gelişmiştir. Kim olduklarını ve misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır (s.21).

Dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biri cesaret ve risk alma becerisidir. Var olan düzeni değiştirme, büyük zorluklarla karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir düzenin, anlayışın oluşturulması, değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır. Bu süreçlerde dönüşümcü lider, kendi cesareti ve özgüveni ile sonuçlar alır. Dönüşümcü lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak engelleri, sorunları önceden görür ve önlemlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır. Dönüşüm, cesaretli olma ve risk alabilme becerisini gerektiren bir süreçtir. Var olan düşünceye meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirir (Balcı, 2009).

Dönüşümcü liderler cesaretlidir. Zorluklara karşı mukavemetleri ve dayanıklılıkları yüksektir. Kriz dönemlerinde soğuk kanlılıklarını muhafaza edebilir, buhranın yarattığı değişim fırsatlarını görebilirler. Hatalarının dahi kendileri için bir gelişim fırsatı olduğunu farkındadırlar. Bu tarz liderler riskleri göze alabilir ve hatta yapmaktan korkmazlar (Tengilimoğlu, 2005:4).

İzleyenleri Güçlendirme / Yetkilendirme: Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyenlerin (çalışanların) katılımı esas alınmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında işle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir (Eraslan, 2004b:23).

Brestick'e (1999) göre, yetki olgusu, otorite olgusunu çağrıştırmaktadır. Bir liderin otoritesini paylaşması izleyeni yönetim süreçlerine dahil etmesi, otoriter karardan katılımcı karara doğru bir yönelimin göstergesidir. Yapılan araştırmalarda çalışanların karara katılımının, üretkenliği, motivasyonu, verimliliği, iş tatminini, özdeşleşmeyi, güveni artırdığını ortaya koymaktadır (Zeren, 2007:54).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlir, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (Eraslan, 2004b:25).

Tablo 2.2. Geleneksel ve yetkilendirilmenin uygulandığı örgüt yapıları arasındaki farklar

| Uysurlar | Geleneksel Örgüt | Yetkilendirmenin Uygulandığı Örgüt |
|---------------------|--|--|
| Organizasyon yapısı | Sivri/Bireysel | Basık/ ekip bazlı |
| İş dizaynı | Dar görev tanımı | Bütün süreç/genis görev |
| Yönetimin rolü | Doğrudan/kontrol | Yönlendirici (coaching) |
| Liderlik | Yukarıdan aşağıya | Takımlarla paylaşım |
| Bilgi akışı | Kontrollü/sınırlı | Acık/ paylaşım davalı |
| Ödüllendirme | Bireysel/kıdeme göre | Ekip bazlı/vetenek bazlı |
| İş süreci | Yöneticiler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir. | Ekipler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir. |

Kaynak: (Kolorik, 1995;Akt. Eraslan 2004b:24)

Esnek Yönetim Anlayışı: Günümüzde sürekli, kapsamlı ve hızlı bir değişim yaşanmakta; değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitli hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olamaya yöneltmektedir. Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Bu anlamda prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değil; yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikadaki değişme kapasitesi, örgütün yaşama arzudur. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılma ve “kırılma”

oluşabilir. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan, 1997; Akt. Balcı, 2009:71).

Esnek yönetim, modern ötesine geçişte ortaya çıkan yapısal problemlere karşı, ortaya konulan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle, gelişmiş üretim işletmelerini çevreye uyumlaştırma aracı, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği iş dünyasında yer alma amacı ile örgütlerin uyarlamak zorunda oldukları bir yöntem olarak kabul edilmelidir. Esnek yönetimde, belli başlı kurallara uymama kargaşaya neden olmaz. Bu yönetim biçimi; çalışanların, bir araya gelerek kurallar hakkında düşünmelerini, işlevsel standartları ve değerleri sorgulamalarını, müşteri taleplerini, pazar fırsatlarını tartışmalarını; farklı standart ve eğilimlerin öne çıktığı değişimleri izlemelerini temel alınır (Demirci, 1999:108).

2.1.5 İşlemci Liderlik (Transactional Leadership)

Liderlik ile ilgili yapılan yeni araştırmalar, daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamiklerini içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı yaklaşımın geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “İşlemci liderlik” (transcantional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının işlemci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. İşlemci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. İşlemci liderlikte izleyenler, liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplineli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Eraslan, 2004b:5).

İşlemci liderlik, liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimine dayanır. Bu liderler çalışanlarla ekonomik, politik ve psikolojik alış veriş içindedirler. Bu liderler örgütün para, insan becerileri, materyal ve teknoloji gibi

fiziksel kaynaklarını işletirler ve çalışanların alt düzey gereksinimlerini karşılarlar. Yapılan işe göre ödül verirler, mevcut uygulamaya yönelerek eksiklikleri izlerler ya da pasif davranarak sorunlara zamanında eğilmezler. Çalışanlarla yalnızca iş ilişkileri kurarak onlardan itaat beklerler ve statükonun devamını sağlarlar (Şahin, 2004:370).

İşlemci liderlik yaklaşımında bir dönüştürücü özellik bulunmamaktadır. Lider ile izleyenler arasında işlemsel bir iş ilişkisi söz konusudur. Bu ilişki, bireysel gelişmeyi ve dönüşümü sağlayıcı güce ve özelliğe sahip değildir. İlişkiler, işlemleri tamamlamaya ve sonuç almaya odaklanmaktadır (Aydın, 2010: 310).

İşlemci liderlik yoluyla, çalışanların hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır, liderle dosdoğru ve açık bir şekilde anlaşma yapılır. İşlemci liderlik, yönetimden farklı bir etkinliktir. Bu liderlik biçimi, insan değerleriyle özdeşleşmeye önem vermektedir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir ne de moral düşüklüğüdür. Yönetim rasyonel karar verme, etkililik, verimlilik, düzenlilik ve geleceği kestirmeyle ilgilidir. Yönetim bir yok etme kampı ya da manastır değildir. İşlemci olma, doğruluk, güzellik, sorumluluk alma, bağlılık gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. Çünkü bu değerler, insan yaşamında var olan yönetimin yararlandığı faydalı değerlerdir. İşlemci liderlik kişinin kişiselliği araması ve bağımsız amaçlarıyla ilgilidir. Liderin gündemini, birey ve grup arasında uyum sağlama ve işbirliği yapma oluşturmaktadır (Çelik, 2012: 144).

İşlemci (Transaksiyonel) liderlik, takipçiye lidere uyma zorunluluğu getiren, karşılıklı etkileşimle lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranları karşılıklı etkinin belirleyicisidir. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider, performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimleri karşılar (Karip, 1998: 448).

İşlemci lider çalışanlar ve lider arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Gelenekçi bir yapıya sahip olan işlemci liderlere göre çalışanlar kendilerinden beklenen kadarını yaparlar. Lider karşılıklı bağlılıkla, çalışanlara istediklerini

verdiği sürece başarı bekler. İşlemci lider hedeflere ulaştırmak için daha pratik davranır. Sorunlara zamanında müdahale ederler (Güzel ve Akgündüz, 2011).

İşlemci liderliğin dayanağı liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimidir. Bu liderler çalışanlarla ekonomik, politik ve psikolojik alış veriş içindedirler, örgütün para, insan becerileri, materyal ve teknoloji gibi fiziksel kaynaklarını işletirler ve çalışanların alt düzey gereksinimlerini karşılarlar. Yapılan işe göre ödül verirler, mevcut uygulamaya yönelerek eksiklikleri izlerler ya da pasif davranarak sorunlara zamanında eğilmezler, çalışanlarla yalnızca iş ilişkileri kurarak onlardan itaat beklerler ve statükonun devamını sağlarlar (Şahin, 2004:370).

İşlemci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da işlemci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:6).

İşlemci liderler, çalışanların geçmişten itibaren devam eden faaliyetlerini daha etkili ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapmakta ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004; Akt. Nadir, 2010). Bu liderlik davranışı, geleneksel yönetimin işlevlerini taşımaktadır. Lider, taraftarların görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Liderin, taraftarları memnun etme yeteneği, verimliliği artırmaktadır. Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Çok sıkı çalışırlar ayrıca çok hoşgörülüdürler. Zekidirler. Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde işlemeden dolayı kendileri ile övünürler. Lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem verir. Kaynakları, organizasyonel kuralları düzenleme eğilimindedir (Kültür, 2006:44).

İşlemci lider güç kullanır ve güç, liderin biricik servetidir. Burns, güce göre ilişkilerin oluşumuna bağlı olarak dönüştürücü ve sürdürücü liderlik türleri arasında ayırım yapmaktadır. Olağan işler için reçete sunan sürdürücü liderler örgütte

ödülle cezanın kontrolünü sağlarlar ve çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmaya bağlı olarak onların başarılı olup olamayacağına odaklanırlar. Yine Burns'e göre işlemci liderlikte başarı, liderin ödülü önerme ve sunma yeteneğine dayalıdır. Bu tip liderlik takasla işleri sürdürmede kısa dönemli etkililik sağlar (Şahin, 2004:370).

İşlemci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması amacıyla astına yeterli güveni verir. Lider izleyicilerine amaçları gerçekleştirmek için eksik olan fakat gerek duyulan şeyi sağlar. Bu anlamda, lider takipçilerinin çevrelerindeki noksanları ve engelleri tamamlar veya açar. Eksik olan şey çevre, görev, takipçilerin güdülenme ve yeterliliklerinden kaynaklanır. Takipçilerin güdülenmesini, tatminini ve performansını yükseltmek bu eksiklikleri tamamlamak liderin görevidir. Liderin rolü, takipçilerinin gelişimi için onları desteklemek, yetiştirmek, imkânlar sağlamak ve kapasitelerini geliştirecek zorlayıcı görevler vermektir (Tandoğan, 2002:11).

İşlemci liderlikte, liderin dört temel görevi vardır (Şirin, 2008:51):

- Örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek,
- Kendi beklentilerini belirlemek,
- Takipçilerin haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek,
- Örgütün haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek.

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işlemci liderin dikkat etmesi önerilen temel hususlar ise şu şekilde sıralanabilir (Boehnke ve diğ., 2003; Akt. Şirin, 2008:51):

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan yol ve yöntemlerin, astlar tarafından açık bir biçimde anlaşılması sağlanmalıdır.
- Sistem içindeki potansiyel engeller kaldırılmalıdır.
- Astlar, amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda motive edilmelidir.

İşlemci liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıklarlar. Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için onlara yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar iş rollerini ve lider ile örgütün kendilerinden neler beklediğini anlarlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012:14-15).

Bass ve Avolio (2004), işlemci liderliği hizmetlerin görülmesi için bir ödül takası olarak tanımlamalarına karşın; daha çok, işlemci liderliğin birey ve /veya gruplarla çalışarak, belirli iş hedeflerini başarmak için kontratlar ya da anlaşmalar düzenleyerek, bireylerin potansiyellerini keşfederek ve görevin tamamlanmasına dayalı beklenilebilen ödül ve bedelleri açıkça belirterek geliştirilebildiğini ifade ettiler. Onlar yüksek standartlar koymak için kullanılmış olan liderlik sürekliliğinin etkileşimci sonunu tanımladılar. Yine de, işlemci lider sık sık etkisiz olur; çünkü liderin sağlanmış olan hizmetler karşılığında ödüller vermesini gerektirir. Anlamlı ödüller sunmak için işlemci liderlerin hem kaynaklara hem de yönlendirdiği kişilerin saygısına sahip olması gerekir (Gündüz ve Doğan, 2010:4).

2.1.5.1 İşlemci Liderliğin Boyutları

İşlemci liderlik, üç boyuttan oluşur (Karip, 1998:448). Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif -pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire) boyutlarıdır.

Koşullu Ödül: Koşullu ödül, önceden kararlaştırılmış amaçlara ulaşmak için yapılan ödül alış-verişini ifade etmektedir. İşlemci lider, iş görenlerden bekleneni,

ödülleri ve cezaları ortaya koyar. Bir başka deyişle, ödül ya da ceza kullanımı iş gören performansına bağlıdır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:135).

Liderin izleyicilere, hedeflere ve amaçlara ulaştıklarında ödül vermesidir. İstenilen konuya ulaşmak için, lider ve takipçileri arasında pozitif bir pekiştirme vardır. İşyerinde çalışanlar, işlerini ödül almak ve görevlerini yerine getirmiş olmak için yaparlar. Yöneticiler ve astlar arasında şartlı destek söz konusudur (Serinkan, 2003:34).

Koşullu ödül, liderle ast arasında olumlu pekiştirmeçlerin değiş tokuşu şeklinde gerçekleşir. Lider belirlediği amaç karşılığında, astların nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Bunun ardından, lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmiş amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlar. Astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998:448).

Bass'a (1985) göre, işlemci lider ile izleyenleri arasında yapılan karşılıklı sözleşme hem izleyenlere hem de lidere karşılıklı sorumluluklar yüklemektedir. Öncelikli olarak örgütün amaçları belirlenmekte ve belirlenen amaçlara ulaşmada izleyenlerin göstermesi gereken performans ölçütleri ve performans düzeyi tespit edilmektedir. İşlemci lider belirlenen hedeflere ulaşmak için motivasyon araçlarından faydalanmaktadır. Çalışana, belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda, maddi ödül veya statü gibi sosyal içerik taşıyan ödül verilmektedir. Ancak her zaman örgüt belirlenen hedeflere ulaşamamaktadır. Başarısızlığın nedeni çalışandan kaynaklanıyorsa bu durumda motivasyon için sadece ödül boyutu kullanılmamakta, ceza boyutuna da yer verilmektedir (Yavuz, 2008:65-66).

Koşullu ödül boyutunda liderler hizmet karşılığında net ve açık bir biçimde ödüller sunarlar. Hizmetlerin karşılığında kaynak ödeneği, görevlendirme ve danışmanlık gibi yarar sağlayıcı eylemlerde bulunurlar. Koşullu ödül iyi yapılan işin övülmesi ile para ödüllü, ikramiye ya da terfi önermek gibi iki biçimde görülür.

Koşullu cezaya ise normlardan sapma durumunda çeşitli biçimlerde yer verilir. Alanyazında koşullu ödül boyutu, bireysel destek boyutunun bir parçası olarak da görülmektedir (Şahin, 2004:370-371).

Koşullu ödülde, izleyiciler, ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirilirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler ve sürekli geri bildirimde bulunurlar. Çalışanların başarılarını takdir ederek onlarla yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenleri yapmaları ve başarılı olmaları halinde hangi ödülleri alacakları konusunda bilgilendirirler (Çakınberk ve Demirel, 2010:107).

Koşullu ödül modelini işlemci bir tarz yapan ve onu dönüşümcü modelden ayıran husus, koşullu ödül davranışı sergileyen bir liderin doğrunun ne olduğu ile değil, işin mevcut durumunun ne olduğu ile ilgilenmesidir. Bu tür liderler güçlerini çeşitli dozlarda ödül ve ceza vererek organizasyonel düzenin ve sorunsuz çalışan sistemlerin mevcut durumlarını korumaya veya sınırlı olarak halihazır durumlarını geliştirmeye harcarlar (Şirin, 2008:54).

İstisnalarla Yönetim (Aktif- Pasif): Lider, ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izler ve kusursuz eylemde bulunur; bir şeyler ters gittiğinde ya da standartlar karşılanmadığında harekete geçer Performans hedeflerinin karşılanması durumunda, eğer eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin her zamanki gibi işlerini yapmaya devam etmelerini sağlıyorsa liderler talimat vermekten kaçınır. Bu liderlik şekli standart prosedürlerdeki sapmaları bulmaya çalışan ve karışıklık olduğunda harekete geçen bir lideri karakterize eder (Hartog vd., 1997; Akt. Çelebi, 2012:43).

Lider sadece yanlışlıklar ve sorunlar olduğu durumlarda müdahale eder . "Bozuk değilse, dokunma " anlayışı hakimdir. Liderin öncelikli amacı; olağan dışı ya da istisna olarak normal performansın altına düşülen, hata yapılan ve sorunların olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Yangın istisnadır, olağan dışıdır ve liderin amacı yangını görmek ve söndürmektir. Astların çalışmaları

hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif dönüt sağlanması şeklinde bir müdahale görülür. Bu yaklaşım hiçbir zaman "daha iyi ya da en iyi"i hedeflemez, işlerin olağan seyrinde sürmesi lider için yeterlidir. İstisnalarla yönetim, "*aktif yönetim*" ve "*pasif yönetim*" olmak üzere iki ayrı alt boyuttur. Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları hataları önlemek için uygular. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, "bozulmamışsa tamir etme-dokunma" ilkesini katı bir biçimde uygular ve hatta olmadan eylemde bulunmaz (Karip, 1998:449).

İstisnalarla yönetim, çalışmada olumsuz yönde performans, değişim olduğunda ve hedeflere ulaşamadığında geçerlidir. İstisnalarla yönetimde lider, çalışanlara tam olarak güven duymamakta; lider ve çalışanlar arasındaki iletişim çok güçlü olmamaktadır. *İstisnalarla yönetim (aktif)*, liderin çalışanların performansını gözlemlemesi ve standartlardan sapmayı önlemeye çalışmasını ifade etmektedir. *İstisnalarla yönetimde (pasif)*, liderin sürece herhangi bir müdahalede bulunmadığı ve çalışanlarla konuşmaktan ya da ulaşılması istenen standartları ortaya koymaktan kaçındığı bir liderlik stilidir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:135).

İstisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme veya dönüşümcü liderliğin boyutlarına göre daha az etkilidir. İstisnalarla yönetim aktif veya pasif olabilir. *Aktif istisnalarla yönetimde* liderler, takipçilerin faaliyetlerindeki sapmaları, hataları ve yanlışları aktif bir şekilde izlerler ve ihtiyaç olduğunda düzeltici işlem yaparlar. *Pasif istisnalarla yönetimde* liderler, sapmalar, hatalar ve yanlışların ortaya çıkmasını pasif bir şekilde beklerler ve daha sonra düzeltici işlem yaparlar. Bu iki tarzın birinde proaktif olma, diğerinde ise reaktif olma durumunun söz konusu olduğu söylenebilir (Durmaz, 2012:12).

Aktif istisnalarla yönetimde lider, doğabilecek sorunlardan dolayı görevlerin yerine getirilip getirilmediğini izleme ve geçerli performans düzeylerini sağlamak için bu sorunları çözme konusunda dikkatini yoğunlaştırır. Lider hali hazırda var olan süreçten sapmaları gözetler ve herhangi bir düzensizlik meydana gelmemesi için müdahalede bulunur. *Pasif istisnalarla yönetimde* ise lider, düzeltici faaliyete

geçmemek için sorunlar önemli duruma geldikten sonra tepki gösterme eğilimindedir. Lider bir yanlış, sapma veya hata gerçekleştiğinde takipçisine müdahale eder, onu düzeltir (Tandoğan, 2002:11).

Aktif istisnalarla yönetim, örgütte bir yanlışın ortaya çıkması durumunda veya bir sorunun düzeltilmesi gerektiği durumlarda liderlerin harekete geçmesini ifade etmektedir. Bu harekete geçme negatif geri bildirim verme, cezalandırma veya disipline verme şeklinde gerçekleşebilir. *Pasif istisnalarla yönetim* ise, bir liderin olmadığı, yöneticilerin çalışanlarını tamamen serbest bıraktığı durum olarak adlandırılmaktadır. Liderler gerekli kararları almakta zorlanırlar ve genellikle de kararları ertelerler. Problemlerin çözümü astlardan beklenir, müdahale söz konusu değildir (Serinkan, 2003:34).

İstisnalarla yönetimde lider, astların görevi başaracaklarına karşı üstü kapalı da olsa güvenir ve işler düzgün gittikçe kenarda durmayı tercih eder. Kısaca istisnalarla yönetim davranışı, astlara kısmi güven, statükonun devamı, zayıf iletişim ve kendine güven duygusunda zayıflık şeklinde kendini gösterir (Şirin, 2008:54).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez-faire): Fransızca bir deyim olan laissez-faire, ilk olarak iktisatçılar tarafından 1680 tarihinde kullanılmıştır. Bu kavram, kapitalist ekonomide müdahalenin olmaması gerekliliğini savunur. Bu deyimde; 'laissez', müdahale etmemek, izin vermek, bırakmak; 'faire' ise yapmak anlamındadır. Laissez-faire ise 'Bırakınız Yapsınlar' manasına gelmektedir (Durmaz, 2012:13).

Sözcük anlamından da anlaşılacağı üzere, çalışanlara sınırsız özgürlük alanı sağlayan lider anlamına gelmektedir. Bu liderlik tipi liderin sözde var olduğu durumdur. Lider astları kendi haline bırakır. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider, liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler. Laissez-faire liderlikte bir takas yok, başıboş bırakma vardır (Karip, 1998:449).

Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder. Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hakimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise ortada pek gözükmezler (Buluç, 2009a:78).

Laissez-faire liderlik davranışını işlemci liderliğin alt boyutu olarak veyahut farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendiren araştırmalar mevcuttur. Bunun sebebi; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile laissez-faire liderlik, işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiştir. Bunun anlamı işlemci ve dönüşümcü liderlik davranışının her ikisinde de liderin; örgütün işleyişinde etkili ve aktif olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Bu iki tip liderlik davranışı ile tamamen zıt bir durumu ifade eden istisnalara dayalı pasif liderlik veya serbest bırakıcı liderlik davranışlarını tek bir liderlik davranışı olarak ele almakta doğru bir yaklaşım olabilir. Laissez-faire liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasiftirler. Aslında bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005:45).

Bu liderlik tarzında, takipçilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve standarttan sapmalara, hatalara ve düzensizliklere yoğunlaşarak, düzeltmeler yapmak için harekete geçen bir yönetici söz konusudur. Bu tür yöneticiler sorun odaklıdır ve genelde bir problem durumunda harekete geçerler. Bu nedenle tepkiseldirler ve problemle karşılaştıklarında, bu problemi düzeltici yönde davranışlarda bulunurlar. Böyle bir liderlik tarzına sahip yönetici, kendi istediği şeylerin yapılmasından başka bir şeye yoğunlaşmadığından, bu tür yöneticilerle çalışanların standart performansın ötesinde bir performans göstermeleri, girişimci ve yaratıcı olmaları, kendi potansiyellerini keşfetmeleri, bu potansiyelin sınırına ulaşmak için yoğun bir çaba içine girmeleri beklenmemelidir. Kendisinden beklenen performansı karşılamak için, yöneticisinin beklentilerini karşılamasından başka bir şey istenmeyen bir çalışanın, kendisini işine tüm özüyle vererek işine bağlanmasını ve fark yaratan bir performans göstermesini beklemek, istisnai durumlar dışında hayalcilik olacaktır (Doğan, 2002:20).

Liderlik tarzlarından hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimciler tarafından kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tarzını belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005:13).

2.1.6 Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması

İşlemci ve dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki ilk karşılaştırma Burns tarafından yapılmıştır. Burns (1978), dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak betimlemiştir. İşlemci liderliği ise, lider takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eder ve yönlendirir diye açıklamıştır (Korkmaz, 2005:403).

İşlemci ve dönüşümcü liderlik, yüksek performansı ödüllendirmek, çalışanları örgüt amaçlarına doğru yönlendirmek gibi ortak özellikleri paylaşır; ancak uygulamadaki süreç ve davranış açısından ikisi arasında farklılıklar vardır. Dönüşümcü liderler, takipçilerine yetki verirler ve takipçilerinin beklenden daha fazlasını yapmaları konusunda onları cesaretlendirirler. İşlemci liderler ise çalışanların rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek, onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara doğru yönlendirir ya da motive ederler. Dönüşümcü liderler, vizyon sahibi ve astlarında güven ve saygı yaratan kişiler olarak nitelendirilirler. İşlemci liderler ise, takipçilerin uygun görülen hareketlerini ödüllendirirler. Fakat uygun olmayan davranışlarını ise cezalandırırlar. İşlemci liderler çalışanlarını önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer grup üyeleri ile birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendirirken dönüşümcü liderler, yeni amaçlar ve yeni yöntemler belirleyerek vizyon oluştururlar. Ayrıca, dönüşümcü liderler karizmatik ve yaratıcı olma özelliklerine sahiptirler (Korkmaz, 2005:403).

Geleneklere ve geçmişe daha bağı olan işlemci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime dönük dönüşümcü liderlik arasındaki farkın ortaya konulması önemlidir. Bu fark şöyle belirtilebilir: İşlemci lider konu yapısını doğru yol ile açıklarken dönüşümcü lider ise; yeni strateji ve görüntü getirerek açıklar (Yıldırım, 2006:70).

Dönüşümcü liderliğin dayanak noktası yöneticinin geleneksellik ve geleneksel uygulamalarla mücadele etmesidir. Çalışanları birer birey olarak ele alır, ihtiyaç ve şikayetleri karar aşamasında mutlaka dikkate alır, ilham verici bir vizyon sunar. İşlemci liderlikte durum farklıdır. Bu tip liderler istenilen davranışların sergilenmesini isterler, çalışanların hatalarını ve eksikliklerini takip ederler ve yalnızca problem oluştuğunda müdahale ederler. Bırakınız yapınlar tipi liderlikte ise statükoculuk söz konusudur (Moss ve diğ., 2007; Akt. Erdem ve Dikici, 2009:200-201).

Her iki liderlik uygulaması dikkatle incelendiğinde en çok göze çarpan hususlardan biri de liderlerin kullandıkları güçlerdir. İşlemci liderler beş güç türünden biçimsel (yasal) güç, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücünü kullanır ve daha çok bunlarla sınırlı kalırken; dönüşümcü liderlerin, bu güç türlerine ilave olarak, asıl olarak beğeniye dayanan güç ile uzmanlık gücünü kullandıkları görülmektedir (Durmaz, 2012:26).

Tablo 2. 3. İşlemci ve dönüşümcü liderlik

| | İşlemci Liderlik | Dönüşümcü Liderlik |
|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Zaman yönelimi | Kısa, bugün | Uzun, gelecek |
| Eşgüdüm | Kurallar ve yönergeler | Hedef ve değer |
| İletişim | Dikey, yukarıdan aşağıya | Çok yönelimli |
| Odaklanma | Finansal hedefler | Müşteri (iç ve dış) |
| Ödül sistemi | Örgütsel, dışsal | Kişisel, içsel |
| Güç kaynağı | Makam | İzleyenler |
| Karar verme | Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya | Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya |
| İş gören | Mal yerine koyma | Geliştirilebilir |
| İtaat | Emir | Rasyonel açıklama |
| Değişmeye ilişkin tutum | Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma | Kaçınmama, benimseme |
| Yönlendirme mekanizması | Kazanç | Vizyon ve değerler |
| Denetim | Aşırı uyum | Özdenetim |
| Bakış açısı | İçsel | Dışsal |
| Görev tasarımı | Bölümlendirilmiş, bireysel | Zenginleştirilmiş, grupsal |

(Kaynak :Çelik, 2012:156)

İşlemci liderlik yaklaşımında bir dönüştürücü bir yön bulunmamaktadır. Lider ile izleyenler arasında işlemsel bir iş ilişkisi söz konusudur. Bu ilişki, kişisel gelişmeyi ve dönüşümü sağlayıcı güce ve özelliğe sahip değildir. İlişkiler, işlemleri tamamlamaya ve sonuç almaya yoğunlaşmaktadır. Bu özelliklere dayanılarak, işlemci liderlik yaklaşımının insan kaynağını kullanmaya, ondan faydalanmaya yoğunlaştığını, dönüşümcü liderlik yaklaşımının ise, insan kaynağını geliştirerek, dönüştürerek, ondan daha üst düzeyde yararlanmaya ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunmalarını sağlamaya odaklandığı ileri sürülmektedir (Aydın, 2010: 309).

1985 yılında Bass işlemci ve dönüşümcü liderlik özelliklerini, geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Anketiyle” belirlemeye çalışmıştır. Bass yaptığı çok büyük boyutlu

bu çalışmalardan sonra, işlemci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları özet halinde gösteren bir de tablo yapmıştır. Bass'a göre bu farklar aşağıdaki Tablo 3'te şöyle özetlenmiştir (Brestrich, 2000; Akt. Bilir, 2007:11):

Tablo 2.4. İşlemci ve dönüşümcü lider özellikleri

| İşlemci Lider | Dönüşümcü Lider |
|---|--|
| <p>Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir</p> | <p>Çevresindekilere Örnek Olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, vakarı aşilar, sevgi ve güven kazanır.</p> |
| <p>Boşlukları kullanarak yönetir (Aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, bunlardan doğru adımlar atar.</p> | <p>İlham Verecek Motivasyon Oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, basit bir dille önemli amaçları açıklar.</p> |
| <p>Boşlukları kullanarak yönetir (Pasif): Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.</p> | <p>Entelektüel İstek Sağlama: Zekayı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer.</p> |
| <p>Liberal: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.</p> | <p>Herkesle Özel İlgi: Kişilere dikkat eder, her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik eder.</p> |

(Kaynak: Brestrich, 2000; Akt. Bilir, 2007:11).

Dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları arasındaki en temel farklılığın çalışanları motive etme yaklaşımları arasındaki farklılık olduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile de ilişkilendirilmesi sonucu, işlemci liderler fiziksel, güvenlik, ait olma ve tanınma gibi gereksinimlerini karşılarken, dönüşümcü liderler üst düzeyde kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yoğunlaşırlar (Erturgut ve Erturgut 2010:227).

İşlemci liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterler. Onların desteğine karşılık onlara isteklerini verir. Ancak dönüşümcü liderler çıktının önemine dikkat çekerek izleyenleri bilinçlendirirler. Bu çıktılarının onların kişisel çıkarlarının ötesinde neler getireceğini onlara açıklarlar (Akbaba-Altun, 2003:11).

İşlemci liderlik geçmişe ve geleneklere bağlıdır. Bunun aksine değişime reforma dönük olan dönüşümcü liderler çalışanlara yeni bir vizyon kazandırmanın önemini, onlara baskı yapmadan, sevdirek kavratırlar. Bu sayede istenilen değişim herkesin ortak isteği ve gayretiyle gerçekleşir. İşlemci liderler ise, geçmişten gelen uygulama ve düşüncelerin değişmeden daha aktif bir şekilde uygulanması için uğraş verirler. Dönüşümcü liderler için yeni bir vizyon kazandırmak, geleceğe yönelik çalışma, ilham verme, ve değişimin önemini hissettirmek isterler. Bunun aksine işlemci liderler ise, çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmeleri için çaba sarf ederler (Eren, 2010; Akt. Kiriş, 2013:31-32).

İşlemci lider geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da işlemci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tutar, Tuzcuoğlu, Argun ve Akman, 2009:1388-1389).

Dönüşümcü liderlik ile işlemci liderliğin farklı olduğunu iddia eden Bass (1985), bu farkı açıklamak için Stalin ve Adolf Hitler örneğini vererek, onların da dönüşümü sağladıklarını; ancak bütün olumsuz etkilere rağmen bunu gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır (Akbaba-Altun, 2003:11).

Örgütler hem işlemci liderliği, hem de dönüşümcü liderliği gerektirir. Çünkü işlemci lider örgütsel verimi geliştirir. Fakat dönüşümcü lider örgütün çalışmalarının daha iyi olması için yön verir. Dönüşümcü liderler olmaksızın örgütler durgunlaşır ve sonunda örgüt ve örgütün çevresiyle ciddi problemler yaşanabilir (Çelik ve Eryılmaz, 2006:214).

Bernard Bass ve Paul Steidlmeier (1999), hem dönüşümcü hem de işlemci liderlerin yüksek etik değerlere sahip olduklarını; işlemci liderlerin zamanla dönüşümcü lider haline gelebilecekleri ve aslında en iyi liderlik türünün hem işlemci hem de dönüşümcü liderlik olduğunu ifade etmektedirler (Çelebi, 2012:45).

Çalışanları köklü değişimler konusunda belli bir anlaşma çerçevesinde ikna etmek hiyerarşik ilişkilerin hakim olduğu örgütlerde işlemci davranışlarla sağlanamayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, özellikle kamu organizasyonlarında dönüşümcü liderin izleyenlerini ikna ve motive edebilmesi için yeri geldiğinde kişisel risk alması ve geleneksel olmayan davranışlar sergileyerek güven sağlaması gerekmektedir (Erturgut ve Erturgut, 2010:227).

2.1.7 Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar, Burns (1978) ve Bass'ın (1985) araştırmalarında olduğu gibi politika liderlerine, ordu memurlarına ya da şirket yöneticilerine yoğunlaşmaktadır. Okul liderliğini ele alan çalışmaların azlığı ve dönüşümcü liderliğin tanımına dair belirsizliğe rağmen, dönüşümcü liderlik okul ortamında da iş dünyasında da benzerlikler göstermektedir. Eğitimde dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen modellerden yararlanılmıştır (Çelik, 2010:36).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir (Çelik,1998:430).

Okullar, toplum için, var olan ortak olan değerlerle yönetilmelidir. Okul yöneticileri, takip ettiği yasal mevzuatla birlikte adalet, güven, eşitlik gibi değerlerle hareket etmelidir. Okul yöneticisi, çalışanların duygularını anlayabilmeli ve insanın karmaşık psikolojik yapısını tanımalıdır. Dönüşümcü lider, çalışanların üzerinde duygu ve değerlerle bir bağlılık sağlar. Adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak izleyenlerin morallerini ve motivasyon seviyelerini yükseltir (Töremen ve Yasan 2010:28).

Bardwick (1996). Okul liderinin dönüşümü başarması için önünde altı aşamalı bir görev olduğunu belirtmektedir. Bu görevler (Başaran, 2006:68):

- İşini yeniden tanımlaması.
- Başarıya ulaştıracak bir strateji yaratmak.
- İkna edici olma.
- Dürüst davranma.
- Başkalarına saygı
- Eyleme geçme gücü.

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle büyük ölçüde uyumda olduğunu göstermektedir. Leithwood (1992), ‘Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Hareket’ konulu çalışmasında, okullarda şu bulguları elde etmiştir (Çelik, 2010:37):

1. Bu tip okullarda, çalışanlar genelde konuşur, inceler, eleştirir ve beraberce plan yaparlar. Beraber çalışma sorumluluğu, değerleri ve gelişmeyi birbirlerine nasıl öğretebileceklerini anlatma gücü vermektedir.

2. Bu okul liderleri, aktif bir biçimde, okulun kültürel değerlerini, günümüz kişisel iletişim biçimleri içinde iletirler ve okul içinde diğerleriyle güç ve sorumluluk paylaşırlar.

3. Bu liderler, öğretmenlerin sınıf dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve “ekstra çaba” sarf etmelerini yönlendirmektedir. Bu liderler sorun çözmede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, okul içinde ve tüm yönleriyle ortaya koydukları görülmüştür.

4. Bu okul liderleri, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların

vaadinden kaçınmışlardır. Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemiş ve anahtar noktalarda bilgileri özetlemişlerdir.

5. Liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde önyargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının önyargılarını değerlendirmişlerdir.

6. Bu liderler, çalışanların bir sorununun çözümünde grup olarak çalışarak daha verimli neticelere ulaşacaklarına dair bir inancı paylaşmışlardır; bu kararlar, bireysel çalışmaya göre daha iyidir ki bu inanç, dönüşüm lideri olmayanlar tarafından kesinlikle paylaşılmamıştır.

Leithwood, uzun yıllar süren ve çok boyutlu olarak düzenlediği okul düzeyinde dönüşümcü liderlik araştırmaları sonucu okullarda dönüşümcü liderliğin üç temel amacını saptamıştır (Eraslan, 2003:167-168; Çelik, 1998:6-7; Kurt, 2009:85-86 Çelik, 2010:38):

1- Personel geliştirmeye dayanan, profesyonel bir okul ortamı yaratmak ve bu ortamı devam ettirmek için yardımcı olmak. İşbirliğine dayanan bir okul ortamında okul üyeleri ile sık sık bir araya gelir, birlikte gözlem yapar, birlikte eleştirirler ve planlar yaparlar. İşbirliğine dayanan sorumluluk ve sürekli gelişimi sağlama anlayışı birbirine bir şeyler öğretmeyi ve sonuçta daha iyi öğretimin nasıl başarılacağı çalışmalarında bulunur. İşbirliğine dayanan bir ortam yaratmak ve bunu sürdürmek için öğretmenler ile birlikte strateji belirler ve öğretmenlerin birbirine yabancılaşmalarını birbirinden uzak durmalarını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir biçimde iletir. Liderliği ve gücü okul üyeleri ile birlikte paylaşır.

2- Öğretmen gelişimini teşvik etmek. Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Bu işlem, öğretmenler kendilerinin de katılacakları bir görevi organize ettikleri zaman daha kolaydır. Öğretmen gelişimi öğretmenlere rutin olmayan bir problemi çözme görevi

verildiğinde ve amaçların neler olduğu net olarak açıklandığında başarılabilir. Dönüşümcü lider, öğretmenlerin okul misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

3- Öğretmenlere problemleri daha etkili bir biçimde çözmeleri için yardımcı olmak. Anlamalı bir gelişimi sağlamak için personelin çok çalışması gerekir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, öğretmenleri ekstra güç harcamaları gerekli olan yeni aktivitelere katılmaları için teşvik eder. Okul üyelerinin daha akıllıca çalışmasına yardımcı olur. Bu tür liderler problemleri yorumlarken daha geniş bir perspektiften bakarlar. Ayrıca alternatif çözüm yolları için grup tartışmalarına önem verirler. Bu tür liderler bir grup halindeki personelin tek bir liderden daha iyi çözümler bulacağına inanırlar.

Eğitimde dönüşümcü liderin, dönüşümün ruhunu ve etkisini aşılayabilen, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, karizmatik ve ilham verici davranışlar sergilemesi beklenir. Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2012: 240–242):

1. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.
2. Dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirmeyle ilgilidir.
3. Dönüşümcü liderlik temelde altı liderlik davranış boyutunu içerir. Bu davranış boyutları: vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülür.
4. Risk alabilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.
5. Dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşüme karşı direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koymaktadır.
6. Herkes karizmatik lider olamaz ancak insanların dönüşümcü lider olma ihtimali karizmatik lider olabilme ihtimalinden yüksektir.

7. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verirler.

8. Dönüşüme direnen okul liderleri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmelerini engellerler.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin saklı güçlerini, ve üretkenliğini ortaya çıkarıcı fırsatlar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak üretkenliklerini geliştirici bir ortamla iç içedirler. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşmasında dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalır ve organizasyonu geliştirmek için risk alırlar. Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Zeren, 2007:50).

Dönüşümcü liderliğin işlemci liderliğe göre okul kültürü üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Lucas ve Wayne (2003), Miles (2002), Lucas (2001), Lock (2001) ve Bonar'ın (2000) araştırmalarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır. Bazı araştırmalarda işlemci liderlik ile okul kültürü arasında ilişki bulunmasına karşın bazı araştırmalarda da ilişki bulunamamış ya da negatif bir ilişki bulunmuştur. Sueki'nin (1998) araştırmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel kültür arasında pozitif bir ilişki varken işlemci liderlik ile bir ilişki bulunamamıştır. Marks'ın (2000) araştırmasında yönetici görüşlerine göre okul kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif, işlemci liderlik ile okul kültürünün boyutları arasında negatif bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre de okul kültürü ile hem dönüşümcü hem de işlemci liderlik davranış stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hall'ün (1999) araştırmasına göre de yüksek düzeyde vizyoner ve yönetici merkezli liderlik özelliği gösteren ilköğretim okulları müdürlerinin okulları daha güçlü bir kültüre sahiptir (Şahin, 2004:374).

Yöneticilere uygun bir liderlik eğitimi ve becerilerinin kazandırılması ile yöneticilerin değişim sürecinin gerektirdiği dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirebilecekleri ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, bu liderlik özelliklerinin örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir liderlik davranışına sahip olduğu, bu liderlik özelliklerine sahip liderlerin, çalışanları daha kolay etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin gösterdikleri etkili liderlik özellikleri, okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Buluç, 2009a:9).

Aşağıda dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan birkaç araştırmadan seçilmiş özel görüşler ve dönüşümcü okul liderlerinin izlemeleri gereken birçok strateji yer almaktadır (Çelebi, 2012:38; Çelik, 2010:37):

- Okul yöneticisi, her gün her sınıfı ziyaret eder; sınıflarda yardımlarda bulunur; öğretmenleri diğer öğretmenlerin sınıflarını ziyaret etmeleri konusunda cesaretlendirir.
- Okul yöneticisi, tüm personeli yılın başında okulun amaçları inançları ve vizyonu etrafında birleştirir.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin çalışmalarının düzenlenmesine farklı yorumlar arayarak ve olasılıkları kontrol ederek aktif olarak katılır; kişisel problemleri okulun geniş bakış açısı içerisinde değerlendirir; önyargıya dayalı çözümler içeren sözlere engel olur; toplantılar boyunca önemli noktalar üzerinde açıklamalar ve özetler yapar; grubun görev başında bulunmasını sağlar ama kendi fikirlerini onlara empoze etmez.
- Okul yöneticisi, gücün paylaşılma yolu olarak araştırma takımı ya da okul geliştirme takımının faaliyetlerini kullanır; herkese ayrı sorumluluklar verir ve personeli yönetim faaliyetleri içinde tutar; bunun için talep olmaksızın onların bir grupta görev yapmalarını ister.
- Okul yöneticisi, okulun gelişiminde katkısı olan personel ve öğrencilerin çalışmalarının halk tarafından fark edilmesini sağlamak için yapılan iyi faaliyetleri ortaya koyar; öğretmenlere çalışmalarından dolayı özel notlar yazar.

- Okul yöneticisi, personelin istekleri ve ihtiyaçlar üzerinde sık sık durur; öğretmenlerin davranışları ve psikolojileri üzerinde yenilikçi bir bakış açısıyla durur; aktif bir dinleyici olur; ve personele dürüst bir şekilde önem verdiğini gösterir.

- Okul yöneticisi, öğretmenlerin yeni fikirlere açık olmalarını ve onları kullanmalarını sağlar; araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır; kişilerin üzerinde düşünmesi için sorular ortaya koyar.

- Okul yöneticisi, okulun uygun bir yerinde, personelin bir araya gelmesini sağlayacak bir çalışma mekânı oluşturur; öğretmenlerin yeteneklerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlar; kendisinde toplantılara katılarak elde ettiği bilgileri personelle paylaşır.

- Okul yöneticisi, yeni personel alındığında, onların aktif olarak okulda alınan kararlara katılmaları ister; yeni gelen öğretmenlerden sorumlulukları ile birlikte işbirliği içine olmalarını ister; eğer yeni gelenler kendilerini okul amaçlarına uyduramazlarsa, onlara bir başka okula gitmeleri seçeneğini sunar.

- Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler içinde olur, eğer kendisinde aynı şeyleri verme konusunda istekli değilse, yüzde yüz oranında bir beklenti içerisinde olmaz; öğretmenlere olabilecekleri en iyi öğretmen olmalarını söyler.

- Okul yöneticisi, öğretmenlere, çalışma günü içerisinde bir proje için para bulma ya da ortak bir çalışma için zaman sağlama gibi durumlarda yardımcı olmak için bürokratik mekanizmaları kullanır; öğretmenleri sınırlı zaman, aşırı kırtasiyecilik gibi problemler karşısında korur ve diğerlerinden de aynı şeyi bekler.

- Okul yöneticisi, öğretmenlerin sadece kendi sınıflarından değil tüm öğrencilerden sorumlu olduklarını bilmelerini sağlar.

Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi aynı okuldaki öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, çalışma şartlarını, eğitim-öğretim için gerekli materyallerini göz önünde bulunduran bir liderdir. Sorunlara çözüm yolları arayan, paylaşımcı, yeniliğe ve gelişmeye önem veren bir okul yöneticisi

öğretmenlerin saygısını kazanmakta güçlük çekmez. Davranışları açısından da öğretmenlere model olmayı başarır ve öğretmenlerin okul başarısını kişisel ihtiyaçlarının üstünde görmelerini sağlar. Eğitim sistemimizde motivasyonu yüksek, moral düzeyi yüksek işinden haz alan öğretmenlerin sınıf içindeki başarıları da buna paralel olarak yükselecektir (Bilir, 2007:18-19).

Okul müdürü öğretmenleri yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerini benimsetme açısından motive etmelidir. Dönüşümcü lider olan bir okul müdürü öğretmenleri güdüler ve ilgiyi sürekli yüksek tutar (Celep, 2004; Akt. Kiriş, 2013:38).

Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik süreci farklı etmenlerin etkisiyle kimi zaman güçleşmekte ve engellenebilmektedir. Bu etmenler arasında eğitim sisteminin yasal çerçevesi (mevzuat), okul müdürlerinin yetkilerinin sınırlılıkları, dikey hiyerarşik yapı, okul içerisindeki üyelerin değişime ve dönüşüme inanmamaları ve dirençleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik felsefesini bilmemeleri vb. sayılabilir. Ancak okul müdürlerinin mikro alan olarak tanımlanabilecek okul örgütlerindeki dönüşümcü liderlik davranışlarının eğitim sistemindeki dönüşüm sürecini tetikleyebileceği göz önünde bulundurulması gereken bir husustur (Eraslan, 2004a:17).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, dönüşümcü liderlik stilinin işlemci liderliğe göre eğitim örgütleri için daha uygun olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler, aktif ve yaratıcı fikirlere sahip kişilerdir. Olaylara seyirci kalmayıp, problemlerin çözümünde aktif rol oynarlar. Okulların bürokratik yapısı göz önünde bulundurulduğunda da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin önemli olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin bürokratik yapının etkin işleyişinde önemli bir rol oynayacakları düşünülmektedir (Buluç, 2009b:78).

Okulların yeniden yapılanması, gelişen, kendini sürekli yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması gerekmektedir. Bu yapılanmada öncelikle okul kültürünü şekillendiren yönetimden başlanmalıdır. Yönetim; işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı

kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek okulların oluşmasını sağlar. Bu yönetsel davranışlar dönüştürücü liderliğin temel aldığı davranışlardır. Bu bakımdan okullarımızın gelişimini sağlamak için okul yönetimlerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının uygulanması gerekmektedir (Çelik ve Eryılmaz, 2006:214).

2.2 Tükenmişlik

2.2.1 Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İngilizcede “job burnout” ya da “staff burnout” olarak tanımlanan kavram, Türkçe’de “tükenmişlik, tükeniş sendromu- mesleki tükenmişlik ” kavramları ile ifade edilmektedir (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:131-132).

Modern zamanların en önemli sorunlarında biri olarak bilinen tükenmişlik 1970’lerde bireylere hizmet veren meslek çalışanlarının yaşadığı stresi ifade etmek amacıyla kullanılmış; büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmeye şekline belirtilmiştir (Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013:202).

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberg tarafından tanımlanmış ve son 20 yıldır farklı iş alanları ile ilgili olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Freudenberg (1974) tükenmişliği “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Izgar, 2003: 1; Budak ve Sürgevil 2005:96; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2006:2; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:132; Dağlı ve Gündüz, 2008:15; Ardıç ve Polatçı, 2008:70; Koçak, 2009:66; Akın ve Oğuz, 2010:313-314; Ay ve Avşaroğlu, 2010:1172; Soysal, 2011:15; Çiçek-Sağlam, 2011:408; Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011:63; Sezgin ve Kılınç, 2012:104; Gündüz

Çapri ve Gökçakan, 2013:39; Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013:202; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005:116)

Tükenmişlik, 1970’li yıllardan beri birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Freudenberger ’den on üç yıl önce 1961 yılında Graham Greene batı toplumunun doğasında tükenmişlik problemleri olduğunu işaretlerini vermiştir. Bir doktorun kendisine koyduğu teşhis sonrasında; “ Bu tükenmişlik durumlarından birisidir, tedavi edilmezse cüzamlılar gibi kendi kendini yiyip bitirirsin” benzetmesini kullanmıştır (Rodgerson, 1994; Akt. Dincerol, 2013:14).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılmış olan ilk tanımlamadan bu yana kavram üzerine pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiştir. Cherniss’e göre iş stresine cevap olarak güdüsel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan tüm olguların bileşkesine eşdeğer bir baskı olan tükenmişlik, geçici bir yorgunluk veya zorlanma değil, bireyin işinden soğuması ile sonuçlanan kalıcı bir durumdur (Izgar, 2003: 1; Avşaroğlu ve diğ., 2005:116; Soysal, 2011:15).

Pines ve Aranson (1983) tükenmişliği; uzun süre duygusal yoğunluk gerektiren ortamlarda insanlarla yüz yüze çalışma sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve ruhsal çöküntü olarak açıklamışlardır (Dağlı ve Gündüz, 2008:15).

Pines (1993), tükenmişliğin belirtilerini sürekli yinelenen nezle, baş ağrısı, bulantı, düşük benlik algısı, kişisel ilişkilerde problemler, madde bağımlılığı, konsantrasyon bozuklukları, katılık ve kendi problemlerinden başkalarını sorumlu tutma olarak belirlemiştir (Başol ve Altay, 2009:195).

Yine Pines ve Aronson’a göre (1988) tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir yorgunluk (tükenmişlik) durumudur. Bu olumsuz tutumlar, aynı zamanda kişinin tüm yaşamına yayılarak evliliğinde ve kişilerarası ilişkilerinde problemler yaşamasına neden olmaktadır (Gündüz Çapri ve Gökçakan, 2013:30).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Izgar, 2003: 1)

Berns (1984) tükenmişliği, kişinin işinin özgün anlamı ve amacından uzaklaşması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor olması durumu; Cotton, (1990), stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu diye tanımlarken (Soysal 2011:15 Freudenberger ve Richelson (1998) tükenmişliği; günümüzün toplumsal yaşantısının sonucu olarak ortaya çıkan bir ürün olarak tanımlamaktadırlar (Dağlı ve Gündüz, 2008:14).

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde tükenmişlik; "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014).

Freudenberger ve Richelson'a (1994) göre tükenmişlik içindeki bir insan, yaşamının anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş kişi, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden belediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (Dericioğulları ve diğ., 2007:14).

Maslach'a (2003) göre ise tükenmişlik, kıt kaynaklarla yüksek beklentileri karşılamaya çalışan, bireyler arası ilişkiler, görev kapsamına giren işler ya da önemli değerlerle ilgili yoğun çatışma durumu yaşayan iş görenlerin mesleklerine karşı tutumları ile ilgili bir kavramdır. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişliğin bir süreç olduğunu ifade ederek bireyin çalışma ortamında yaşadığı stres ve duygusal yorgunluğun bu duruma yol açtığını ifade etmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012:104-105).

Shirom (1989) tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir. Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek

“insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır ve bu alanda yapılan çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş-elli yaşlar arasında, kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı faktörler sebebiyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Izgar, 2003: 2).

Tükenmişlik, bir iş stresi olarak kabul edilmekte; aynı nedenlerle ortaya çıktığı kabul edilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı boyutlarını kapsamaktadır. Tükenmişlik, fizik ve mental kaynakların tükenmesi olarak ifade edilmektedir. Kişilerin aldıkları enerjiden fazlasını harcamaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011:285).

Birçok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır (Akçamete ve diğ., 2006, s.2).

Günlük hayatımızda kendimizi sürekli yorgun, enerjisi bitmiş hissediyor, nedensiz huzursuzluklar ve aşırı stres yaşıyorsak yapmamız gereken; iş tempomuzu düşürmek, iş saatlerinde kısa aralıklarla molalar vermek, yemek ve uyku saatlerimizi düzene koymak ya da tatile gitmek gibi yöntemlere başvurmaktır. Tüm bunları yerine getirmenize rağmen hala sıkıntılarınız değişmiyor ve hatta artıyorsa“tükenmişlik” durumunu yaşıyorsunuz demektir (Kayabaşı, 2008:192).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik ile ilgili görüşlerini farklı şekilde genişletmiş, başlangıçtaki kişilerarası modellerinin tam zıddı olarak, artık tükenmişliğin yalnızca insana yönelik mesleklerdeki çalışanlarda görülen bir fenomen olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ortaya konulan bu yeni anlayışa göre “tükenmişlik”, yapılan iş ne olursa olsun, insanların yaptıkları ve yapmak zorunda oldukları şeyler arasındaki bir altüst olmayı göstermekte; insanların değerleri, onurları, saygınlıkları ve ruhlarındaki erozyonu temsil etmektedir. Başka bir ifadeyle, tükenmişlik yaşamak için insanlarla birlikte çalışmak ya da çalışmamanın ötesinde, yapılan aktivitenin kişi üzerindeki zorlayıcı etkilerinin zamanla enerji yitimi ve tükenme oluşumuna yol açtığı ifade edilmektedir (Gündüz Çapri ve Gökçakan, 2012:39-40).

Tükenmişliği dört evre olarak tanımlayan Fawzy ve diğ.'e (1991) göre, birinci evre, şevk ve coşku evresi olup, bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler söz konusudur. İkinci evre, durağanlaşma evresi olup, bu evrede artık kişinin istek ve umutlarında bir azalma söz konusudur. Üçüncü evre ise engellenme evresidir. Bu evrede başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Son evre ise umursamazlık evresidir. Bu evrede kişide, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenir (Soysal, 2011:15).

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları (Maslach ve Jackson, 1981) tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme (Emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmıştır (Izgar, 2003: 1; Özben ve Argun, 2003:37; Avşaroğlu ve diğ., 2005:116; Budak ve Sürgevil, 2005:96; Akçamete ve diğ., 2006: 2; Dericioğulları ve diğ., 2007:14; Dağlı ve Gündüz, 2008:14; Ardıç ve Polatçı, 2008:71; Kayabaşı, 2008:192; Cerit, 2008:554; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:132; Koçak, 2009:66; Arabacı ve Akar, 2010:79; Akın ve Oğuz, 2010:312; Ay ve Avşaroğlu, 2010:1172; Soysal, 2011:15; Türkmen ve Artuğer, 2011:231; Çetin ve diğ., 2011:62; Çiçek-Sağlam, 2011:408; Güzel ve Akgündüz, 2011:285; Gündüz ve diğ., 2012:39; Sezgin ve Kılınç, 2012:104; Koruklu ve diğ., 2012:1813; Gündüz ve diğ., 2013:30; Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013:202).

2.2.1.1 Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Tükenmişliğin birinci boyutu, bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade eden duygusal tükenmedir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin

temel boyutu olarak kabul edilmekte ve psikolojik düzeyde bireyin duygusal kaynaklarının azaldığını giderek artan şekilde hissetmesini ifade etmektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 3).

Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal açıdan fazlasıyla yıpranmış hissetmelerini, kişinin işinde aşırı iş yüküyle yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Bitkinlik ve duygusal olarak bitme hissine şeklinde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür (Izgar, 2003: 2-3).

Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin en önemli boyutu olarak görülmektedir. Duygusal tükenme doğrudan aşırı iş yükü ile bağlantılı bir durumdur. Yani, bir kimseye olması gerekenden çok fazla iş yüklemek duygusal tükenmişliğin en önemli göstergesidir. Ayrıca, kişiler arası etkileşimin nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması da duygusal tükenmişlik düzeyini etkilemektedir (Çiçek-Sağlam, 2011:408).

Duygusal tükenme, bir stres bileşeni olarak görülmekte, kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bitkinlik, takatsizlik, enerji kaybı ve yıpranma bu boyutun özellikleri olarak belirtilmektedir (Akın ve Oğuz, 2010:314).

Tükenmişliğin, kişisel stres cevapları olarak karakterize edilen boyutu olan duygusal tükenme, diğer insanlarla ilişkide bulunan çalışanlar tarafından hissedilen, duygusal açıdan zorlanma ve tükenme halidir (Çetin ve diğ., 2011:63).

Duygusal tükenme, bireyin aşırı iş yoğunluğu altında kendini tükenmiş hissetmesidir. Birey, duygusal olarak tükendiğini hissederek çalıştığı kuruma karşı sorumluluklarını yerine getirmediğini düşünür. Sürekli bir gerginlik ve kaygı durumu hakimdir ve işe gitmek zor gelir (Sezgin ve Kılınç, 2012:104).

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmeleri olarak tanımlanabilir (Cerit, 2008:554).

Duygusal tükenmişlik enerji eksikliği ve bir kişinin duygusal kaynakları psikolojik isteklerin artması nedeniyle aşırı kullanmasıdır (Güzel ve Akgündüz, 2011:285).

Tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:133).

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini böylelikle bir yorgunluk yaşamaları boyutudur. Engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün tekrar işe veya ortama gitme zorunluluğu büyük bir yılgınlık kaynağı olabilmektedir (Ay ve Avşaroğlu, 2010:1172).

Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalmayı” ifade etmektedir (Arabacı ve Akar, 2010:79).

Duygusal tükenme, kişideki enerjinin veya duygusal kaynakların azalmasını ifade etmektedir. Kişinin duygusal yönden tükendiğini hissetmesi, duygusal bir yorgunluk yaşaması ve çalıştığı kurumdaki kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünmesine yol açar. Bu bağlamda; işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikolojik şikayetler sebebiyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem kurum için hem de çalışan açısından verimsiz durumların ortaya çıkması duygusal tükenmişlik kavramı içerisinde değerlendirilebilecek durumlardır (Türkmen ve Artuğer, 2011:232).

2.2.1.2 Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma (depersonalization), kişinin başkalarına karşı, olumsuz ve alaycı bir şekilde davranmasıdır Duyarsızlaşma aşamasında öğretmenler kendilerini

aşırı stresten korumaya çalışırlar. Kendilerini, öğrencileri, arkadaşları, ailesi tarafından kuşatılmış olarak bulurlar. Başkalarıyla empati kuramazlar. Öğrencilerine kişiselliği olmayan bir varlık olarak davranmaya başlarlar. Katı, duyarsız, aşırı mesafeli olurlar. Çok kolay kızarlar. Öğretimi “otomatik pilota” bağlarlar. İlgisiz olan diğer insanları bile cezalandırma duyguları taşırlar (Özben ve Argun, 2003:37).

Tükenmişliğin ikinci boyutu, duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden duyarsızlaşma olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma, genellikle bireyin rahatsızlığının artması ve işle ilgili idealinin kaybolması ile ortaya çıkmaktadır (Akçamete ve diğ., 2006: 3).

Duyarsızlaşma, genel olarak, bürokratik, resmi, katı ve kontrollü bir iş çevresi ile ilişkilendirilmektedir. Kişinin hizmet verdiği gruba, iş arkadaşlarına, astlarına karşı, duygudan yoksun davranmalarını tanımlar. Duyarsızlaşma, çevresini ve işini kontrol edemediğini düşünen bir çalışanın, olumsuz bir durumla karşılaştığında kendisini çaresiz hissetmesi ve bu durumla baş edebilmek için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde gözlenmektedir (Çiçek-Sağlam, 2011:408-409).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturmakta ve hizmet verilen insanlarla, örgütte bulunan diğer kişilere karşı umursamaz, duygusuz ve alaycı cevapların verilmesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşmanın, kişinin diğer insanlarla arasına mesafe koyma teşebbüsü olduğu söylenebilir (Çetin ve diğ., 2011:63).

Duyarsızlaşma, işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum olarak tanımlanabilir (Cerit, 2008:554).

Duyarsızlaşma; olumsuzluk, asabiyet, idealizmin kaybolması ve ilişkilerde olumsuz ya da uygun olmayan şekilde davranma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşan çalışan hizmet alanlara olumsuz, duygusuz ya da aşırı şekilde ilgisiz davranmaktadır (Akın ve Oğuz, 2010:314).

Duyarsızlaşma, kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz ve negatif davranışlar sergilemesidir Diğer bir deyişle, çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleri durumudur. Bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır (Türkmen ve Artuğer, 2011:230).

Duyarsızlaşma, iş görenin çevresini, kendisini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için tamamen duygusuz ve ilgisiz davranmasıdır (Güzel ve Akgündüz, 2011:286).

Duyarsızlaşma kendinden ve işinden uzaklaşma, işe yönelik idealizmin ve coşkunun kaybolmasıdır. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir (Koruklu ve diğ., 2012:1813).

2.2.1.3 Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment)

Kişisel başarı, insanlarla etkileşim halinde çalışan bir kimsenin yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar. Kişisel başarı noksanlığı ise kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır Düşük kişisel başarı, çalışanlar takdir edilmediklerini düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. İşinde başarısız olduğunu düşünen çalışan doyumsuzluk yaşamakta ve başka faaliyetlere yönelmektedir (Çiçek-Sağlam, 2011:409).

Düşük kişisel başarı, iş görenin kendisini işindeki yeterlik ve başarısız olarak değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Cerit, 2008:554).

Kişisel başarısızlık, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı (personal accomplishment) noksanlığıdır (Özben ve Argun, 2003:37).

Kişisel başarının azalması boyutunda, kişi, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılar ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu içinde hisseder. Bu durum, çalışanın harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu ile çalışması motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller. Tükenmişliğin bireylerde oluşturduğu olumsuz belirtilerin, kronik bir sinirlilik hali, kişiler arası ilişkilerde bozulma, çok uyuma ya da uykusuzluk, yorgunluk ve enerji kaybı, hayal kırıklığı, kolayca ağlamak, boşluk ve anlamsızlık hissi, yaptığı işi beğenmeme, şüphecilik, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık, karar vermede yetersizlik gibi belirtiler olduğunu söylemek mümkündür (Türkmen ve Artuğer, 2011:230-231).

Azalan kişisel başarı, bir kişinin ürün sonuçlarındaki başarısızlığı nedeniyle kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir (Güzel ve Akgündüz, 2011:286).

Kişisel başarı olarak adlandırılan bu boyut, depresyon, düşük moral, bireyler arası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile baş edememe, başarısızlık duygusu ve zayıf/düşük benlik algısı ile açıklanabilir. Bir çeşit iş stresi olarak da tanımlanan tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının/başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Akçamete ve diğ., 2006: 3).

Kişisel başarının azalması boyutunda, duygusal ve fiziksel olarak tükenme sonunda bireyler hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz tutum geliştirirler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıkları için de kişisel yeterli duyguları azalır. Bu anlamda, kişisel başarı duygusunun azalması diğer iki boyutla birlikte görülür (Koruklu ve diğ., 2012:1813).

Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterli duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder (Torun, 1995:4)

Kişisel başarı duygusunun azalması durumunda öğretmenler, meslek seçimlerini ve bundaki yeterliliklerini sorgulamaya başlarlar. Mesleki yaşamlarında ne yapacakları konusunda kendilerine güvenlerini kaybederler ve artık meslekleriyle ilgili hiçbir doyum almadıklarını hissederler. Başarısızlık duyguları taşırlar. Amaçlarının ve düşlerinin azaldığını hissederler. Kendilerini mevcut çevreden izole ederler, sosyal aktiviteden kaçınırlar, iletişimi durdururlar. Derslerden sonra zamanlarının çoğunu yalnız geçirirler. Madde bağımlılığı geliştirirler. Uyuma istekleri artar (Özben ve Argun, 2003:38).

Tükenmişliğin üç boyutu birbiri ile ilişkili bulunmakta, örneğin, öğretmenin öğrencisine karşı duyarsızlaşması, kendini geri çekmesi, öğrenciden uzaklaşması daha fazla duygusal tükenmeye ve daha alt düzeyde kişisel başarıya yol açmaktadır (Akçamete ve diğ., 2006: 3).

2.2.2 Tükenmişlikle Yakından İlgili İki Önemli Kavram: Stres ve İş Doyumu

2.2.2.1 Stres

Stres kavramı ilk olarak 1930'larda, endokrinolog Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonradan "stres" olarak adlandırılan bu kavramı, Selye ilk başta "Genel Adaptasyon Sendromu" olarak adlandırmış ve dış dünyadan gelen baskı veya tehditlere karşı duygusal ve fiziksel olarak geliştirilen tepkiler olarak tanımlamıştır. Bu durum, her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Terfi etmek, evlenmek, ün kazanmak gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylar olumlu strese; ölüm, işsiz kalma, mesleğinde ilerleyememe gibi durumlar olumsuz stres kategorisinde toplanabilir. Olumlu stres, bireyi güdüleyici ve destekleyici bir rol oynarken, diğerleri bedensel ve psikolojik açıdan zararlı sonuçlara yol açabilir (Karacan, 2012:26).

Hayatın bir gerçeği olan stresi, genellikle olumsuz bir şey olduğunu düşünme eğiliminde olan bireyler, stresi zihinsel ve fiziksel kaynakları eritip tüketen bir şey olarak görmektedirler. Aşırı stres bireyi iş göremeyecek bir duruma getirebileceği gibi, ciddi tıbbi sorunlara da sebebiyet vermektedir. Stresin aynı zamanda olumlu bir yanı da vardır. Herkes için değişken olan belirli dozda stres, yarıtlışın olumlu bir özelliğidir ve etkili bir işleyiş için gereklidir. Stres, organizmada fiziksel ve ruhsal değişmelere, büyümeye ve olgunlaşmaya yol açar. "Stres'le başa çıkmak", stresin etkisini hep olumlu düzeyde tutabilmeyi öğrenme anlamına gelir (Özcanarlan, 2009:1).

Strese neden olan faktörler; sıcaklık, soğukluk, gürültü gibi fiziksel etkenler; duyguları bastırma, sabit fikirli olma gibi psikolojik etkenler; yetersiz kaynaklar, kişiler arası sorunlar gibi toplumsal etkenler; yaşam amacının kaybolması, güç bir ilişkinin yok olması gibi ruhsal etkenler; iş yerinde yaşanan sıkıntılar, sorunlar gibi iş ile ilgili etkenler ve az mola, toplumsal destek sistemlerinin olmaması, yardıma ihtiyacı olanlarla çalışabilmek için yeterli eğitimin olmaması gibi durumsal etkenler olmak üzere altı grupta toplanmıştır (Izgar, 2003: 5).

Bürokratik engeller, mesleki rolünü yerine getirememeye, arkadaşlık ilişkilerinin olmaması, yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili problemler temel stres kaynaklarıdır (Akçamete ve diğ., 2006: 5).

Stres ve tükenmişlik, örgütsel davranış ve insan kaynakları açılarından üzerinde durulması gereken konulardır. Ruhsal ve bedensel sağlık sorunları, iş performansında ciddi düşüş, işe gelmeme, sık sık devamsızlık yapma, işe karşı yabancılaşma, iş kazalarında ve işte yaralanmalarda artış, olumsuz tutumların artması ve hizmetin niteliğinin bozulmasına paralel iş kaybı, stresin sonuçları olarak görülmektedir. İş bırakmanın bir etkisi olarak personel döngüsünde artma gerçekleşmektedir. Ancak, diğer taraftan, stres her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum değildir. Olumlu stres ve olumsuz stres arasında ayırım yapılabilmektedir. Olumlu stres, insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla, olumsuz stres ise engellenme ve kaybetmeyle ilgilidir ve kişinin güdülenmesi, başarısı için, belirli miktarda stres gereklidir. Ancak sürekli stres, kişinin enerji

kaynaklarını tüketerek kaygı, depresyon ve tükenmişlik yaşamasına sebep olur ve tükenmişlik ne bireye kendisini ortaya koyma fırsatı verir ne de sağaltım yönü vardır. Bu nedenle tükenmişlik sorunu baş edilemeyen stres sorununu ortaya çıkarmış olur (Kayabaşı, 2008:192).

2.2.2.2 İş Doyumu

İş doyumuna ilişkin ilk sistematik bilgiler, streste olduğu gibi, 1930’lu yıllara dayanmaktadır. İş doyumunu genel anlamıyla çalışanların işlerinden mutlu olma derecesi, işe karşı gösterdikleri tepki, beklentileri ve algıları arasındaki fark veya içsel ve dışsal olumlu ya da olumsuz hislerinin ifade edildiği bir kavram olarak tarif edilmektedir (Tokoğlu, Aydınlan, Polat ve Burmaoğlu, 2011:3-4).

İş doyumunu, iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesine ilişkindir (Avşaroğlu ve diğ., 2005:117).

Akçamete ve diğ., (2006: 8), iş doyumunu, “iş görenin işi ile ilgili değerlerinin işyerinde karşılanması” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur.

İş doyumunu, bireysel bir kavramdır. İş doyumunu, çalışanların iş ve özel yaşantılarında mutlu veya mutsuz olmalarında etkili olabileceği gibi, örgütlerde de verimlilik ve kalite artışı ya da azalışına neden olabilir. Bu nedenle, iş doyumunu, hem çalışanlar için hem de örgütler için çok önemli bir kavramdır. Bununla birlikte iş doyumunu, örgütte sağlıklı ve verimli bir yapının olduğunun göstergelerinden biridir (Kahya, 2009:7).

Robbins (2001) için iş doyumunu, çalışanların örgütten aldıkları ödüllerin miktarı ile alması gerektiğine inandığı miktar arasındaki farktır. İş doyumunu, çalışanın işin birbirinden farklı, çeşitli boyutlarından elde ettiği tatmin düzeylerinin toplamıdır. İş doyumunu, hakkındaki en basit tanımlardan biri Chelladurai (1999) tarafından

yapılmıştır: İş doyumu, insanların işleri hakkındaki sahip oldukları bir tutumdur (Tok ve Bacak, 2013:7).

İşten duyulan memnuniyetin genellikle göstergesi olan iş doyumu, insanların işlerinin farklı yönleri hakkında neler istediklerini de ortaya koymaktadır. Çalışanlar işlerine bir bütün olarak baktıklarında genel bir memnuniyet duyabilirler. Ancak daha ayrıntıya eğilerek işlerini düşündüklerinde fiziki ortam, ücret, yükselme olanakları ve yönetim gibi herhangi bir durumdan tatmin olmayabilirler (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004:168).

Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikle çalışanın kendi mutluluğunu arttıracaktır. Böylece oluşan yeterli bir tatmin düzeyi, çalışanın işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlanacaktır. İş tatmininin sağlanmadığı ya da iş tatmininin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda çalışanın ve örgütlerin bir dizi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar yüksek işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizlik olarak sıralanabilir (Berber, 2011:34).

İş doyumu, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerinin ve tatminlerinin sağlanması açısından önemlidir. İş doyumu işyerinde performansın artması sonucunu ortaya çıkarmasa da, tatmin olmuş çalışan diğer yönlerden örgüte yarar sağlayacaktır. İş doyumunun, örneğin; örgütsel bağlılık davranışları ile, örgütsel amaçlara zarar veren davranışlar ile, işten ayrılma niyeti olanlar ve iş gören devir hızı, devamsızlık ve işe geç gelme ile arasında nedensellik ilişkisi vardır (Bowling, 2007; Akt. Cöbek, 2010:34).

Çalışanın işinden aldığı doyum sadece iş yaşamını değil, aynı zamanda iş dışındaki yaşamını da etkiler. Çünkü kişi, kendine göre önemli bulunduğu bir alandaki duygularını diğer alanlara yansıtarak genelleştirir. Aile yaşantısındaki mutluluğu işini, dolayısıyla işindeki mutluluğu da aile yaşantısını ve gelecek yaşantısını doğrudan etkileyecektir (Tok ve Bacak, 2013:7).

İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunun elde edilmemesi hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Düşük iş doyumunu, moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Karahana, 2009:423).

İş doyumsuzluğu, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder, birçok etkenin yanında kişinin işinde tatminsizlik yaşamayı tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Çağlıyan, 2007:11).

Sürgevil'e (2006) göre, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Bazı araştırmacılar iş doyumundaki azalmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almaktadırlar. Her iki kavram da içsel, negatif, psikolojik deneyimleri ifade etseler de tükenmişlik işe karşı duyulan enerjide azalma anlamına gelen bir kavram olarak iş doyumundan farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin mesleki stres kaynaklı, psikolojik gerginlik olarak ifade edilmesi de bu kavramı iş doyumundan farklı kılmaktadır (Özgüner, 2011:43).

2.2.3 Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenme belirtileri özellikle “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişliğe doğru gidişte çok fazla çalışmanın bedeli yalnızca vücut enerjisinin çökmesi ve kişinin bir stres topuna dönmesidir. Bu çöküntü, vücudun kendisini yenilemesinden daha hızlıdır. Bu fiziksel ve psikolojik problemlerin bir numaralı nedenidir (Burnak, 2007:63).

Tükenmişlik verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında, çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Deekard ve arkadaşları (1994) tükenmişliğin belirtilerini insan işlevlerini dikkate

olarak dört alanda meydana geldiğini ifade eder: Psikolojik duygusal, davranışsal, fiziksel ve ruhsal (Izgar, 2003: 9).

Psikolojik Duygusal Belirtiler: Diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranıp insanlarla ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıldığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, konsantrasyon azlığı, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içerir (Izgar, 2003: 9)

Koruklu ve diğ.'e (2012:1814) göre, tükenmişliğin psikolojik belirtileri; öfke patlaması, depresyon belirtileri, sürekli gerginlik, kafa karışıklığı, kararsızlık, sürekli endişe, uzun süreli yetersizlik duygusu, düşük benlik algısı, ümitsizlik, madde bağımlılığı, bir işe odaklanamama, kendi problemlerinin sorumluluğunu başkasına atma, hayal kırıklığı ve panik ataktır.

Davranışsal Belirtiler: İnsanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmama davranışları sergileme, yetersiz kayıt tutuma, acı söz, herkese şüpheyle bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir (Izgar, 2003: 9)

Tükenmişliğin davranışsal göstergeleri; kişiler arası iletişimin bozulması, meslektaşlarına ve diğer bireylere karşı alaycı bir tavır sergileme, izinsiz ya da hastalık gibi gerekçelerle işe gelmeme, hizmetin niteliğinde bozulma, bazı işleri erteleme, yapmama şeklindedir (Koruklu ve diğ., 2012:1814).

Bir çalışanın çabuk sinirlenmesi, ani öfke ve asabiyet tepkileri göstermesi, tükenmişliğin davranışsal belirtilerdir. Tükenmişlik yaşayan kişi, hislerini zor zapt eder, çok çabuk ağlar, en hafif baskı fazla sorumluluk yüklenmiş hissetmesine neden olur, bağırır ve çılgın atar. Çabuk sinirlenmesi şüpheli bir tavra neden olur, bir çeşit şüphelilik ve paranoya yaşar ve herkesin onu aldattığını (dolandırdığını) hissetmeye başlar. Kişinin düşünceleri neredeyse kapalı bir kitap haline gelir. Aşırı derecede sert, inatçı ve katı olur. Herkesten iyi bildiğini düşündüğü için, hiçbir şeye ikna edilemez, inandırılmaz. İlerlemeyi ve yapısal değişimleri engeller. Çünkü değişiklik başka bir şeye uyum sağlama anlamına gelmektedir ve daha fazla değişikliği kabul etmek için çok yorgundur (Tulunay, 2010:18).

Fiziksel Belirtiler: Fiziksel belirtiler olan yorgunluk, ruhsal çöküntü, kendine saygı kaybı ve huzursuzluk tükenmişliğin boyutlarını göstermektedir (Burisch, 1993). Hızlı kalp alması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyona karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik, hafıza problemleri, kilo derişmeleri, mide şikayetleri, mutsuzluk, kronik hale gelmiş iyileşmeyen hastalıklar, hiper tansiyon, baş ve kas ağrıları vb. davranışları içerir (Izgar, 2003: 9).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; baş ağrısı, yorgunluk, mide sorunları, ülser, uykusuzluk, kalp hızında artma, kalp damar sorunları ve sinirsel sorunlar olarak sıralanabilir (Koruklu ve diğ., 2012:1813).

Fiziksel belirtiler, yorgunluk ve bitkinlik, kolay kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve grip, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyusukluk, deri şikâyetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol ve kronik kalp rahatsızlığıdır (Başol ve Altay, 2009:195).

Ruhsal Belirtiler: Kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler, büyük bir değişiklik gerektiğine inanma, örneğin, boşanma, yeni bir meslek deneme, yeni bir yere yerleşme isteği, Allah'a karşı kızgın ve şiddetli olma, stres, alkol bağımlılığı, ilaç müptelası olma, acıma duygusunun kaybı, depresyon, intihar, iş veriminde düşme vb. durumları içerir (Izgar, 2003: 10).

Tablo 2.5. Tükenmişliğin belirtileri

| FİZİKSEL BELİRTİLER | PSİKOLOJİK BELİRTİLER | DAVRANIŞSAL BELİRTİLER |
|---|---|---|
| Yorgunluk ve bitkinlik | Engellenmişlik hissi ve sinirlilik | Çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma |
| Yüksek tansiyon | Korku ve kaygı | Ani sinir patlamaları |
| Baş ağrıları | Alınganlık | Gözyaşlarını tutamama |
| Mide, bağırsak hastalıkları | Belirgin üzüntü | Yalnız kalma isteği |
| Geçmeyen soğuk algınlıkları /grip | Apatik (duygusuz, ilgisiz) görünüm | İşte Alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme |
| Yüksek kolesterol | Asılsız şüpheler ve paranoya | İşe gitmek istememe / geç gelme |
| Kas gerilmeleri | Öz saygı ve öz güvende azalma | Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma |
| Kronik yorgunluk | Başarısızlık hissi | Örgütte işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma |
| Solunum bozuklukları ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum) | Suçluluk, içerlemişlik, çaresizlik, yılgınlık | Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve alay etme |
| Uyku bozuklukları | Diğer insanları eleştirme | İlaç, alkol, tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış |
| Kilo kaybı veya şişmanlık | İlgisizlik | Az / çok yemek yeme |
| Uyuşukluk | Düşük kişisel başarı hissi | Evlilik çatışmaları ve boşanma |
| Deri şikayetleri (deride kabarma ve kızarıklık) | Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma | Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe kapanma |
| Dişabet | Hayal kırıklığı | Kişilerarası problemler |
| Ülser | İç sıkıntısı, bıkkınlık | Çabuk öfkelenme |
| Kroner kalp rahatsızlığı riskinde artış | Depresyon | Örgüte yönelik ilginin kaybı |
| Genel ağrı ve sızılar | Konsantrasyon bozukluğu, dikkat azlığı | Hatalar yapma |
| Kas ağrıları | Endişe/Umutsuzluk | Değişime direnç ve katılık |
| Alerji | Aile içi sorunlarda artış | Çalışmaya yönelmede direnç |

Kaynak: Uysal, 2007 (Kervancı, 2013:34).

2.2.4 Tükenmişlik Açısından Kişisel Risk Faktörleri

Mermann (1990) tükenmişlik için kişisel risk faktörlerini şöyle belirlemiştir (Akt. İzgar, 2000:26):

- Mükemmelleşme
- Duyguları bastırma
- Aşın isteklere “hayır” deme problemi
- Sorumlu ve güçsüz hissetme
- Tatil yapma güçlüğü
- Toplumsal endişe
- Güven azlığı
- Saplantılı, baskıcı kişilik özelliği
- Problemler hakkında konuşmama isteği

2.2.5 Başlıca Tükenmişlik Sebepleri

Tükenmişliğin ortaya çıkması ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Freudenberger ve Fisher tükenmişliği kişilerin psikodinamik gelişmeleri ile bağlantılı bulmuş, Etzion ve Pines (1986) tükenmişliğin kültür farklılıklarından oluştuğunu belirtmiştir. Dick ve Anderson (1993) tükenmişliğe basit olarak iş stresinin sebep olmadığını, iş yaşamındaki baş edilemeyen özellikle stresin sonucu oluştuğunu söylemişlerdir. Cherniss (1980) ise özellikle insanlara hizmet verenlerdeki fazla iş yükü ve iş gerekleri ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulmasının tükenmişliğe neden olduğundan bahsetmektedir (Durdu, 2010:23).

Bireyin tükenmişliği ne düzeyde yaşayacağı gerek kendi özellikleri olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim gibi bazı değişkenlerden etkilenebilmekte; gerekse çalışma saatleri, yöneticiler, işten sağladığı doyum, sosyal destek, hizmet verilen grubun özellikleri gibi iş ve iş ortamı çalışma koşulları gibi değişkenlere bağlı olarak değişebilmektedir (Kayabaşı, 2008:193).

Dworkin’e göre (2001:71), meslekteki geçirilen süre de tükenmişlik üzerinde etkilidir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler, deneyimli öğretmenlere göre daha çok tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Tükenmişlik, gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur (Tümkaya, 1996:15). Bu konuda yapılmış olan araştırmalar, tükenmişliğin kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, bazı psikosomatik hastalıklar, işten soğuma, işten ayrılma, evlilik yaşantısında sorunlar, alkol ve sigara kullanımında artış gibi sorunlara yol açtığını göstermektedir (Çiçek-Sağlam, 2011:409).

Yapılan çalışmalar, öğretmenlerin tükenmişliğini etkileyen temel faktörlerin diğer meslek gruplarına göre farklılık teşkil etmediğini göstermiştir. Tükenmişlik ile ilgili bir çalışmaya göre, tükenmişlik üzerinde hem nörotisizm, içe dönük olmak ve yeni deneyimlere kapalı olmak gibi kişilik özellikleri ve hem de mesleği saygın bulmamak ve kırsal bölgelerde çalışmak gibi değişkenler etkilidir. Bir kişilik özelliği olarak dayanıklılığa (hardiness) sahip olan öğretmenlerin tükenmişlik ve stresin zararlı etkileriyle daha kolay baş ettikleri gösterilmiştir. Bir diğer araştırmada, tükenmişlik düzeyi düşük öğretmenlerin az öğretim korkusu yaşadıkları bulunmuştur. Bu son bulgularla uyumlu olarak Türkiye’de yapılan araştırmalarda, mesleğini severek yapan, isteyerek seçmiş olan ve kendine uygun bulan öğretmenlerde duygusal tükenme düzeyi düşük bulunmuştur (Karakelle ve Canpolat, 2008:110).

Tükenmişliğe etki eden faktörleri kişisel ve örgütsel olarak iki grupta incelenmiştir:

2.2.5.1 Kişisel Tükenmişlik Faktörleri

Yapılan birçok çalışmada avukatlar, çocuk bakıcıları, polisler, doktor ve hemşireler ve öğretmenler gibi çeşitli mesleklerde çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğe yol açan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda tükenmişliği ortaya çıkaran faktörler açıkça belirlenememiş olsa da genel olarak öğretmenin tükenmişliğine kendisine ilişkin değişkenlerle, çalıştığı kuruma ilişkin

değişkenlerin birleşerek yol açtığı ortaya konmuştur. Öğretmenin yaşı, cinsiyeti, evli olup olmaması, eğitim düzeyi, çalıştığı süre, son çalıştığı kurumdaki görev süresi gibi değişkenlerin yanı sıra; iş deneyimi, öğretmenliğin birey için ödüllendirici olup olmaması, kendisini etkili bir öğretmen olarak değerlendirip değerlendirmemesi de tükenmişliği ortaya çıkaran bireye ait değişkenler olarak kabul edilmektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 4-5).

Araştırmacılar, bireyin yaşının, cinsiyetinin, işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgili değişkenler olduğunu belirtmişlerdir (Izgar, 2003: 12).

Demografik özelliklerdeki farklılıkların tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösteren araştırmalara *cinsiyet* açısından bakıldığında; bazı araştırmacılar kadın ve erkekler arasında tükenmişlik düzeyleri açısından bir fark olmadığı sonucuna varırken, Ergin'e göre, kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan içgüdüleri nedeniyle karşılarındaki insanlara ve olaylara daha fazla önem vermeleri açısından daha fazla etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Ergin 1992; Akt. Dincerol, 2013:43).

Eğitim düzeyi tükenmişlik ile ilgili araştırma konusu yapılan bir diğer değişkendir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre tükenmişlik düzeyleri yüksek olmaktadır (Maslach ve diğ., 2001; Akt. Kervancı, 2013:23-24). Çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı görülmektedir (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:137). Bu kapsamda özellikle yüksek eğitim alan bireylerin diğer guruplardaki bireylere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir (Izgar, 2003: 8). Maslach (1982), eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, üniversiteyi terk etmiş ya da üniversite okumamış çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıklarını; lisans mezunlarının ise, yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme yaşadıklarını belirtmektedir. Maslach'a göre bunun nedeni; yüksek eğitilmiş insanların iş hayatına dair daha fazla beklenti

içinde, daha idealist olmalarıdır. Bu kişiler, iş hayatlarında bu beklentilerinin karşılanmadığını gördüklerinde, tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Daha düşük eğitilmiş insanların ise genel olarak hedefleri ve gerçek kazanımları arasındaki fark fazlaşmadığından, bu insanlar, daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Diğer bir deyişle, bireyin eğitim düzeyi arttıkça genel olarak tükenmişliğin de arttığı söylenebilir (Karacan, 2012:31).

Bir örgütte, bazı *ihtiyaç ve beklentilerin* etkisi altında davranan her birey, bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer. Örgütteki beklentiler üstleri ile astları arasında olduğu gibi birey yahut gruplar için de söz konusu olabilir. Üstün astından, astın da üstünden bekledikleri daha çok formal davranışı, diğerleri ise informal davranışı yaratır (Bursalıoğlu, 2012: 25).

Yaş açısından bakıldığında, 30 – 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeylerinin daha fazla olduğu (Dincerol, 2013:43); gençlerde yaşlılara oranla daha yüksek tükenme görüldüğü ifade edilmiştir. Bu durum, işe yeni başlayan gençlerin hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemekte oluşlarıyla açıklanmaktadır. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiri ve örgütle ilgili beklentileri azalmakta, dikkat ve enerjilerini başka alanlara yöneltmektedirler (Izgar, 2003: 12-13).

Tükenmişlikte önemli bir faktör olan *hizmet verilen bireyle ilgili problemler*, öğretmenler için çalışılan öğrencilerin özellikleri olarak açıklanmakta ve öğretmenin çalıştığı öğrencilerin özelliklerine bağlı olarak da tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Öğrencilerin motivasyonu, problem davranışları, yaşları ve öğrencilerin ilgisizliği, anne babalarının aşın istekleri, yönetimin desteğinin olmaması, aşırı bürokratik işler ve istek dışı tayinler de öğretmenlerde tükenmişliği yaratabilmektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 5-6).

Öğretmenlerde yaşanan tükenmişliği farklı şekilde ele alan Esteve (1990), ve bu sendromu birincil ve ikincil faktörler çerçevesinde incelemiştir. *Birincil faktörler*, sınıftaki öğretmeni doğrudan etkileyen olumsuz duygular ve bunların sonucunda gerginliğe yol açan faktörlerdir. Bu faktörleri araç-gereçlere, materyallere ve çalışma koşullarına ilişkin olumsuzluklar, eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik şiddetin artması, yorgunluk ve öğretmenden beklentilerin artması olarak ifade edebiliriz. *İkincil faktörler* ise öğretimin yapıldığı ortamı etkileyen çevresel faktörlerdir. Esteve ikincil faktörleri öğretmen rollerinin ve sosyal toplumun değişmesi, öğretmen rollerine ilişkin çelişkilerin artması, toplumun öğretmenlere yönelik tutumlarının değişmesi, eğitim sisteminin amaçlarındaki belirsizlikler ve öğretmen imajındaki değişiklikler olarak gruplandırmıştır (Akçamete ve diğ., 2006: 6-7).

Yapılan araştırmalara bakıldığında *medeni durum* ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Genel itibariyle bekârlarda, evlilere oranla (Yıldız, 2011:34; Güllüce, 2006:33) ve çocuksuz olanların çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadığı görülmektedir (Sılığ, 2003:30; Yıldız, 2011:34). Bekâr erkeklerin evli olanlara göre tükenme risklerinin daha fazla olduğu ancak boşanmış erkeklerin tükenme risklerinin bekâr erkeklere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve diğ., 2001; Akt. Dincerol, 2013:43). Aile sahibi olan çalışanların daha az tükenmişlik yaşıyor olmasının altında; evliliklerin kişileri daha dengeli, kararlı ve daha olgun hale getirmesi, eş ve çocuklarla ilgilenmenin kişiyi daha tecrübeli kılması, aile üyelerinin sevgi ve desteğinin çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmada yardımcı olması gibi nedenler yatmaktadır. Ayrıca evlilik; iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta; ailenin takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlarından beklediği desteği de azaltmaktadır (Örmen, 1993:21; Güllüce, 2006:33).

Tükenmişliğin nedenleri incelenirken *kişilik özelliklerinin* önemli bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi olarak tanımlanabilir. Kişilik, insanın bir bütünlük içerisinde süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimidir (Yıldız, 2011:37). Birçok araştırmaya göre bireyin kişilik özellikleri iş seçimlerini,

bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri ve kişilik yapıları, çalıştıkları iş yerinin talep ya da sınırlılıkları bireylerin iş stresi yaşamalarına neden olmaktadır. Kişilik özellikleriyle ilgili araştırmalarda yapılan bir tür sınıflamaya göre A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik özelliğinden söz etmek mümkündür. A tipi davranış türü “aciliyet hastalığı” olarak tanımlanır ve bu bireyler sürekli acele ederler; zamanla yarışır. Bu da yaratıcılıklarını olumsuz etkiler. Sabırsızdırlar, kendilerinin hızlı yapacaklarına inandıkları işleri başkaları yaparken izleyemezler. Hızlı yemek yemek, yüksek sesle ve acele konuşmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi birden yapmaya çalışmak, dinlenme, dostluk ve zevk verici şeylere çok az zaman ayırmak, başkalarının konuşmalarını sık sık kesmek, diğer insanlara öfke, huzursuzluk ve sabırsızlık göstermek, aşırı titizlik, yarışmacılık ve her şeyi kontrol etme isteği A tipi kişilik özelliklerindedir. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin çok azı, saldırganlığının farkındadır. Bu bireyler kazanmak ve hakimiyet kurmak isterler. Mücadeleci ve rekabetçidirler. Sınırları zorlar ve yorgunluk göstermeden saatlerce çalışırlar. Eğer çabalarında başarısız olurlarsa değersizlik ve güvensizlik yaşar ve depresyona girebilirler. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar; gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranmazlar. Çevreyle daha az sorun yaşarlar. Huzursuz olmadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler. Aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılır ve aşırı tepki vermezler (Akçamete ve diğ., 2006: 10-13).

Zaman baskısı, zamansızlık, yoğun başarı çabası, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda birçok şeyle uğraşmak gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyanların daha fazla stres ve iş tükenmişliği yaşadıkları (Akçamete ve diğ., 2006:14), B tipi kişilik özellikleri taşıyan bireylere göre 2-3 kat daha fazla olasılıkla kalp hastalıklarına ve buna bağlı damar hastalıklarına yakalanma riskine sahip oldukları bilinmektedir (Yıldız, 2011:39). A tipi kişilik özelliklerini taşıyan birey, kendini çaresiz ve olayları kontrol edemeyeceğini hissettiğinde yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum

kişisel başarı noksanlığına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda çalışan, işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir. Kişi kendini çaresiz hissettiğini ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başladığını, duyarsızlaşma şeklinde ifade etmektedir (Kervancı 2013:28).

2.2.5.2 Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri

Tükenmişlik, günümüzde, çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir kavram haline geldiğinden, tükenmişliğe dair problemin daha iyi anlaşılması; işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilmektedir. Bu nedenle iş ortamlarının işlevsel ve yapısal özelliklerini açığa çıkarmaya çalışmak gerekir. Birey ile iş çevresi arasında bu alanlarda yaşanabilecek uyumsuzluk, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratmakta ve tükenmişlik oluşturmaktadır. Bu alanlarda var olan uyum ise, bireyin işe bağlılığını artırmaktadır. Tükenmişliğin kaynakları kişisel olmaktan çok, durumsaldır. Bu yüzden, tükenmişliğe yönelik çözümler çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır (Budak ve Sürgevil, 2005:97).

Tükenmişlik ile örgütsel faktörler arasındaki ilişki, değişik araştırmacılar tarafından konu edilerek, çeşitli başlıklar altında incelenmiştir. Birçok araştırmada örgütün yapısı, yapılan işin niteliği ve meslek tipi, çalışma saatleri, nöbet, fazla mesai, iş yerinin fiziksel özellikleri, işyerindeki aşırı yasaklar, iş yükünün yoğunluğu, alınan kararlarda etki derecesi, çalışma arkadaşlarının ve amirlerin desteği, iş gerilimi, düşük ücret, rol belirsizliği, eğitim durumu, yeterli takdir görmeme düşüncesi, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal faktörler tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alınmıştır (Avşaroğlu ve diğ., 2005:117).

Tükenmişliğe yol açtığı düşünülen çalışılan kuruma ilişkin değişkenler; kurumdaki rol karmaşası, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılmama, idarecinin, desteğinin ve kurumda ödüllendirme sisteminin olmaması, çalışılan kurumun

bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi olarak sayılabilir. Ayrıca, çalışılan ortam, işten soğuma, yetersiz eğitim, uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmişliğe neden olabilmektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 5).

Bir örgütte *adalet* açısından algılanan olumsuzluk; tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Öncelikle, adaletsiz bir örgüt algısı, duygusal açıdan üzücü ve tüketici bir etki yaratır; ikinci olarak da, örgüte karşı duyarsızlaşmayı körükler Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:139). Bir işyerinin adaletli olarak algılanmasını sağlayan üç temel unsur güven, açıklık ve saygıdır. Bir işyerinde çalışanlar arası ilişkiler iyi ise, çalışanlar kendilerine düşen görevleri yerine getirmede, düşüncelerini açıklıkla paylaşmada ve karşılıklı saygı göstermede birbirlerine güvenirler. Adaletli örgütler başarısına katkı sağlayan her bir çalışana değer verir ve her çalışanın önemli olduğunu ona gösterir. Adaleti sağlayan bu üç temel unsur, iş görenin işe katılımını sağlamada büyük bir öneme sahiptir. Bu durumun aksine, bu üç temel unsurun yokluğu tükenmişliğe doğrudan katkıda bulunur (Kepekcioglu, 2009:85).

Yapılan araştırmalarda, örgütlerin çalışanlarınca adaletsiz olarak algılanmasının tükenmişlik üzerindeki etkilerini gösteren bulgular yer almaktadır. Maslach ve arkadaşları örgütlerde adaletin bulunmamasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olacağını belirtmektedirler. Kwak, üniversite çalışanları üzerinde yaptığı çalışma sonunda düşük seviyede olarak algılanan adaletin çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değerlerini artırdığı, başarı hissini azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Aydoğan, 2008:58).

Aşırı *iş yükü*, örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanıdır. Aşırı iş yükü, belirli bir sürede işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersizliği veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niceliksel iş yükü belli bir sürede çok fazla işi bitirme olarak anlaşılmaktadır. Niteliksel iş yükü kavramı ise belli bir zamanda

sayıca çok fazla iş yapmak değil zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Bir işi yapacak yeterlikte olmayan kişinin o işi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor işlerin yanında çok kolay, monoton işler de kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve gerek aşırı iş yükü, gerekse monoton, çok kolay işler de tükenmişlik kaynağı olmaktadır (Izgar, 2003: 18-19). Tükenmişlik aşırı iş yükü ve aşırı iş taleplerine bağlı olarak ortaya çıkan enerji tükenmesiyle ilişkilendirilmektedir. Örneğin, erken kariyer tükenmesinin işteki günlük gerçek ile yeni işe başlayanın beklentileri arasındaki uyumsuzluk anlamına gelen “gerçek şoku”ndan kaynaklandığı varsayılmaktadır. Bunun aksine tükenmişlik “worn out” yani bitmek ile de tanımlanmaktadır. Bu durum az iş yükünün olması ya da bireyi zorlayacak koşulların olmamasını ifade etmektedir. Örneğin, bir sosyal hizmet çalışanının gerçekten ihtiyacı olanlara yardım etmek yerine zamanını form doldurarak geçirmesi onun tükenmesine neden olabilmektedir (Gülner, 2007:96).

Ağır bir yükte karşı karşıya olan kişiler, aileleriyle yeteri kadar beraber olamazlar, dinlenme ve eğlenmeye ayırabildikleri zaman azalır. Zaman baskısı altında çalışmak ve istenen faaliyetlere yer verememek beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler (Torun, 1995:14).

Örgütsel ödüller, tükenmişliği etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür.. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanları geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir. Gösterilen başarı sonucunda kişilerin ulaşabilecekleri ödüller içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki grupta toplanabilir. İçsel ödüller, yapılan bir iş sonunda elde edilen başarı, başarıdan dolayı hissedilen kişisel tatmin, diğer kişilerin takdirini kazanmak ve saygı görmek olarak açıklanabilir. Dışsal ödüller ise bireyin gösterdiği başarılar sonunda elde ettiği maaş zammı, ikramiye, terfi etme gibi hususlardır (Aydoğan, 2008:55).

Çalışanların, istedikleri ve önem verdikleri ödüllendirme veya özendirme araçları ile ödüllendirmeleri halinde işletmeler birçok kazanım elde edebilir. Werther ve Davis’e göre bu kazanımlar; performans, verimlilik, kalite ve yaratıcılığı artırma ve işe karşı ilgilerini geliştirme, yeniliği gerçekleştirme, ortak bir kader duygusu

yaratma ve takım çalışmasını güçlendirme olarak sıralanabilir (Eren, 2000; Akt. Ergene, 2010:37-38).

Aidiyet İnsanların belirli gruplara katılması; bir yere ait olmak, başkalarından ilgi görmek gibi psikolojik ve sosyal gereksinimleri karşılamalarına yardım eder. Kendisini bir gruba ait hisseden kişi, diğer çalışanlarla iş birliği içerisinde olarak yapamayacağı işlerin üstesinden gelir, daha çok bilgi birikimine sahip olur, kendisini daha güvende hisseder. Grup aidiyeti kişilere sosyal kimlik kazandırır. Aidiyet duygusundan yoksunluk, iş yerindeki olumlu ilişkilerin kaybedilmesinin bir sonucudur (Sürgevil, 2006; Akt. Özgüner, 2011:49).

Günümüzün karmaşık örgütsel yapılarında görev yapan çalışanlar iş ortamında birbirinden oldukça farklı *beklentilerle* karşılaşır ve bunları yerine getirmekte güçlük çekerler. Bu zorluklar, bireyin kişiliğine ve değer sistemine aykırı bir iş yapması gerektiğinde, amirleri bir görevin yerine getiriliş tarzıyla ilgili çelişkili talimatlar verdiğinde ve üstlenilen birden çok rol, birbiriyle çatıştığında görülür. Bunun yanı sıra “formalizasyon” (resmileştirme, belli bir yapıya uydurma), iş stresinin algılanmasına etki edebilir; rol çatışmasını ve rol belirsizliğini kolaylaştırabilir; yüksek formalizasyon yetkilendirmede olduğu gibi çalışanların yaratıcılığını azaltabilir (Burnak, 2007:89-90).

Tükenmişlikle mücadeledeki başarı, kişinin *iş arkadaşlarından aldığı yardımla* ve aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmalarıyla orantılı olarak artacaktır. Ancak bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleri ile rekabet halinde olması sonucu çalışanlar arası çatışma çıkması ve bunun da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmeye neden olması kaçınılmazdır. Meslektaşlar arasındaki çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, fakat bu çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir. Bunun nedeni de performans değerlendirme sistemlerinin grup veya kısımdan ziyade kişi üzerinde yoğunlaşmasıdır. Dolayısıyla kişiler birbirlerini kıyasıya ezmek zorunda bırakılmaktadır. Böyle bir ortam da duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya ivme kazandırmaktadır. Özellikle terfi imkanlarının sınırlı, çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu firmalarda, şahıslar öncelikle kendilerini düşüneceklerdir.

İş arkadaşlarıyla güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanların tükenmişlik riskini arttıracaktır (Güllüce 2006:29).

İş arkadaşları gibi *yöneticilerle ilişkiler* de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibarıyla kontrol ve güç sahibidir ve bu nedenle söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler. Yönetici kaynaklı geri bildirim, çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Ancak, çalışanın yol göstericisi olan bu geri bildirim genellikle ihmal edilmekte ve geri bildirim verildiği durumlarda bile çoğunlukla olumsuz olmaktadır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmamakta; tam tersine, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olmaktadır (Güllüce, 2006:31).

Herhangi bir iş ortamında iş kalitesi, içinde yer aldığı milli ve yerel kültür, belirli sosyal, politik ve ekonomik iklim ile fiziksel konum gibi daha geniş bir çevreden etkilenir. *İş ortamının psikolojik, fiziksel ve örgütsel özellikleri* tükenmişliğe katkıda bulunmada veya engellemede önemli bir role sahiptir (Kepekcioglu, 2009:77):

İş Ortamının Psikolojik Boyutu: İş ortamının psikolojik boyutu, çalışanın duygusal açıdan sağlıklı olmasını etkileyen anlam duygusu, kişisel gelişim için sağlanan fırsatlar gibi ve işten sağlanan çeşitlilik ve iş yükü sıklığı gibi bilişsel alanı etkileyen durumları içerir.

İş Ortamının Fiziksel Boyutu: İş ortamının fiziksel boyutu alan, mimari yapı ve gürültü gibi sabit özellikler ile sabit özelliklerin bireyin zevk ve ihtiyaçlarına göre değiştirilebilmesi esnekliğini içerir.

İş Ortamının Sosyal Boyutu: İş ortamının sosyal boyutu bireyin hizmet verdiği insanlarla, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurduğu ilişkiyi içerir.

İş Ortamının Örgütsel Boyutu: İş ortamının örgütsel boyutu bürokratik zorlukları, kuralların ve uygulamaların esnekliği ile bireyin örgütteki rolü gibi yönetsel özellikleri içerir.

İş hayatında *kontrol* kişinin işi üzerinde sahip olduğu; seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olarak tanımlanabilir. İnsanların iş hayatında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan bireylerin alınmış olan kararlara bağlı olarak çalışmaları gerektiğini bilmeleri çalışanlar açısından stresli bir durum yaratmaktadır (Sarıkaya, 2007:26).

Örgüt içindeki *aşırı kontrol*, istenmeyen bir durumdur ve çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir işbirliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı sıra çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi de önemlidir. Öte yandan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bir kontrole sahip değillerse veya kontrol eksikliği olduğunda özellikle duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Bunun çalışanların duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, onların kendilerini beceriksiz ve başarısız olarak algılamalarına da neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan karar mekanizmalarına katılım oranları arttıkça, bireyin kendine olan özgüveni ve dolayısıyla yaptığı işe yönelik saygısı ve kişisel başarı duygusunun da arttığı belirtilmektedir (Uğurluoğlu-Ok, 2002:31-32)

2.2.6 Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromu yaşayan insanlar içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici gibi zararlı maddelere yönelmekte veya bu maddelerin kullanımını arttırmaktadırlar. Örgüt ortamında da işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşmesi gibi zararlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Izgar, 2003: 21).

Tükenmişlik, örgütlerde işlerin zamanında ve istenilen şekilde yapılamaması nedeniyle maddi maliyetinin yüksek olduğu halde, örgütlerde en az tanımlanan maliyettir. Tükenmişliğin, örgütlere maliyeti düşük kalite ve düşük verimliliklidir. Çalışanlar, örgütün kârlılığı için aşırı iş yükü altında ezilirlerken, yöneticiler ve işverenler süreci incelemek ve geliştirmek için hiçbir çaba sarf etmemektedirler. Sonuç olarak da, işletmeler, azalan verim kanuna göre budala döngüsü (fool's cycle) denen bir çıkmaza sürüklenmektedirler. Çalışanlar; tükenen ya da tükenme noktasında olan entelektüel ve duygusal kaynakları gelişim için değil hayatta kalabilmeleri için kullanırlar. Çok daha fazla çalışırlar ama daha az verim sağlarlar (Güllüce, 2006:33).

Tükenmişlik, beraberinde birçok olumsuz sonuç da getirmektedir. Bu sonuçlar bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit edici sonuçlar olabilir. Bireyin kendisi etkilenmekle kalmaz, çevresindeki insanlar da bu durumdan olumsuz etkilenir (Karacan, 2012:34).

Tükenmişliğin neden olduğu sonuçlar kişisel ve örgütsel olarak iki başlıkta ele alınmıştır.

2.2.6.1 Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçları farklı mesleklerde değişebilir. Alkol, uyuşturucu ve sigara yüksek stres ve tükenmişlik belirtilerini hafifletmek için ilaç olarak kullanılır. Tükenmişlik devam ettiği sürece bunların kullanım sıklığı artar (Watts, 1990:51).

İçki içme, uyuşturucu kullanma gibi yıkıcı davranışlar yanında şüpheci, aşırı yeme, obsesif, kompulsif davranışlar tükenmişlik hastalarında gözlemlenmiştir (Pines ve Aronson, 1988).

Tükenmişlik en çok yenilikçi ve üretken çalışanları kötü performans ve dikkatsizlik, kararsızlık şeklinde etkileyebilir (Harris, James ve Boonthanom, 2005).

Tükenmişlik; psikosomatik semptomlar, ilaç kullanımı, zayıf iş performansı ve işe gelememe gibi çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir (Ergül, Saygın ve Tösten, 2013:269).

Yoğun tükenme durumunda, bazı psikosomatik yakınmalar, işten ayrılma, iş doyumunu sağlayamama, uykusuzluk, alkol veya ilaç kullanımında artış gibi davranışsal ve ruhsal problemlerle karşılaşılabilir (Ay ve Avşaroğlu, 2010:1173).

Tükenmişlik, İnsan ruhunda yaptığı tahribatın yanı sıra insan sağlığına, insanların sorunlarla başa çıkabilme becerilerine ve kişisel hayat tarzlarına zararları olabilir. Bireylerin iş performansında ciddi gerilemelere neden olabilir. Her birey tükenmişliği kendine özgüdür; fakat temel maddeler aynıdır: Bunlar işe bağlanmada görülen erozyon, duygularda görülen erozyon ve iş ve birey ilişkisi uygunluğunda görülen problem olarak ifade edilebilir. Erozyon kelimesinin anlamından da anlaşılacağı gibi, tükenmişlik, bireyin ihtiyaçları ile işin talep ettikleri arasında ki uyumsuzluğun daha da artması esnasında yavaş yavaş gelişen bir kayıp sürecidir (Kepekçioğlu, 2009:94).

Tükenmişliğin kişisel sonuçlarından biri strestir. Örgütsel kaynaklı ve stres karşı gösterilen bir tepki niteliğindeki tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Stres, çalışanlar, özellikle yöneticilerin üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yaratabilmektedir. Bu yüzden sağlıkları ve başarıları olumsuz yönde etkilenmekte ve sunulan hizmetlerin de kalitesi önemli ölçüde düşmektedir (Izgar, 2003: 22).

Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin, uyku problemi çekmeye başladıkları sık olarak gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003: 30).

Tükenmişliği ileri düzeyde yaşayan kişiler; hiçbir nedene dayanmaksızın başkalarının kendisini sömürdüğünü, aldattığını ya da kendisine zarar verdiğinden dostlarının ya da iş arkadaşlarının kendisine olan bağlılığı ya da güvenilirliğinden kuşkulandır. Söylediklerinin kendisine karşı kötü niyetle kullanılacağından korktuğu için başkalarına sır vermek istemez. Sıradan sözlerden ya da olaylardan, aşağılandığı veya gözdağı verildiği biçimde anlamlar çıkarır. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler depresif bir ruh halinde olabilirler. Ancak bu kişilerin yaşadığı depresyon genelde geçici ve belirgindir. Depresyonla birlikte kişide ölüm ya da intihar düşünceleri de olabilir (Uğurluoğlu-Ok, 2002:35).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından kaynaklı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir. Tükenmişliği yaşayan kişinin, işe ve meslektaşlarına karşı da ilgisinin kaybolduğu görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Tükenmişlik, doğru olmayan bir şekilde alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmalar, bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir. Sorunlar çözüleceği yerde, gittikçe büyüyen bir hal almaya başlar. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerin, iş arkadaşları, aileleri, arkadaşları da bu durumdan etkilenmektedirler (Örmen, 1993:29).

Tükenmiş şekilde eve gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşündüklerinden bireyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008:75).

Tükenmişlik bulaşıcıdır. Bir okulda doyumсуuz ve depresyondaki öğretmenler varsa diğerleri kolayca uyuşuk, sinik, mutсуuz olabilirler ve çok geçmeden tüm örgüt

istenilmeyen bir yere dönüşür. Öğretmenler başarısız olduklarını hissediyor ve doyum almıyorlarsa bundan öğrencilerle olan ilişkileri ve hatta tüm okul zarar görebilir. Öğretmenler bu sendromu yaşadığında olumsuz duygular beslemeye başlar, öğrencilere ve arkadaşlarına sinik bir tutum geliştirir ve öğrencilerle iletişimde kopukluklar yaşar (Coşkun, 2012:105).

2.2.6.1 Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Bireydeki tükenmişlik sonuçları örgüt bazındaki değişiklikler açısından incelendiğinde, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının artması, aile hayatının çökmesi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz hallerin olabileceği görülmektedir (Ergül ve diğ., 2013:269).

Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları performans düzeyinde düşme, çalışanın hizmet alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişileri alaya alma, onları suçlamayla gelişmekte şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin beraberinde getirdiği bir diğer sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya, işe odaklayamayan bireylerin yaptığı işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir (Sürvegil 2006; Akt. Budakoğlu, 2011:45-46).

Tükenmişlik, örgütlerin kazançlarına olumsuz yönde etkisi olur. Bu, yeni çalışanların eğitiminin yanında, başkaları ile kaynaşmalarına, ek maaşlara neden olur (Leiter ve Maslach, 2001:49).

Tükenmişliğin örgütlere en büyük etkisi bireylerin çalışma performansına olan olumsuz etkisidir. Tükenmişlik yaşayan bireyler işlerini daha kötü yaparlar,

motivasyonları düşük, hayal kırıklıkları yüksek ve tavırlarına anlayışsızlık hakimdir. İşi yapılması ya en az çabayla gerçekleştirirler ya da hiç yapmazlar. Tükenmişlik seviyeleri arttıkça insanlara insan olarak değil de nesne olarak davranma eğilimi içine girerler. Hizmet alanları problemlerine göre etiketlendirirler, bunun iki sebebi vardır. Birincisi hizmet ilişkisinin temelini yaşanan bir problem oluşturur. İkincisi, etiketlendirme hizmet alanının kimliğinin açığa çıkmasını önleyerek hizmet ilişkisinin güvenliğini sağlar. Fakat böyle bir etiketlendirme hizmet verenin hizmet alanına karşı duyarsızlaşmasına sebep olabilir. Hizmet verenin hizmet alanı insandan ziyade nesne olarak görmesi verdiği hizmette değişikliklere neden olur. Sadece verilen hizmet rutinleşmez, aynı zamanda hizmet veren hizmet alanının insani ihtiyaçlarına da daha az dikkat gösterir. Sonuç olarak hizmet veren düşüncesiz, kaba veya saygısız şekilde konuşabilir veya davranabilir ve hizmet alanının duygularına karşı duyarsız bir tavır takınabilir (Kepekçioğlu, 2009:98).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları işi savsaklama, işi bırakma niyetinde artış, hizmet niteliğinin bozulması, işe izinsiz gelmeme, izin bitiminde rapor alma gibi yollarla izni uzatmaya çalışma, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma, uyumsuzluk, iş doyumсуuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, iş kazalarında artış gibi olumsuz örneklerle artırılabilir (Başol ve Altay, 2009:196).

Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Sılığ, 2003:31).

Maslach ve Goppelt gibi araştırmacılar, tükenmişlik durumunun en fazla kişinin iş performansındaki düşüşte görüldüğünü ifade ederler. Bu durum, işin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirlerken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Izgar, 2003: 23).

Tükenmişlikle işten ayrılma niyeti üzerinde, oldukça güçlü bir etkisi vardır. Bazı durumlarda, tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk eder; tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlar. Bazen yaptıkları işte, yönetici olarak çalışabilmek için de, işlerinden ayrılan çalışanlara rastlanabilir. Yönetim kademesinde çalışmak çoğu zaman, insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerin yarattığı duygusal gerginlikten bir kaçış olarak düşünülmektedir. Tükenmişlik; işten ayrılmayan çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe, örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar. Tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı, daha uzun süre verimli olabilecek insanların erken emekliye ayrılmak istemesidir (Sürgevil, 2006; Akt.Budakoğlu. 2011:46).

2.2.7 Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Yolları

Tükenmişliği önlemek için kullanılan yöntem ve uygulamalar iki gruba ayrılır. Bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler.

2.2.7.1 Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik, stres faktörlerine karşı başa çıkmada yetersizlik olarak görüldüğünden tükenmişlik tedavisi de bireylere, bununla başa çıkmayı öğrenmede yatıyor. Psikologlar, tükenenlere stres yönetiminden bütünsel sağlık uygulamalarına kadar olan çeşitli klinik çözümlerle meşgul olmalarını ısrarla tavsiye etmişlerdir. Yoga, derin nefes egzersizleri, uyku, zihinsel sağlık molaları gibi yöntemler, tükenmişliğe uğrayanlara uyumsuz davranışları için psikologlar tarafından tavsiye edilmiştir (Dworkin, 2001:70).

Tükenmişliği bireysel bir problem olarak ele aldığımızda ve örgütsel koşullar tarafından kontrol altına alınamayacak durumdaysa, tükenmişlikle mücadelede bireysel tekniklere başvurulması kaçınılmazdır. Çekilen zorluk veya zayıflıklar ne olursa olsun, bunlarla başa çıkabilmek için dinlenmek, yardım almak ya da işten ayrılmak gibi çözümler üretilebilir. Dinlenmek; izin almak, tatil yapmak ya da sakin bir yaşam ortamı hazırlamak veya işten ayrılmak şeklinde olabilir. Yardım almak; yeni yetenekler geliştirmek, sağlığa önem verilmesi veya danışmanlık yardımı alınması şeklinde uygulanabilir (Aydın, 2007:32).

Izgar (2003: 43-50) tükenmişlikle mücadelede geliştirilen kişisel bazı yöntemlere değinmiştir. Bunlar şöyle özetlenebilir:

- Ulaşılması imkansız soyut hedefler yerine, gerçekçi hedefler belirlemek,
- Dinlenmeye zaman ayırmak, yorgunluktan kaçınmak ve A tipi kişiliğe sahip olanların B tipi kişiliğe geçmeye çalışması,
- Monotonluğu azaltmak, tüm alternatifleri dikkate alıp gerekirse iş değiştirmek,
- Kısa süreli aralar vermek, izin alıp çalışmaya ara vermek,
- Kişinin kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması,
- Kişinin kendini gerçekleştirme ve içgörü geliştirip çevresiyle ilişkiler kurması.

Kaçmaz'a (2005:31-32) göre ve tükenmişlikle başa çıkabilmek ve tükenmişliği önlemek için bireysel düzeyde yapılması gerekenler: bireyin bakış açılarının, düşünce sistemi ve değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi, "herkesi memnun etmeliyim ve her zaman mükemmel olmalıyım" gibi mantık dışı inançların fark edilmesi ve değiştirilmesi, işe başlamadan önce işle ilgili zorlukların ve risklerin bilinmesi, tükenme ile ilgili bilgi sahibi olma ve erken önlem

alınması, duyguların ve zorlukların diğer kişilerle paylaşılması, iş dışında hobiler edinilmesi, gevşeme tekniklerinin bilinmesi ve uygulanmasıdır.

2.2.7.2 Örgütsel Yöntemler

Örgütsel şartları iyileştirmek için alınabilecek her türlü tedbir tükenmişliği önleyecek veya azaltacaktır. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan grupların oluşmasını da sağlamaktadır.(Izgar, 2001: 29-42; Ardıç ve Polatçı, 2008:76):

Izgar'a (2003: 30-42) göre tükenmişlikle başa çıkmada örgütte uygulanabilecek yollar şöyle özetlenebilir:

- Morali Güçlendiren Hizmet İçi Eğitim İmkanları Oluşturmak:* Eğitime çağrılan bireyler kişiliklerine özel bir önem verildiğini hissedecekleri için, eğitim güdüleyici bir rol oynar, bireylerin ilişkileri daha sağlıklı hale gelir ve ortak anlayış doğar.

- Adil, Planlı ve Düzenli Bir Şekilde Sunulan Yükselme Olanakları:* Yükselme dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir, yükselmek için eğitimlere katılan bireyler elde ettikleri yeni bilgi ve becerilerle kişiliklerini geliştirirler.

- Örgüt Ortamında Değişiklikler Yapmak:* Bir ihtiyaçtan doğan ve örgüt üyelerinin değerlerine aykırı düşmeyen değişiklikler tükenmişliği engelleyebilir.

- Örgüt Geliştirme Programları:* Örgüt geliştirmenin amacı hem örgütün etkinliğini ve sağlamlığını arttırmak, hem de örgüt üyelerinin ihtiyaç

ve mutluluğunu sağlamak ve örgütteki insan ilişkilerini iyileştirmektir.

- *Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması:* Üst düzey yöneticilerle personel arasında kalan çalışanların sorumlulukları altında çözmeleri gereken bir çok problem vardır. Bunların çözümü için radikal kararlar almaları gerekirken, karar yetkilerinin olmaması tükenmişliği körükler.

- *Çatışma Yönetimi:* Sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçası olan çatışmanın kötü etkilerinin azaltılması, iyi etkilerinin artırılması çatışmanın iyi yönetilmesine bağlıdır.

- *Hedef Belirlemek:* Çalışanlar kendi belirledikleri hedeflere yönlendirildiklerinde, daha başarılı hale gelirler.

- *Örgüt Çevresi İlişkisi:* Örgüt ile çevrenin ilişkilerinin başarısız olması çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturup tükenmede rol oynar. İş görenin çalıştığı çevrenin hem fiziksel koşullarına hem de sosyal-psikolojik koşullarına uyum sağlaması; yöneticinin de bunu sağlamak için gerekli çabayı sarf etmesi gerekir.

Kaçmaz'a (2005:31) göre, tükenmişliği önlemek ve başa çıkabilmek için örgütsel düzeyde yapılması gerekenler şunlardır: Görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmesi, işe yeni başlayanlar için oryantasyon programlarının yapılması ve süpervizyon sağlanması, iş ile çalışanın uyumunun sağlanması için işte değişiklikler yapılması, düzenli toplantılar yaparak öneri ve eleştirilerin alınması, sorunların ilk çıktığı anda ele alınması, yönetici desteğinin olması, ödül kaynaklarının çoğaltılması, bireyin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması, alınan kararlara katılımın ve hoşgörülü, esnek, adaletli dinleyen ve değer veren bir yönetim anlayışının sağlanması.

Tükenmişliğin ilk belirtilerini ortadan kaldırmada en iyi çarenin ödüllendirme olduğu düşüncesi çoğu kişi tarafından kabul edilir. Gerçekte şikayetlerin tümü ekonomikse bu iyi bir yol olabilir. Ancak her zaman için yalnızca ücreti arttırmak tükenmişliği ortadan kaldırmaz (Tümekaya,1996:27). Maddi ödüllerin yanı sıra takdir edilme, önemsenme, terfi ettirme, duygularına hitap ederek iş motivasyonunu artıracak ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

Çalışanlara verilecek maddi ve manevi her türlü ödül kriterinin şeffaf ve adil bir şekilde olması sağlanmalıdır (Yıldırım, 2009:14).

2.2.8 Dönüşümcü Liderliğin Tükenmişlik Düzeyi ile İlişkisi

Öğretmenlik stresli ve tükenmişliğin yoğun bir şekilde yaşandığı bir meslektir (Naring ve diğ., 2006). Araştırmacıların ortaya koydukları kanıtların çoğuna göre, okul yöneticisi tarafından sağlanan destekleyici, olumlu atmosfer olduğunda, zor çalışma durumların tükenmişliğe her zaman yol açmamaktadır. Ancak okul yöneticileri aksi yönde davranışlar sergilediklerinde, öğretmenlerin bireysel olarak esneklik gösterme kapasiteleri dolar ve sonuç tükenmişlik olur. Blase ve Blase (2003), yöneticilerin öğretmenlere kötü davranışıyla ilgili bir çalışmada, bayanların uzun süren duygusal hasarlara karşı dayanıksız olabileceğini ortaya koymuş ve olumsuz davranışlar sergileyen yöneticilerin göreve yeni başlayan ve kıdemli öğretmenlere ciddi şekilde zarar verdiğini belirtmiştir. Timms ve diğ. (2006), Bu bağlamda, okul yöneticisinin yeteneği, yardımseverliği ve güvenilirliği yüksek olduğunda, öğretmenler arasında yaşanan tükenmişliğin düşük olduğu, okul yöneticisinin güvenilirliğine ilişkin algı düşük olduğunda ise, öğretmen tükenmişliğinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Dursun, 2009:46).

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okulda nitelikli eğitimin oluşturulmasında iki açıdan önemlidir. Birincisi okul müdürlerinin liderlik davranışları doğrudan öğrenciler, öğretmenler ve yardımcı personel olmak üzere okuldaki tüm insan kaynaklarını etkilemektedir. İkincisi okul müdürlerinin icraatlarıyla okulda oluşturduğu örgütsel koşullar yine okuldaki herkesi etkilemektedir. (Kurt, 2009:89).

Olumsuz lider davranışlarına sahip yöneticilerin çalışanlar üzerinde olumsuz bir takım duygular yaratabileceği açıktır. Olumsuz algılanan liderlik davranışları çalışanların amaçlarından uzaklaşarak hem grup hem de bireysel bazda olumsuz duygular içerisine düşmesine neden olabilir. Bu olumsuz duyguların insana

yansımaları her alanda yaşayabilecekleri “tükenme” ile sonuçlanabilir (Karasu, 2009:55)

Dönüşümcü okul liderinin özellikleri ile öğretmenlerin bu tür liderlerden beklentileri düşünüldüğünde; öğretmenleri tükenmişlikten uzak tutacak bir ortamın oluşabileceği anlaşılmaktadır (Dursun, 2009:47).

2.3 Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların sonuçlarından söz edilecektir.

2.3.1 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ve aynı zamanda yine liderlik ve tükenmişlik ilişkisini çalışmamızda kullandığımız ölçekler olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile açıklayan yurt içinde sadece iki çalışmaya rastlanmıştır:

Dursun’un (2009) “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, konulu araştırması ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak; okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarında liderlik özelliklerini gösterme düzeyini, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ve yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, tabakalı örnekleme yöntemiyle Karabük ili merkez ve

ilçelerinde uygulanmış 416 anket üzerinden çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirmekte oldukları; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en fazla idealleştirilmiş etki (davranış)'ı en az bireysel desteği; etkileşimci liderliğin alt boyutlarından en fazla koşullu ödülü, en az ise tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire)'i gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümünün duygusal tükenme ile negatif, kişisel başarı ile ise pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarının görülme sıklığı arttıkça, öğretmenlerin duyarsızlaşma yaşama düzeylerinin azaldığı saptanmıştır. Ayrıca koşullu ödülün, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde negatif; kişisel başarı ile ise düşük düzeyde pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tam serbestlik tanıyan liderliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde pozitif ilişkiye sahip olduğu belirlenirken, istisnalarla yönetim (aktif/pasif) ile tükenmişliğin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Güzel ve Akgündüz'ün (2011) yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışlarının orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisini ölçülmeyi amaçladıkları araştırmada, Kuşadası Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 116 orta düzey yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın korelasyon analizi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarının, izleyenlerinin duygusal tükenmişlik duygularını azalttığı, bunun yanı sıra yine dönüşümcü liderliğin karizma- ilham verme davranış özelliğinin, izleyenlerin kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerini azalttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işlemci liderliğin bireysel destek davranışının, izleyenlerin duyarsızlaşmasını azalttığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinde vasıflı liderliği temsil eden liderlik davranışının, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım davranış şekli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işlemci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun ise iş görenlerin tükenmişlik düzeyini önemli oranda etkilediği belirlenmiştir.

Bu iki çalışmanın yanı sıra farklı tükenmişlik ölçeğiyle yapılmış olan, Karasu'ya ait (2009), “Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki” isimli İşletme alanındaki çalışmada, tükenmişlik boyutları arasında sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ve liderlik tarzları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu araştırma betimsel olup, perakende mağazacılık sektörünün önde gelen A firmasında çalışan 4420 satış danışmanı; araştırmaya gönüllü olarak katılan 1141 satış danışmanı örneklemeden elde edilen sonuçlara dayanmaktadır. Araştırmada, çalışanların tükenmişlik düzeylerini ve nedenlerini ortaya çıkarmak için “Kopenhag Tükenmişlik Envanteri”, yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgularda, satış danışmanlarının liderlik tarzı algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu araştırma, diğer çalışmalardan farklı olarak dönüşümcü liderlik ve işlemci liderliğin eşit oranlarda tükenmişlik faktörleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

2.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Stokes, tarafından 2013 yılında yapılmış olan araştırma, Virginia Üniversitesindeki doktora eğitimi alan öğrencilerin kültürel zeka (bilişötesi, bilişsel , güdüsel ve davranışsal CQ) ve dönüşümsel liderlik faktörleri ile tükenmişlik seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel çalışmada örneklem alma yoluyla 369 katılımcının sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmada kültürel zekayı ölçmek için; Kültürel Zeka Ölçeği (CQS), dönüşümsel liderliği ölçmek için; Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ve tükenmişlik düzeyini ölçmek için ise Maslach Tükenmişlik Envanteri - Eğitimciler Anketi (MTÖ - ES) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişlik ile kültürel zeka ve dönüşümcü liderlik arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada liderler ve

astları dönüşümcü liderlik uyguladığında part – time çalışan öğrencilerin tükenmişlik düzeyinin düştüğü bulunmuştur.

Zopiatis ve Constanti, (2010) Güney Kıbrıs'ta yapmış oldukları “Leadership styles and burnout:is there an association?” isimli araştırmada otelcilik sektöründe çalışan yöneticilerin lidelik stilleri, özellikle dönüşümcü, işlemci, pasif kaçınma liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada dönüşümsel liderlik için; Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ve tükenmişlik düzeyi için Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmış olup, 500 yöneticinin anket sonuçlarına göre bir analiz yapılmıştır. Yapılan araştırmadaki bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ile kişisel başarı arasında olumlu bir ilişki söz konusuyken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile olumsuz bir ilişki vardır. Ayrıca pasif kaçınma, işlemci liderliğin bireylerin tükenmişliğine etkisinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Risambessy, Swasto, Thoyib ve Astuti (2012), yapmış oldukları araştırmada, dönüşümcü liderlik stillerinin, motivasyon , tükenmişlik ve iş doyumu ve çalışanların performansına olan etkisini tanımlamayı ve analiz etmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırmada veri toplama teknikleri olarak anket ve gözlem teknikleri kullanılarak, bir hastanede görevli 105 sağlık görevlisi, hemşirenin katılımı ile SEM analizi aracı kullanarak yapılmış röportajların sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu araştırmanın ideal göstergesi ile dönüşümcü liderlik stiline, lider davranışı, entelektüel uyarım etkisi, bireyin motivasyon yolunda önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu kanıtlanmıştır. Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik tarzı tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır ve doğrudan etkisi dolaylı etkisinden daha güçlüdür. Bu, tükenmişlik ile dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişki değişkenlerin göz ardı edilemez olduğunu kanıtlamıştır. Dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı yönünde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Araştırmadaki bulgular göstermiştir ki; tükenmişlik performansı ve çalışanların üzerinde önemli bir olumsuz etkisi vardır. Bu tükenmişlik, doğrudan düşük iş tatmini ve çalışanların performansına etkisi vardır. Buna ilaven, çalışma memnuniyeti, işin kendisi , terfi için bir şans, ödüller ve bir meslektaşı tarafından desteklenmek çalışanların performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir, tespiti yapılmıştır.

Rittschof, 2013'te dönüşümcü liderliğin Çocuk Koruma Hizmetleri vaka yöneticileri arasında iş tükenmişliğine olan etkilerinin ne ölçüde olduğunu incelemek amacıyla yaptığı araştırmada, dönüşümsel liderlik ile duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik bireyleri geliştirerek tükenmişlik azaltmakta ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Gill, Flaschner ve Shachar, (2006) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin iş stresi ve tükenmişlik üzerine etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Konaklama endüstrisi çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre, çalışanlar tarafından algılanan tükenmişlik derecesi, algılanan stres ve algılanan stres derecesi ile ilgilidir, yöneticileri tarafından sergilenen liderlik türüne bağlıdır.

Twigg ve Kang (2012), yöneticilerin liderlik davranışlarının restoran çalışanlarının tükenmişlik, idealizm ve özsaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, restoran yöneticilerinin liderlik davranışlarını ölçmek için Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ve çalışanların tükenmişlik düzeyi için Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Araştırmada yer alan sonuçlarda, çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik, örgütsel destek ile tükenmişlik arasında ters ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, çalışanların desteklenmesi yönündeki davranışlarının tükenmişlik nedenlerinin azalttığı tespit edilmiştir.

Leung ve Lee (2006), Hong Kong'da bulunan Çinli öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada müdür desteğinin öğretmenlerin işten ayrılma isteğine doğrudan; öğretmenlerin duygusal tükenmişliğine ise dolaylı olarak etkisi olduğunu saptamışlardır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlandığı için ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiyel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2002: 81).

Araştırma betimsel bir niteliktedir. Betimsel araştırmalar, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Eğitim alanındaki araştırmalarda, en yaygın betimsel yöntem olan tarama çalışmalarında araştırmacılar bireylerin, grupların ya da (bazen) fiziksel ortamların (okul gibi) özelliklerini (yetenekler, tercihler ve davranışlar vb.) özetler (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013: 22).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Batman il merkezinde ortaokullar ve liselerde görev yapan branş öğretmenleri oluşturmaktır. Batman il merkezinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında ortaokullar ve liselerde görev yapan 2676 branş öğretmeninden

oluşmaktadır. Batman il merkezinde bulunan resmi ortaokullar, liselerin ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin sayıları aşağıda Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 1. 2013-2014 Eğitim öğretim yılı Batman il merkezindeki resmi lise, ortaokul ve bu okullardaki öğretmen sayıları

| Türü | Evren | | Örneklem | |
|---------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | Kurum Sayısı | Öğretmen Sayısı | Kurum Sayısı | Öğretmen Sayısı |
| Genel Lise | 17 | 673 | 5 | 115 |
| Meslek Lisesi | 12 | 530 | 4 | 63 |
| Toplam | 29 | 1203 | 9 | 178 |
| Ortaokul | 59 | 1473 | 15 | 222 |
| Genel Toplam | 88 | 2676 | 24 | 400 |

Not: MEB mebbis sisteminden alınan verilerdir.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere araştırma ölçeğinin uygulandığı okullar ve öğretmen sayıları verilmiştir. Araştırma, basit seçkisiz örneklem alma yöntemiyle Batman il merkezindeki 15 resmi ortaokul, 9 resmi lisede toplam 24 okulda görev yapan branş öğretmenlerine uygulanmıştır. Ölçeğin uygulanma safhasından sonra, 431 veri toplanmıştır. Ancak, kurallara uygun olarak doldurulmayan 31 veri değerlendirme dışı bırakılmış ve toplam 400 veri üzerinden istatistik işlemler yapılmıştır.

Araştırma evreninde öğretmen sayısı fazla olduğundan basit seçkisiz örneklem alma yoluna gidilmiştir. Her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vererek (seçilen birim yerine konularak) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntem basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) adı verilir. Bu örnekleme yönteminde bir kişinin seçimi diğerlerinin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2013: 85).

3.3 Veri Toplama Araçları

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ), öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için ise, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. Araştırmada ölçme araçlarının uygulanması aşamasında gerekli izinler alınmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde verilmiştir. Öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklere ek olarak, öğretmenlerle ilgili demografik özellikler için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

3.3.1 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Güvenirlik Çalışması

Araştırmada yöneticilerin işlemci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır.

MLQ, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, İşlemci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; İdealleştirilmiş Etki (davranış), İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; İşlemci liderlik ise; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Pasif), İstisnalarla Yönetim (aktif), Laissez-Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt boyutların da her biri 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri; Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Liderlik davranışlarının sonuçları ise Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Araştırma ölçeğindeki Dönüşümcü ve İşlemci liderlik

boyutları kapsama alınmış, liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutulmuştur. Araştırmada ölçekteki Dönüşümcü ve İşlemci liderlik boyutlarını ölçen 36 madde kapsama alınmıştır.

Ölçeğin başlangıçta Bass tarafından belirlenen *işlemci liderlik tarzındaki "ödüle bağlılık"* ve *"istisnalarla yönetim"* ve *"bırakınız yapsınlar"* şeklindeki üç boyuttaki sınıflandırması, Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından daha sonra, *bırakınız yapsınlar tarzı liderlik* ile *pasif istisnalarla yönetim* boyutu birleştirilerek *pasif/kaçıncı liderlik* tarzı şeklinde belirtilmiştir. Buna dayalı olarak araştırmada işlemci liderlik tarzları, *ödüle bağlılık*, *aktif istisnalarla yönetim* ve *pasif/kaçıncı liderlik* tarzı olarak üç boyutta yapılandırılmıştır. Buna göre *pasif/kaçıncı liderlik* tarzı; yalnızca problemler ciddi hal aldıktan sonra kadar harekete geçilen ve karar almaktan tümüyle kaçınılan liderlik tarzı şeklinde açıklanabilir. Diğer dönüşümcü liderlik boyutları ise karizma, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi şeklinde Bass'ın 1985 yılındaki modeline dayanır (Aslan, 2009: 187).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla araştırmacı www.mindgarden.com adresinden Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x-Short) kullanım izni alınmıştır (EK 5).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ), ülkemizde eğitim alanında (Buluç, 2009a, 2009b; Cemaloğlu, 2007; Karip, 1998; Korkmaz, 2005; Kurt, 2009; Şirin 2006; Dağlı, 2004; Yıldırım, 2006; Şahin 2004; Güneş 2011; Balcı, 2009; Okçu, 2011) birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve ölçeğin güvenilirliğine ilişkin kabul edilebilir sonuçlar elde edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları Karip (1998) ve Cemaloğlu (2007) tarafından yapılmıştır. Karip (1998) ölçeğin alt boyutları için güvenilirlik katsayılarını 0.70 ile 0.85 arasında değiştiğini ifade ederken; Cemaloğlu (2007) ise .46 ile .79 arasında değiştiğini ifade etmiştir.

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .86, idealleştirilmiş etki (davranış) için .87, telkinle güdüleme için .91, entelektüel uyarım için .91, bireysel destek için .90 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül .87, istisnalarla yönetim (aktif) .74, istisnalarla yönetim (pasif) .82, laissez-faire liderlik .83 olarak bulunmuştur.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.2'de görüldüğü gibi, bu araştırmada dönüşümcü liderliğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82, işlemci liderliğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlara ilişkin bu araştırmadaki Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları verileri ise şu şekildedir: *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* .80, *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* .69, *Telkinle Güdüleme* .74, *Entelektüel Uyarım* .76, *Bireysel Destek* .77, *Koşullu Ödül* .77, *İstisnalarla Yönetim (pasif)* .58, *İstisnalarla Yönetim (aktif)* .56, *Laissez-Faire Liderlik* .72.

Tablo 3.2. Çoklu Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha değerleri

| Liderlik Boyutları | Cronbach Alpha Katsayısı |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Dönüşümcü Liderlik | .82 |
| İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | .80 |
| İdealleştirilmiş Etki (Davranış) | .69 |
| Telkinle Güdüleme | .74 |
| Entelektüel Uyarım | .76 |
| Bireysel Destek | .77 |
| İşlemci Liderlik | .75 |
| Koşullu Ödül | .77 |
| İstisnalarla Yönetim (Pasif) | .58 |
| İstisnalarla Yönetim (Aktif) | .56 |
| Tam Ser.T. Lider.(laissez- faire) | .72 |

3.3.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Güvenirliği, Puanlanması

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve öğretmenlerin tükenmişliklerini değerlendirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan ölçek (Maslach Burnout Inventory), toplam 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişliği üç boyutta değerlendirmektedir. Duygusal Tükenme (DT) boyutunda öğretim etkinliklerini etkileyen yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalması ile ilgili 9 madde yer almakta; Kişisel Başarı (KB) boyutunda ise öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmesine yardım etme amacını yerine getirmeye ilişkin 8 madde bulunmaktadır. Öğrencilere karşı olumsuz duygulanı yansıtan 5 madde ise Duyarsızlaşma (D) boyutunda yer almaktadır. Maddeler 0=hiçbir zaman ve 6=her zaman olmak üzere 7’li dereceleme ile yanıtlanmaktadır (Akçamete ve diğ., 2006: 26).

Duygusal tükenme (Emotional Exhaustion) alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar.

Duyarsızlaşma (Depersonalization) alt ölçeği, kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlar.

Kişisel başarı (Personal Accomplishment) alt ölçeği, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar.

Ergin tarafından Türkçe’ye çevrilen ölçeğin ön denemesi 235 kişilik (doktor, hemşire, öğretmen, avukat, polis vb.) bir grupta yapılmış, bu gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Özgün form “hiçbir zaman- yılda birkaç kere- ayda bir- ayda birkaç kere- haftada bir- haftada birkaç kere- her gün” şeklinde 7’li likertten oluşurken; Türkçe uyarlamasında “hiçbir zaman- çok nadir- bazen- çoğu zaman- her zaman” şeklinde 5’li likert kullanılmıştır (Izgar, 2003: 85).

Okul müdürleri ile yapılan bu çalışmada 7’li likert kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliği birçok araştırmacı tarafından daha önce test edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Güvenirlik iki yöntemle incelenmiştir. Bunlardan birincisi, ölçeğin iç tutarlılığının hesaplanmasıdır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan denek gruptan elde edilen verilerin söz konusu üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayıları şu şekildedir: Duygusal tükenme .83, Duyarsızlaşma .65, Kişisel Başarı .72 ölçeğin güvenilirliği bir de test-tekrar test yöntemiyle incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 deneğe ulaşılmıştır, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: Duygusal tükenme .83, Duyarsızlaşma.72, Kişisel başarı .67 (Izgar, 2003: 85-86).

Izgar (2003: 82-88) tarafından, ölçme aracının uygulanacak grupta anlaşılabilirliğini test etmek üzere, Konya merkezinde bulunan ilk ve orta dereceli okullardan seçilen 30 okul müdürüne ön deneme gerçekleştirilmiş ve analizler yapılmıştır. Ölçeğin iki eşdeğer yarısı arasındaki korelasyon katsayısı .784 olarak hesaplanmıştır. Spearman- Brown Prophecy tekniği ile ölçeğin tümü için bu katsayı .878 olarak hesaplanmıştır. Bu durum ölçeğin, daha önceki sınama sonuçlarına uyumlu olarak, yüksek bir güven düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

MTÖ ile yapılan çalışmalar, aracın öğretmenlerin tükenmişliklerini değerlendirmek amacıyla yapılacak araştırmalarda kullanılacak geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 28-29).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin yapı geçerliği faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Bu amaçla yapılan faktör analizi önce 5 doğal faktör ortaya koymuşsa da bunların üç faktörde yığıldığı görülmüştür. Bu nedenle, gerek Maslach ve Jackson'un (1981 ve 1986) önerdiği, gerekse diğer araştırmacıların uyguladığı gibi, varimax rotation yapılarak yeniden değerlendirilmiştir. Sonuçta, üç temel faktör ortaya çıkmıştır (Izgar, 2003: 86).

Faktörler şu maddelerden oluşmaktadır:

Faktör 1 - Duygusal Tükenme

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
3. Sabahları uyanıp yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum.
6. Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.
8. İşimin beni tükettiğini hissediyorum.
13. İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.
14. İşimde çok sıkı çalıştığımı düşünüyorum.
16. Doğrudan insanlarla çalışmak bende aşırı gerginlik yapıyor.
20. Kendimi çaresiz hissediyorum.

Faktör 2 - Duyarsızlaşma

5. Bazı öğrencilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.
10. Bu mesleğe girdiğimden beri insanlara karşı daha katı oldum.
11. Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.
15. Bazı öğrencilere ne olduğu umurumda değil.
22. Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum

Faktör 3- Kişisel Başarı

4. Öğrencilerimin neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.

7. Öğrencilerimin sorunları ile çok etkin biçimde ilgilenirim.

9. İşim yolu ile diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.

12. Kendimi çok enerjik hissediyorum.

17. Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolaylıkla oluşturabilirim.

18. Öğrencilerimle yakın olduğum bir çalışmadan sonra kendimi neşeli hissederim.

19. Bu meslekte birçok değerli iş başardım.

21. İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nde puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. DT ve D ölçeklerinden yüksek, KB alt ölçeğinden düşük puanlar almak tükenmişliği ifade etmektedir. DT ve D alt ölçeklerindeki maddeler 0=hiçbir zaman, 4=her zaman olarak değerlendirilerek, KB alt ölçeğindeki puanlar ise ters yönde puanlanarak (0=her zaman, 4=hiçbir zaman) toplam puan elde edilmektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 28).

Alt ölçekler puanlanırken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeğini oluşturan maddeler: Hiçbir Zaman=0, Çok Nadiren = 1, Nadiren = 2, Bazen = 3, Genellikle = 4, Çok Sık = 5, Her Zaman=6 şeklinde puanlanarak; kişisel başarı ölçeğini oluşturan maddeler ise tersine Hiçbir zaman = 6, Çok Nadiren=5, Nadiren = 4, Bazen= 3, Genellikle = 2, Çok Sık = 1 ve Her zaman= 0 şeklinde puanlanarak alt ölçek puanları ve toplam puan elde edilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nde (MTÖ) puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir, Tükenmişlik bir süreç olduğu ve farklı boyutları olduğu için tek bir puanla ifade edilemez. Her üç alt ölçeğin sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi gerekir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişliğin bu üç yönü arasındaki ilişki ile ilgili olarak, her alt ölçeğin puanı ayrı ayrı değerlendirilir ve tek bir toplam puanla birleştirilemez. Sonuç olarak her birey için üç ayrı puan hesaplanır. Bunun yanı sıra tükenmişlik boyutlarını oluşturan maddelerden elde edilecek puanların toplanarak bir tek tükenmişlik puanı elde edilebileceğini de savunanlar vardır (Cordes ve Dougherty, 1993; Lee ve Ashforth, 1991; Wolpin ve arkadaşları, 1991; Akt. Izgar 2003: 89-90).

Maslach tükenmişlik ölçeği öğretmen formunun güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmıştır. Aşağıdaki tablo 3.3'e göre ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları verileri *Duygusal Tükenme* için .76, *Duyarsızlaşma* için .72, *Kişisel Başarı* alt boyutu için .77 olarak saptanmıştır.

Tablo 3.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach Alpha değerleri

| Tükenmişlik Boyutları | Cronbach Alpha Katsayısı |
|-----------------------|--------------------------|
| Duygusal Tükenme (DT) | .76 |
| Duyarsızlaşma (D) | .72 |
| Kişisel Başarı (KB) | .77 |

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla ilk olarak Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvuruda bulunularak araştırma izinleri (EK 1) alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra, kullanılacak ölçme aracı yeterli sayıda çoğaltılmıştır. Örneklem listesi doğrultusunda araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmacı tarafından Batman ili merkezinde resmi eğitim hizmeti veren ortaokullara ve liselere tek tek gidilmiş, öğretmenlerle görüşülerek ölçek hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Daha sonra doldurulan ölçme araçları tekrar toplanmıştır. Veri toplama işlemi yaklaşık dört hafta sürmüştür. Elde edilen verilerden eksik ve hatalı

doldurulan veriler elendiğinde kalan 400 adet veri ile istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizi için, öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin olarak frekans (f) ve yüzde (%); okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik boyutlarında liderlik özelliklerini gösterme düzeyine ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin olarak aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) hesaplanmıştır. Liderlikle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Sonuçlar, ($p \leq 0.05$), ($p \leq 0.01$) şeklinde kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin sorulara verilen cevaplar dahilinde, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda ortaya çıkan analizler bulgularına yer verilmiştir.

4.1 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem branş ve öğrenim durumlarına ait değişkenlerine göre dağılımı

| Değişkenler | Kategoriler | f | % |
|------------------|----------------------------------|-----|-------|
| 1.Cinsiyet | Kadın | 148 | 37.0 |
| | Erkek | 252 | 63.0 |
| | Toplam | 400 | 100.0 |
| 2.Medeni Durum | Evli | 284 | 71.0 |
| | Bekar | 116 | 29.0 |
| | Toplam | 400 | 100.0 |
| 3.Mesleki Kıdem | 1-10 yıl | 264 | 66.0 |
| | 11-20 yıl | 129 | 32.2 |
| | 21 yıl ve üzeri | 7 | 1.8 |
| | Toplam | 400 | 100.0 |
| 4.Branş | Sosyal Bilimler | 229 | 57.2 |
| | Fen Bilimleri | 115 | 28.8 |
| | Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri | 56 | 14.0 |
| | Toplam | 400 | 100.0 |
| 5.Öğrenim Durumu | Ön lisans | 6 | 1.5 |
| | Lisans | 380 | 95.5 |
| | Yüksek Lisans | 14 | 3.5 |
| | Doktora | 0 | 0 |
| | Toplam | 400 | 100.0 |

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 37.0’si kadın (f=148) ve % 63.0’ü erkek (f=252) öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu, erkeklerin oluşturduğunu göstermektedir.

Medeni durum değişkenine ait dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %71.0’nin evli (f=284) , %29.0’nun ise bekar (f=116) olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu evlilerin oluşturduğunu göstermektedir.

Kıdem değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66.0’sının 1-10 yıl arası (f=264) kıdemi olanlar olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %32.2’si 11-20 yıl arası (f=129) kıdeme sahipken, öğretmenlerin %1.8’i 21 yıl ve üzeri (f=7) kıdeme sahiptir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu 1-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin oluşturduğunu göstermekte iken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerinin oranının son derece düşük olduğunu ifade etmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %57.2’si Sosyal Bilimler (f=229), %28.8’i Fen Bilimleri (f=115), %14.0’ü Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri (f=56) branşında olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunun Sosyal Bilimler branş öğretmenlerinden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin %1.5’nin ön lisans mezunu olduğu (f=6), %95.5’nin lisans mezunu öğretmenler (f=380) olduğu, %3.5’nin yüksek lisans mezunu (f=14) olduğu görülmekte olup, doktora mezunu hiçbir öğretmenin araştırmada yer almadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre örneklem grubunun en düşük verilerini ön lisans mezunu olan öğretmenler; en yüksek verilerini yani çoğunluğunu ise lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır.

4.2 Alt Problemlere İlişkin Betimsel İstatistikler

4.2.1 Birinci Alt Problem: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Boyutlarında Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyi

Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderliğin alt boyutlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algıları aşağıdaki Tablo 4.2’de belirtilmiştir.

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri (n:400)

| Liderlik Boyutları | \bar{X} | SS |
|---|-----------|-----|
| Dönüşümcü Liderlik | 2.28 | .87 |
| 1. İdealleştirilmiş Etki (atfedilen) | 2.46 | .80 |
| 2. İdealleştirilmiş Etki (davranış) | 2.25 | .93 |
| 3. Telkinle Güdüleme | 2.08 | .85 |
| 4. Bireysel Destek | 2.25 | .88 |
| 5. Entelektüel Uyarım | 2.36 | .89 |
| İşlemci Liderlik | 1.99 | .81 |
| 6. İstisnalarla Yönetim (Aktif) | 2.12 | .62 |
| 7. İstisnalarla Yönetim (Pasif) | 1.78 | .82 |
| 8. Koşullu Ödül | 2.37 | .90 |
| 9. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (laissez- faire) | 1.70 | .92 |

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik davranışlarından en fazla gerçekleşen alt boyut *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* ($\bar{X} = 2.46$); en az gerçekleşen alt boyut ise *Telkinle Güdüleme* ($\bar{X} = 2.08$)'dir. Öğretmenler, işlemci liderlik davranışlarından en fazla gerçekleşen alt boyutunun *Koşullu Ödül* ($\bar{X} = 2.37$); en az gerçekleşenin ise *Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (laissez-faire)* ($\bar{X} = 1.70$) olduğunu ileri sürmektedirler. Başka bir deyişle, branş öğretmenleri okul yöneticilerinin karşındaki insana güven ve saygı duygusunu daha fazla verdiği; iyimser bir hava yaratmada ve kendilerini güdülemede yeterli olmadığı, şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.2 incelendiğinde, branş öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticileri *dönüşümcü liderlik davranışlarını* ($\bar{X} = 2.28$); *işlemci liderlik davranışlarına* ($\bar{X} = 1.99$), oranla daha çok gerçekleştirdikleri söylenebilir.

4.2.2 İkinci Alt Problem: Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi

Liselerde ve Ortaokullardaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (n:400).

| Değişkenler | \bar{X} | ss |
|----------------------|-----------|------|
| Duygusal Tükenme(DT) | 3.08 | .98 |
| Duyarsızlaşma (D) | 1.63 | 1.01 |
| Kişisel Başarı (KB) | 2.27 | .93 |

Tablo 4.3'te verilen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin dağılım incelendiğinde, en yüksek değer “*Duygusal Tükenme*” ($\bar{X} = 3.08$), en düşük değer de “*Duyarsızlaşma*” ($\bar{X} = 1.63$) alt boyutundadır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin, duygusal kaynaklarının tükendiği, başkaları ile iletişim kuramadığı, iyi bir performans göstermede kendilerini yeterli görmediği şeklinde yorumlanabilir.

4.2.3 Üçüncü Alt Problem: Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 4.4. Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile tükenmişlik değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler (n=400)

| Boyutlar | Tükenmişliğin Boyutları | | |
|---|-------------------------|---------------|----------------|
| | Duygusal Tükenme | Duyarsızlaşma | Kişisel Başarı |
| Dönüşümcü Liderlik | | | |
| 1. İdealleştirilmiş Etki (Davranış) | -.20** | -.21** | .27** |
| 2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) | -.23** | -.21** | .26** |
| 3. Telkinle Güdüleme | -.19** | -.20** | .24** |
| 4. İlham Verici Güdüleme | -.18** | -.23** | .26** |
| 5. Bireysel Destek | -.19** | -.23** | .24** |
| İşlemci Liderlik | | - | - |
| 6. Koşullu Ödül | -.25** | -.26** | .26** |
| 7. İstisnalarla Yön. (Aktif) | .13** | .14** | .03** |
| 8. İstisnalarla Yön. (Pasif) | .21** | .18** | .01** |
| 9. Tam Serbestlik Tan. Liderlik (Laissez-faire) | .11** | .14** | .04** |

* İç tutarlılık katsayıları (α), **: $p \leq .01$

Tablo 4.4 incelendiğinde okul yöneticilerinin Dönüşümcü liderliğe ait *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = -.20$) ve *Duyarsızlaşma* ($r = -.21$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p \leq .01$) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ($r = .27$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümcü liderliğe ait *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = -.23$) ve *Duyarsızlaşma* ($r = -.21$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ($r = .26$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümcü liderliğe ait *Telkinle Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = -.19$) ve *Duyarsızlaşma* ($r = -.20$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *Telkinle Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ($r = .24$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümcü liderliğe ait *İlham Verici Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = -.18$) ve *Duyarsızlaşma* ($r = -.23$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *İlham Verici Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ($r = .26$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümcü liderliğe ait *Bireysel Destek* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = -.18$) ve *Duyarsızlaşma* ($r = -.23$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *Bireysel Destek* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ($r = .26$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin İşlemci liderliğe ait *Koşullu Ödül* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = -.25$) ve *Duyarsızlaşma* ($r = -.26$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin *Koşullu Ödül* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ($r = .26$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin İşlemci liderliğe *İstisnalarla Yönetim (aktif)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = .13$), *Duyarsızlaşma* ($r = .14$) ve *Kişisel Başarı* ($r = .03$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin *İstisnalarla Yönetim (pasif)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = .21$), *Duyarsızlaşma* ($r = .18$) ve *Kişisel Başarı* ($r = .01$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin İşlemci liderliğin *Tam Serbestlik Tanyan Liderlik (Laissez-faire)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ($r = .11$), *Duyarsızlaşma* ($r = .14$) ve *Kişisel Başarı* ($r = .04$) alt boyutları arasındaki ilişkinin (** $p < .01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışını ölçen alt boyutlarla *Duygusal Tükenme* arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ilişkinin *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* $r = -.23$, en düşük ilişkinin ise *İlham Verici Güdüleme* $r = -.18$ arasında

olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümü *Duygusal Tükenme* ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderliği arttıkça, öğretmenler duygusal tükenme düzeyi azalmaktadır.

Duyarsızlaşma ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ilişki *İlham Verici Güdüleme* ve *Bireysel destek*, $r=-.23$, en düşük ilişki ise *Telkinle Güdüleme* $r=-.20$ arasında olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *Bireysel destek*, *Telkinle Güdüleme* ve *İlham Verici Güdüleme* davranışlarının görülme sıklığı arttıkça, öğretmenlerin duyarsızlaşma yaşama düzeyleri azalmaktadır.

Tükenmişliğin *Kişisel Başarı* boyutu ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise en yüksek ilişkinin *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* $r=.27$, en düşük ilişkinin ise, *Bireysel destek* $r=.24$ alt boyutunda olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümü *Kişisel Başarı* ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderliği arttıkça, öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi de artmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile *Duygusal Tükenme* ve *Duyarsızlaşma* arasında düşük düzeyde negatif, *Kişisel Başarı* ile ise pozitif bir ilişkinin olduğuna dair sonuç ise, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının görülme sıklığı arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde bir azalma gözlenirken, kişisel başarı düzeyinde bir artış gözlenir şeklinde ifade edilebilir.

4.2.4 Dördüncü ve Beşinci Alt Problemler: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Analizleri

Bu kısımda araştırmada elde edilen öğretmenlerin demografik özelliklerine dair bulguların okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile bunun sonucunda oluşan öğretmenlerin tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler t

testi, LSD testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yardımıyla ilişkilendirilerek tablolar ile birlikte aşağıda sunulacaktır.

4.2.4.1 Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Tablo 4.5. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyutlarının cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

| Boyutlar | Cinsiyet | N | \bar{X} | ss | T | p |
|--------------------|----------|-----|-----------|------|------|------|
| Tükenmişlik | Kadın | 148 | 2.57 | 0.76 | 0.03 | 0.97 |
| | Erkek | 252 | 2.57 | 0.77 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Kadın | 148 | 2.25 | 0.53 | 1.39 | 0.16 |
| | Erkek | 252 | 2.17 | 0.55 | | |
| İşlemci Liderlik | Kadın | 148 | 2.25 | 0.53 | 1.39 | 0.16 |
| | Erkek | 252 | 2.17 | 0.55 | | |

Tablo 4.5'te kadın ve erkek branş öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin *Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik* davranışları ile branş öğretmenlerinin *Tükenmişlik* düzeylerinin boyutlar bazında ortalamaları verilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda; branş öğretmenlerinin *Tükenmişlik* boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}=2,57$ olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, bu kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarının eşit olduğu, aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir ($p>0.05$).

Okul yöneticilerinin *Dönüşümcü Liderlik* özellikleri boyutunda, branş öğretmenlerinin görüşlerine dayanılarak, kadın öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}=2.25$; erkek öğretmenlerin ortalamasının ise $\bar{X}=2.17$ olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, kadın ve erkek öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir ($p>0.05$).

Okul yöneticilerinin *İşlemci Liderlik* özellikleri boyutunda, branş öğretmenlerinin görüşlerine dayanılarak, kadın öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}=2.25$; erkek öğretmenlerin ortalamasının ise $\bar{X}=2.17$ olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, kadın ve erkek öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir ($p>0.05$).

4.2.4.2 Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi

Tablo 4.6. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyutlarının medeni durum değişkenine göre t testi sonuçları

| Boyutlar | Medeni Durum | N | \bar{X} | ss | t | p |
|--------------------|--------------|-----|-----------|------|------|-------|
| Tükenmişlik | Evli | 284 | 2.66 | 0.66 | 3.18 | 0.00* |
| | Bekâr | 116 | 2.35 | 0.94 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Evli | 284 | 2.15 | 0.58 | 3.44 | 0.00* |
| | Bekâr | 116 | 2.33 | 0.42 | | |
| İşlemci Liderlik | Evli | 284 | 2.15 | 0.58 | 3.44 | 0.00* |
| | Bekâr | 116 | 2.33 | 0.42 | | |

* $p\leq 0.05$

Tablo 4.6'ya göre, gerçekleştirilen t testi sonucunda branş öğretmenlerinde *Tükenmişlik* boyutunda evli öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}=2.66$; bekâr öğretmenlerin ortalamasının ise $\bar{X}=2.35$ olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkenine göre ortaya çıkan verilerin karşılaştırılması sonucunda *Tükenmişlik* boyutunda evli öğretmenlerde anlamlı farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür ($p\leq 0.05$).

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin *Dönüşümcü Liderlik* davranışları boyutunda evli öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}=2.15$; bekâr öğretmenlerin ortalamasının ise, $\bar{X}=2.33$ olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkenine göre ortaya çıkan verilerin karşılaştırılması sonucunda *Dönüşümcü Liderlik* boyutunda bekâr öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p\leq 0.05$).

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin *İşlemci Liderlik* davranışları boyutunda evli öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}=2.15$; bekâr öğretmenlerin ortalamasının ise $\bar{X}=2.33$ olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkenine göre ortaya çıkan verilerin karşılaştırılması sonucunda *İşlemci Liderlik* boyutunda bekâr öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p\leq 0.05$).

4.2.4.3 Kıdem Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi

Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin kıdem değişkenine göre boyut bazında ortalamaları aşağıda Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyut ortalamalarının kıdem değişkenine göre dağılımı

| Boyutlar | Kıdem | N | \bar{X} | ss |
|--------------------|-----------------|-----|-----------|------|
| Tükenmişlik | 1-10 yıl | 264 | 2.50 | 0.76 |
| | 11-20 yıl | 129 | 2.73 | 0.73 |
| | 21 yıl ve üzeri | 7 | 2.39 | 1.05 |
| | Toplam | 400 | 2.57 | 0.76 |
| Dönüşümcü Liderlik | 1-10 yıl | 264 | 2.22 | 0.51 |
| | 11-20 yıl | 129 | 2.12 | 0.57 |
| | 21 yıl ve üzeri | 7 | 3.03 | 0.08 |
| İşlemci Liderlik | 1-10 yıl | 264 | 2.22 | 0.51 |
| | 11-20 yıl | 129 | 2.12 | 0.57 |
| | 21 yıl ve üzeri | 7 | 3.03 | 0.08 |
| | Toplam | 400 | 2.20 | 0.54 |

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin kıdemlerine göre *Tükenmişlik* boyutunda ortalamanın $\bar{X} = 2.50$ ile $\bar{X} = 2.39$; *Dönüşümcü Liderlik* ve *İşlemci Liderlik* boyutlarında ortalamanın $\bar{X} = 2.22$ ile $\bar{X} = 3.03$ arasında değiştiği görülmektedir. Kıdem değişkenine göre elde edilen ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik düzeylerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

| Boyutlar | | Kareler Top. | Sd | Kareler Ort. | F | p | Grup.arası. Farklılık |
|--------------------|---------------|--------------|-----|--------------|-------|-------|--|
| Tükenmişlik | Gruplar Arası | 5,11 | 2 | 2.55 | 4.40 | 0.01* | (1-10 yıl)- (11-20 yıl)* |
| | Grup İçi | 230.63 | 397 | 0.58 | | | |
| | Toplam | 235.74 | 399 | | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplar Arası | 5.77 | 2 | 2.88 | 10.07 | 0.00* | (1-10 yıl)- (21 yıl+) * (11-20 yıl)- (21 yıl+)* |
| | Grup İçi | 113.79 | 397 | 0.28 | | | |
| | Toplam | 119.57 | 399 | | | | |
| İşlemci Liderlik | Gruplar Arası | 5.77 | 2 | 2.88 | 10.07 | 0.00* | (1-10 yıl)- (21 yıl+) * (11-20 yıl)- (21 yıl+)* |
| | Grup İçi | 113.79 | 397 | 0.28 | | | |
| | Toplam | 119.57 | 399 | | | | |

* $p \leq 0.05$

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere branş öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) sonucunda; 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalamalarının karşılaştırılmasıyla *Tükenmişlik* boyutunda anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür ($p \leq 0.05$). Bu sonuca göre, 11-20 arası kıdem yılına sahip öğretmenlerde tükenmişlik yaşanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve İşlemci Liderlik boyutlarına bakıldığında, kıdem değişkenine göre branş öğretmenlerin görüş ortalamalarının karşılaştırılması sonucu ise, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip branş öğretmenlerinde anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır ($p \leq 0.05$). Elde edilen bu sonuç; 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin, okul yöneticilerinin *Dönüşümcü liderlik ve İşlemci Liderlik* davranışlarını gösterme oranlarını yüksek olarak algıladıklarını ortaya koymuştur.

4.2.4.4 Branş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi

Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin branş değişkenine göre boyut bazında ortalamaları verilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 4.9 verilmiştir.

Tablo 4.9. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyut ortalamalarının branş değişkenine göre dağılımı

| Boyutlar | Branş Türü | N | \bar{X} | ss |
|--------------------|--------------------------|-----|-----------|------|
| Tükenmişlik | A. Sosyal Bilimler | 229 | 2.48 | 0.75 |
| | B. Fen Bilimleri | 115 | 2.82 | 0.79 |
| | C. Güzel San. ve Spor B. | 56 | 2.44 | 0.65 |
| | Toplam | 400 | 2.57 | 0.76 |
| Dönüşümcü Liderlik | A. Sosyal Bilimler | 229 | 2,10 | 0.61 |
| | B. Fen Bilimleri | 115 | 2.29 | 0.43 |
| | C. Güzel San. ve Spor B. | 56 | 2.41 | 0.36 |
| | Toplam | 400 | 2.20 | 0.54 |
| İşlemci Liderlik | A. Sosyal Bilimler | 229 | 2,10 | 0.61 |
| | B. Fen Bilimleri | 115 | 2.29 | 0.43 |
| | C. Güzel San. ve Spor B. | 56 | 2.41 | 0.36 |
| | Toplam | 400 | 2.20 | 0.54 |

Tablo 4.9'daki verilere göre; *Tükenmişlik* boyutunda ortalamanın $\bar{X} = 2.48$ ile $\bar{X} = 2.44$; *Dönüşümcü liderlik* ve *İşlemci Liderlik* boyutlarında ise ortalamanın $\bar{X} = 2.10$ ile $\bar{X} = 2.41$ arasında değiştiği görülmektedir. Bu verilere göre *Tükenmişlik* boyutunda ortalama en yüksek değer Fen Bilimleri branşında $\bar{X} = 2.82$; en düşük değer Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşında $\bar{X} = 2.44$; *Dönüşümcü liderlik* ve *İşlemci Liderlik* boyutlarında ise ortalama en yüksek değer Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşında $\bar{X} = 2.41$; en düşük değer Sosyal Bilimler branşında $\bar{X} = 2.10$ olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin branş değişkenine göre elde edilen ortalamalar

arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir

Tablo 4.10. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik düzeylerinin branş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

| Boyutlar | | Kareler Top. | Sd | Kare. Ort. | F | p | Gruplar arasındaki farklılık |
|--------------------|---------------|--------------|-----|------------|-------|-------|---|
| Tükenmişlik | Gruplar Arası | 10.06 | 2 | 5,03 | 8.85 | 0.00* | Sos. Bil.-FenBil.* Fen Bil.- Güz.San.ve Spor Bil.* |
| | Grup İçi | 225.68 | 397 | 0.56 | | | |
| | Toplam | 235.74 | 399 | | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplar Arası | 5.76 | 2 | 2.88 | 10.05 | 0.00* | Sos. Bil.-FenBil.* Sos.B.-Güz San.ve Spor Bil.* |
| | Grup İçi | 113.80 | 397 | 0.28 | | | |
| | Toplam | 119.57 | 399 | | | | |
| İşlemci Liderlik | Gruplar Arası | 5.76 | 2 | 2.88 | 10.05 | 0.00* | Sos. Bil.-FenBil.* Sos.B.-Güz San.ve Spor Bil.* |
| | Grup İçi | 113.80 | 397 | 0.28 | | | |
| | Toplam | 119.57 | 399 | | | | |

* $p \leq 0.05$

Tablo 4.10’da branş öğretmenlerinin branş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizleri sonuçları verilmiştir. Bu verilere göre, *Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek Dersleri)* ile *Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.)* branşları arasında ve *Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.)* ile *Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri* branşları arasında, öğretmenlerin görüş ortalamalarının karşılaştırılması sonucu, *Tükenmişlik* boyutunda anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür ($p \leq 0.05$).

Buna verilere göre, öğretmen görüşlerinde, branş türleri arasında *Fen Bilimleri* branş türündeki öğretmenlerin lehine tükenmişlik yaşandığı tespit edilmiştir.

Yine tablo 4.10 verileri sonucunda, *Dönüşümcü Liderlik* ve *İşlemci Liderlik* boyutlarında branş değişkenine göre, *Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek Dersleri)* ile *Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.)* branşları arasında ve *Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek Dersleri)* ile *Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri* branşları arasında anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır ($p \leq 0.05$).

Elde edilen bu sonuca göre, okul yöneticilerinin *Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik* davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik öğretmen algılarında, branş türleri arasında, *Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri* branşındaki öğretmenlerin lehine bir sonuç görülmüştür. Bu branştaki öğretmenler, okul yöneticilerini diğerlerine kıyasla, daha dönüşümcü ve işlemci lider olarak algılamaktadırlar.

4.2.4.5 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi

Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile Branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre boyut bazında ortalamaları verilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik boyut ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı

| Boyutlar | Öğrenim Durumu | N | \bar{X} | ss |
|--------------------|----------------|-----|-----------|------|
| Tükenmişlik | Ön Lisans | 6 | 2.74 | .40 |
| | Lisans | 380 | 2.56 | 0.78 |
| | Yüksek Lisans | 14 | 2.84 | 0.47 |
| | Toplam | 400 | 2.57 | 0.78 |
| Dönüşümcü Liderlik | Ön Lisans | 6 | 2.05 | 0.53 |
| | Lisans | 380 | 2.21 | 0.55 |
| | Yüksek Lisans | 14 | 2.03 | 0.36 |
| | Toplam | 400 | 2.20 | 0.54 |
| İşlemci Liderlik | Ön Lisans | 6 | 2.05 | 0.53 |
| | Lisans | 380 | 2.21 | 0.55 |
| | Yüksek Lisans | 14 | 2.03 | 0.36 |
| | Toplam | 400 | 2.20 | 0.54 |

Tablo 4.11 incelendiğinde, branş öğretmenlerinin *Tükenmişlik* boyutunda ortalamaların öğrenim durumu değişkenine göre, $\bar{X} = 2.74$ ile $\bar{X} = 2.84$; *Dönüşümcü*

Liderlik ve İşlemci Liderlik boyutlarında ise ortalamaların $\bar{X} = 2.05$ ile $\bar{X} = 2.03$ arasında değiştiği görülmektedir. Öğrenim durumu değişkenine göre elde edilen ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

| Boyutlar | | Kareler Top. | Sd | Kare. Ort. | F | p |
|--------------------|---------------|--------------|-----|------------|------|------|
| Tükenmişlik | Gruplar Arası | 1.24 | 2 | 0.62 | 1.05 | 0.35 |
| | Grup İçi | 234.50 | 397 | 0.59 | | |
| | Toplam | 235.74 | 399 | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplar Arası | 0.55 | 2 | 0.27 | 0.92 | 0.39 |
| | Grup İçi | 119.01 | 397 | 0.30 | | |
| | Toplam | 119.57 | 399 | | | |
| İşlemci Liderlik | Gruplar Arası | 0.55 | 2 | 0.27 | 0.92 | 0.39 |
| | Grup İçi | 119.01 | 397 | 0.30 | | |
| | Toplam | 119.57 | 399 | | | |

Tablo 4.12’de branş öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Bu analizlere göre öğretmenlerin görüş ortalamalarının karşılaştırılması sonucu *Tükenmişlik* boyutunda ($p > 0.05$) ile *Dönüşümcü Liderlik* ve *İşlemci Liderlik* ($p > 0.05$) boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına, tartışma bölümüne ve önerilere yer verilmiştir.

5.1 Sonuçlar

Araştırmada ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki problemine ait toplam 5 adet alt problem sunulmuştur. Bu bölümde bu alt problemlere ait sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1 Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarına ne düzeyde sahip oldukları gösterilmiştir. Ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre, çalışma grubundan bulunan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (atfedilen), en az gerçekleşen alt boyutun ise telkinle güdüleme olduğu; okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarında en çok koşullu ödül, en az tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez- faire) boyutunu tercih ettikleri belirlenmiştir. Araştırma neticesinde ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri, işlemci liderliği ise düşük düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

5.1.2 İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi olarak, lise ve ortaokuldaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri gösterilmiştir. Bunun için Maslach Tükenmişlik Ölçeğindeki veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre, duygusal tükenme boyutunda orta seviyede tükenmişliğin gerçekleştiği, duyarsızlaşma boyutunda ise alt düzeyde tükenmişliğin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları alt boyutları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson çift yönlü korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlemci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif-pasif), tam serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderlik alt boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.1.4 Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi olarak, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, branş türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı; branş öğretmenlerin medeni durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları boyutunda ise bekâr öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

Lise ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdemleri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarının öğretmenlerinin branşlarına yönelik farklılığını belirlemek amacıyla branş değişkenine göre yapılan LSD testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda, Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek dersleri) ile Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.) branşları arasında ve Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek dersleri) ile Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşları arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşında en yüksek oran tespit edilmiştir.

Liselerde ve ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerinin öğrenim durumları ile okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları arasındaki farklılaşmayı belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutları ile öğrenim durumu

değişkeni arasında öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

5.1.5 Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt problemi olarak, liselerde ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı, branş türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi boyutlarında kadın ve erkek öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; öğretmenlerin medeni durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında ise, evli öğretmenlerin ortalamasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kıdem yılı arasındaki farklılaşmayı belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde tükenmişlik boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tükenmişlik düzeyleri ile öğretmenlerinin branş türü arasındaki farklılaşmayı belirlemek amacıyla branş değişkenine göre yapılan LSD testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda, Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek Dersleri) ile Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.) branşları arasında ve Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.) ile Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşları arasında, tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılığın olduğu ve en yüksek tükenmişlik düzeyinin Fen Bilimleri branşında yaşandığı görülmüştür.

Liselerde ve ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerinin öğrenim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılaşmayı belirlemek amacıyla öğrenim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin tükenmişlik boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

5.2 Tartışma

Bu çalışmada, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede ilk olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri incelendiğinde, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (atfedilen), en az gerçekleşen alt boyutun ise telkinle güdüleme olduğu; okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarında en çok koşullu ödül, en az tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez- faire) boyutunu tercih ettikleri belirlenmiştir. Ortaya çıkan bilgiler neticesinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından, liderin çalışanların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun menfaatini, kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendisine güvenen, güçlü birisi olduğu izlenimini vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içeren (Kültür, 2006:39) idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin anlamlardan ilham alarak, çalışanları için basit dil, sembol ve resimler kullanma, iyimser bir hava oluşturma, heyecan uyandırma, yüksek beklentiler ve cazip bir gelecek sunma (Akbaba- Altun, 200:11) gibi davranışlarını içeren telkinle güdüleme ise, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından en az sergiledikleri boyuttur.

Araştırma sonuçlarına göre, işlemci liderlik davranışlarından koşullu ödül alt boyutu yüksek olduğu belirlenmiştir. Çelik (1998:429), koşullu ödülü, çalışanların yüksek performansına dayalı olarak ödül verme, başarıları ödüllendirme, olarak tanımlamaktadır. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutuna dair davranışlarının yüksek bulunması, yöneticilerin örgütün hedeflerini oluşturmada ve oluşturulan hedeflere erişmede çalışanların göstermesi gereken performans ölçütlerini ve düzeyini tespit edebildiklerini, bu amaçlar doğrultusunda motivasyon araçlarını kullanarak, çalışanlarına, hedeflere ulaşıldığı takdirde, maddi ödül veya statü gibi sosyal içerikli ödülleri (Yavuz, 2008:66) vermekte olduklarını ifade eder.

Araştırma bulgularına göre, işlemci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez- faire) olması ise okul yöneticilerinin çalışanları kendi haline bırakarak ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışı (Geçmez, 2009:66) göstermekte olduğu şeklinde yorumlanabilir. Tam serbestlik tanıyan (laissez- faire) lider, serbestiyetçi bir yönetim sergiler. Sözde lider konumundaki böyle liderler, astları kendi haline bırakır, astlarla arasında bir anlaşma yapmaz, liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Tam serbestlik tanıyan (laissez- faire) liderlik davranışında, takas yerine başıboş bırakma vardır (Yıldırım, 2006:60).

Araştırma sonucunda, işlemci liderlik özelliklerinden koşullu ödül alt boyutunun yüksek olması ve işlemci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez- faire) olması, Dursun (2009) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular ile tamamen örtüşmektedir. Nadir (2010), Lefkoşa'daki ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmada yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilinin idealleştirilmiş etki boyutuna “çoğunlukla” düzeyinde katılım gösterdikleri sonucu, yapılan araştırmada elde edilen bulgularla benzer niteliktedir.

Şirin ve Yetim (2009) yaptıkları çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırmada, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilinin, yöneticilerin yaş, akademik unvan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alma durumu ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık göstermeyip, yöneticilerin cinsiyet gruplarında ise telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2012) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapsamında ele alınan (idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım) davranışları işlemci liderlik davranışlarına göre (koşullu ödül, istisnalarla yönetim,

laissez-faire) daha fazla gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur. Okul yöneticilerinin en fazla idealleştirilmiş etki (davranış) ve en az tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez- faire) boyutları kapsamındaki davranışları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Diğer liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri sırasıyla telkinle güdüleme, koşullu ödül, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) şeklindedir. Gündüz ve Doğan'ın (2009) araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin tam serbestlik tanıyan (laissez- faire) liderlik, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik stilleri dışındaki diğer stillerde kendilerini oldukça yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini oldukça yüksek düzeyde algıladıkları ve işlemci liderlik stillerinde de istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez- faire) özelliklerini çok az kullandıkları ancak koşullu ödül liderlik stilini yüksek düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Güneş (2011), araştırma sonucunda okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki (davranış) en az bireysel destek davranışlarını sergiledikleri; Keleş (2009), araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en çok bireysel destek davranışlarını en az idealleştirilmiş etki davranışlarını sergiledikleri; Dursun (2009), ise araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını en az idealleştirilmiş etki (davranış) davranışlarını sergiledikleri; Cemaloğlu (2007) da araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını en az idealleştirilmiş etki (davranış) davranışlarını sergiledikleri ve Buluç (2009a) araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), en az ise Tam serbestlik tanıyan (laissez- faire) liderlik davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Elde edilen bu bulguların neticesinde, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri, işlemci liderliği ise düşük düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır. Bu duruma göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar ile Karip (1998), Korkmaz (2005), Cemaloğlu (2007), Töremen ve Yasan (2011), Tok ve Bacak (2013) araştırma sonuçları arasında

önemli benzerlikler olduğu görülmektedir. Kılıç (2006), Çelebi (2012), Okçu (2011), Tetik (2008), Şirin (2008), Geçmez (2009) ve Yıldırım'ın (2006) araştırma bulguları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışları boyutunda oldukları görülmektedir.

Ortaokullar ve liselerdeki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine dair sonuçlarına bakıldığında, en yüksek değer duygusal tükenme, en düşük değer ise duyarsızlaşma alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Budakoğlu (2011) tarafından devlet üniversitesinde okuyan öğrenciler üzerinde yapılan araştırmada, öğrencilerin tükenmişlik düzeylerinin, en yüksek duygusal tükenme boyutunda olduğu bulgusu, bu araştırmada elde edilen bulguyu desteklemektedir.

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalırlar (Güllüce, 2006:26). Kişi gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız olur. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder (Örmen,1993:2). Duygusal tükenme yaşayan kişiler, sabah uyandıklarında akşamki yorgunluklarının devam ettiğini, başka insanlarla ve projelerle uğraşacak enerjilerinin kalmadığını hissedebilmekte ve çoğunlukla, ertesi gün işe başlama korkusu yaşamaktadırlar (Çetin ve diğ., 201:63). Duygusal tükenme yaşayan kişiler, hem fiziksel hem de zihinsel olarak bittiklerini, tükendiklerini, hiçbir şey için enerjileri kalmadığını hisseder; umutsuzluk, kendini olumsuz değerlendirme, ve çaresizlik duygularını yaşarlar. Fazla duygusallaşan bu bireyler, çok uyudukları halde hala yorgundurlar (Özben ve Argun, 2003:37).

Branş öğretmenlerinde yüksek düzeyde çıkan duygusal tükenme, okul, öğrenci veli üçgeninde yaşanan olumsuzlardan ve çoğu zaman yetersizliklerden, öğretmenlik mesleğine karşı yaşanan hayal kırıklıklarından kaynaklanan strese karşı gösterilen ilk tepkidir. Özellikle sahip olunan aşırı iş yükü ve stres öğretmenlerin duygusal olarak tükendiklerini hissetmelerine neden olabilmektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular neticesinde liselerdeki ve ortaokullardaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Kepekçioğlu'nun (2009) öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin yapmış olduğu araştırmada, öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin hem tükenmişlik alt boyutları hem de toplam tükenmişlik bakımından düşük düzeyde olması ve Yıldız (2011) tarafından rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelendiği araştırmada rehber öğretmenlerin tükenmişliği düşük düzeyde yaşadığı; Özgüner'in (2011) örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında öğretim elemanlarının tükenmişlik algılarının düşük düzeyde olması ve Cerit'in (2008) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini düşük olarak tespiti, Acar-Arasan'ın (2010) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada tükenmişliğin düşük düzeyde olduğu bulguları, yapılan araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir. Ayrıca tükenmişlik ile ilgili yapılmış olan Koçak (2009), Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin (2007), Kayabaşı (2008), Coşkun (2012), Ergül, Saygın ve Tösten (2013), Torun (1995), Dolunay (2002), Budak ve Sürgevil (2005), Avşaroğlu ve diğ., (2005); Tümkaya (2005) araştırmalarında da öğretmenlerin tükenmişliğe maruz kaldıkları ortaya konmuştur.

Dağlı ve Gündüz'ün (2008) yapmış oldukları araştırmada, Yatılı İlköğretim Bölge okullarında görev yapan yöneticilerin kendi algılarına göre “duygusal tükenme” boyutunda %31.9'unun düşük düzeyde, %23.4'ünün orta düzeyde, %44.7'sinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları; genel olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin tükenmişliklerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farkın sadece “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel başarı” boyutlarında ortaya çıktığı, “Duygusal tükenme” boyutunda ise anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı saptanmıştır. Sezgin ve Kılınç (2012) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, öğretmenlerin nadiren de olsa duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları, kişisel başarıya ilişkin algılarının ise daha olumlu olduğu ortaya konmuştur. Ardic ve Polatçı (2008), akademik personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamakta olduğunu belirlemişlerdir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları alt boyutları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde,

dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlemci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve tam serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderlik alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde azalma yaşandığı sonucuna varılmıştır. Dursun, 2009; Stokes, 2013 ve Leung ve Lee (2006) araştırmaları, elde edilen bu sonucu destekler niteliktedir. Risambessy ve diğ., (2012) sağlık görevlileri ve hemşirelerle; Rittschof (2013) Çocuk Koruma Hizmetleri vaka yöneticileri ile; Güzel ve Akgündüz (2011); Gill ve diğ., (2006) ve Constanti (2010) otel işletmeleri çalışanlarıyla; Twigg ve Kang (2012) restoran çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırma sonuçlarından elde edilen bulgularda yöneticilerin liderlik tarzı algılamaları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında bu çalışmanın bulgularını destekleyici şekilde negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Öğretmenlerce algılanan, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile cinsiyet değişkenine göre öğretmen ortalamalarına bakıldığında, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Çetiner'in (2008) ve Tetik (2008), cinsiyet değişkenine göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu, yapılan araştırmada elde edilen bulguyu desteklemektedir. Şirin (2008), cinsiyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre yüksek algıya sahip olduklarını; okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarında ise yöneticilerin cinsiyet algılarına göre alt boyutların tamamında anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Geçmez (2009), kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu, kadınların erkeklere oranla daha fazla dönüşümcü liderlik stilini

gösterdiklerini ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutunda da kadınların erkek yöneticilerden daha fazla astlarına onur, güven ve saygı duygusunu aşılamaya çalıştıkları belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışı ile kadın yöneticilerin üzerinde yapılan araştırmalar, erkeklerin otoriter yönetim tarzlarının karşısında kadınların insan merkezli ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Kadınlar sadakat ve yakınlaşma duygularını oluşturan bir yönetim tarzına sahiptirler. Ayrıca kadınlar erkeklerden daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerinden, çalışanların mevcut potansiyelini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarına imkan tanır. Eagly ve Johnson 1990 yılındaki araştırmasında kadınların daha demokratik ve katılımcı bir liderlik davranışını benimserken, erkeklerin daha otokratik ve buyurgan bir liderlik stili benimsediklerini ve kadınların erkeklerden farklı olarak insani ilişkilere de önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bağlı olarak da kadınların liderlik ettikleri örgütlerde astların fikirlerini daha rahat açıkladıkları belirlenmiştir (Akt. Geçmez, 200:61).

Akiş'in "Liderlikte Kadın" adlı araştırmasında kadın liderler, çalışanlarını erkek liderlere oranla daha fazla destekleyen, beraber çalışmaya daha çok zaman ayıran, ortak karar alımına daha çok önem veren ya da tek başına alacağı kararlarda zaman ayıran, ortak karar alımına daha çok önem veren liderler olarak çıkmıştır (Tunalı, 2006:101).

Şirin ve Yetim (2009) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin cinsiyet gruplarının algılarına göre anlamlılık gösteren okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından telkinle güdülenme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışını gösterme düzeyleri sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek algıladıkları anlaşılmıştır. Atığ, "Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu"nda annelik özelliğinin kadına ve kadın lidere kattığı avantajlı özellikleri sıralarken ilk olarak anne olduğu için ailesinin bütün problemlerine yönelen kadının, aileye girecek kazancı tüm aile adına düşünüp, organize edebilme yeteneğine sahip olduğuna, bu sebeple de ekip çalışması

yapabilme kabiliyetlerinin yüksek olduğuna değinmektedir. Atıg; organizasyon yeteneği, sezileri, ekip çalışmasını yönlendirebilmesi ve şefkatiyle sorunlara çözüm arıyor ve sorunların çözümünde sosyal boyutları da göz önünde bulunduruyor olması sebebiyle kadınların dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olduklarını ileri sürmektedir (Şirin ve Yetim, 2009:80).

Liselerde ve ortaokullardaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinde kadın ve erkek öğretmenlerin aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kutsal'ın (2009), lise öğrencilerinin tükenmişliklerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği; Kepekçioğlu (2009) öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu ve Aydemir (2013), Izgar (2001), Şahin (2007), Karacan (2012), Seçer (2011) araştırma sonuçları yapılan çalışmada elde edilen bulguyu desteklemektedir. Başol ve Altay (2009), okul yöneticisi örnekleminde erkeklerin duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik düzeylerinin kadın meslektaşlarından daha yüksektir; Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M. ve Duru, S. (2011), erkek öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinin kadın öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinden daha yüksektir; Ay ve Avşaroğlu (2010), muhasebe çalışanları arasında erkeklerin duygusal tükenme durumlarının kadınlara göre anlamlı düzeyde yüksektir, şeklindeki bulguları erkeklerin kadınlara oranla daha fazla tükenmişliğe maruz kaldıklarını ortaya çıkarmıştır. Babaoğlan (2007), toplam tükenmişlikte kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını; Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen-Kutunis, (2009) kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygusal tükenmişlik alt boyutunun daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Budak ve Sürgevil (2005), yapmış oldukları çalışmada kadınların duygusal tükenme düzeyi erkeklere nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarının branş öğretmenlerinin medeni durum değişkenine ait görüş ortalamalarına bakıldığında; okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik

davranışları boyutunda bekâr öğretmenlerin ortalamasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Çakınberk ve Demirel'in (2010), liderlik özellikleriyle ilgili sağlık çalışanları örneklemindeki araştırma sonucuna göre bekârların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin ortalamaları diğerlerine göre yüksek çıkması, bu araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Liselerde ve ortaokullardaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre ortalamalarına bakıldığında, evli öğretmenlerde tükenmişlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda evli öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin yüksek olması, mevcut çalışma sonuçlarının çoğuyla uyuşmaması yönüyle ilginç ve dikkat çekicidir. Araştırmada elde edilen evli öğretmenlerin tükenmişliğinin yüksek oluşuna dair bulguya sebep olarak; ev, eş ve çocuk sorumluluğunun oluşturduğu ağır yüke ilaven, öğretmenlik mesleğinin sorumluluğu, iş yükü ve stresi gösterilebilir. Bu sorumluluklarının baskısı altında ezilen evli öğretmenler, bekâr öğretmenlere nazaran hayata ve mesleğine dair heyecanını yitirmekte, monotonluk, boşluk ve tükenmişlik yaşamaktadır. Güneş ve diğ., (2009), araştırma bulgularında, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarında tükenmişlik ortalamalarının daha yüksek çıkması, bu araştırmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Karacan (2012), İş Okulları'nda görev yapan öğretmenler ile Eğitim Uygulama Okulları'nda görev yapan öğretmenlerin, medeni duruma göre duyarsızlaşma alt boyutunda bekâr öğretmenlerin evlilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını tespit ederken; Dericioğulları ve diğ., (2007) bekâr öğretim elemanlarının duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadığı, evli öğretim elemanlarının duyarsızlaşma puanlarının daha yüksek ve kendilerini daha başarılı algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Türkmen ve Artuğer (2011), otel işletmelerindeki çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik araştırma sonucunda bekâr çalışanların, evli olanlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde olduklarını; Özben ve Argun (2003), ilköğretimde çalışan bekâr öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları evli öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanlarından daha yüksek olduğunu; Babaoğlu (2007),

duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekâr okul yöneticilerinin evlilerden daha fazla tükenme yaşadığını tespit etmişlerdir.

Ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarının mesleki kıdem değişkenine dair sonucuna bakıldığında; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip branş öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olduğu; başka deyişle, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip branş öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile ilgili mesleki kıdemleri fazla olan öğretmenlerin kıdem yılı az olan öğretmenlere kıyasla, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini, yöneticilerinden daha az beklenti içinde, daha kanaatkar, yumuşak bir bakış açısı geliştirmiş olmaları nedeniyle yüksek olarak algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Balcı (2009), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, 10-15 yıl kıdeme sahip eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri en düşük değere sahip iken, 16 yıl ve yukarısı kıdeme sahip eğitim yöneticilerinin en yüksek değere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kültür (2006) tarafından ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışmada, kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik gösterme düzeyine dair algılarının yüksek olduğu; ancak “11–15” yıllık kıdem grubundan sonra algı düzeyinde bir düşüş olduğu belirlenmiştir. Çelik, (2010), okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili araştırmasında, hizmet sürelerindeki göre anlamlı farklılığa göre, 15 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan okul yöneticilerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir.

Branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre ortalamalarına bakıldığında; 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu verilere göre 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde tükenmişlik düzeyinin yüksek oluşu, öğretmenlerin çalışma hayatlarının ilk on yılından sonra mesleklerine dair

beklentilerini, heyecanlarını ve olumlu bakış açılarını yitirmeleri sebebiyle tükenmişlik yaşadıkları biçiminde yorumlanabilir. Koruklu ve diğ., (2012) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin, duygusal tükenmişlik puan ortalamalarında 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamalarına göre; kişisel başarı puan ortalamalarında ise, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamalarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucu bu araştırmadaki bulguları kısmen desteklemektedir.

Babaoğlan (2007), mesleki kıdemi 1-10 yıl olanların hem 16-20 yıl, hem 21-25 yıl hem de 26 yıl ve üzerinde çalışanlardan anlamlı olarak daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı sonucunu bulmuştur. Tümkaya (1996); Örmən (1993); öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça tükenmişlik düzeyinde azalma yaşandığını, hizmet yılı az olan öğretmenlerde daha yüksek tükenmişlik düzeyi olduğunu saptamışlardır. Bakır ve Arabacı (2010) tarafından yapılan ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırmada; 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip olan ilköğretim müfettişlerinin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlara göre daha fazla duyarsızlaşma duygusu yaşadığı ortaya konmuştur. Koçak (2009), yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan okul yöneticilerinin kişisel başarı alt boyutundaki toplam puanlarının yöneticilik kıdemi 6-10 ve 11-15 yıl olanlara kıyasla; Seçer (2011), 0-1 ve 0-6 yıl arası mesleki kıdeme sahip psikolojik danışmanların düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin diğer mesleki kıdem gruplarına oranla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarının branş türü değişkeniyle ilgili sonuçlarda ; dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutunda Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek dersleri) ile Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.) branşları arasında ve Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek dersleri) ile Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşları arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiş olup; okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşında en yüksek değer saptanmıştır. Branş değişkenine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci

liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşında yer alan öğretmenlerin algılarındaki yüksek değer oluşmasında; bu branştaki öğretmenlerin - özellikle spor branşındaki öğretmenlerin çok sık il içi ve il dışı turnuvalarda yarışmaları nedeniyle- okul yönetimiyle daha az muhatap olması, bunun sonucunda daha az sorun yaşaması, daha az beklenti içinde olması, bu çerçevede okul yöneticisine daha olumlu bakış açısı geliştirmeleri gibi faktörler etkilidir, şeklinde yorumlanabilir. Şahin (2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik algıları ortalamaları arasında branş değişkenine dair tespit ettiği anlamlı farklılık, bu araştırmadaki bulgularla kısmen örtüşmektedir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin branş türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Meslek Dersleri) ile Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.) branşları arasında ve Fen Bilimleri (Mat., Fizik, Kimya vb.) ile Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşları arasında, anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Branş değişkenine göre Fen bilimleri branşında en yüksek tükenmişlik düzeyinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadaki bu bulgulara göre, Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler branşlarında Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşına oranla daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşanmasına, bu branşlardaki öğretmenlerin müfredat yoğunluklarının fazla oluşu ve ortaöğretime giriş sınavlarında öğrencilerinin başarısı için girdikleri yorucu, stresli sınav maratonları neden olarak gösterilebilir. Ayrıca sürekli başarı, sınav kaygısı taşıyan velilerle muhatap olmak bu branştaki öğretmenlerin tükenmişliğe daha çok maruz kalmalarına sebep olmakta, şeklinde yorumlanabilir. Babaoğlu (2007), duyarsızlaşma boyutunda sınıf öğretmenliği dışındaki branşlarda olan yöneticilerin sınıf öğretmenliği branşında olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucu, bu araştırmadaki bulgularla benzer niteliktedir.

Tümkaya (1996), öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde, branş türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Sezgin ve Kılınç (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin branş değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Balcı (2009),

ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur.

Branş öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine dair sonuçlar incelendiğinde, öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Şirin (2008), okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dönüşümcü liderlik ve işlemci liderliğin alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık göstermediği; Balcı (2009), Kiriş (2013), Çelik 2010, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin görüşleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmediği bulgusu bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi, öğrenim durumu değişkeni açısından incelendiğinde, öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür Akın ve Oğuz (2010), Bakır ve Arabacı (2010) tarafından yapılan, araştırmalarda, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı bulgusu, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

5.3 Öneriler

Bu bölümde uygulamacılara ve bu konuda yeni incelemeler yapacak olan uygulamacılara ve araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

5.3.1 Uygulamacılar İçin Öneriler:

1. Geleceğin okullarını yöneten okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları önemlidir. Sistemdeki mevcut yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmeleri için dönüşümcü liderliğe yönelik hizmet içi kurslar düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda okul yöneticilerine yönelik liderlik eğitimleri ve seminerleri düzenlenebilir.
2. Mevcut okul yöneticilerinin öğretmen kökenli oldukları ve eğitim fakültelerinden öğretmen olarak mezun olan adayların bir süre sonra okul yöneticisi olabilecekleri düşünüldüğünde, liderlik konusuna eğitim fakülteleri programlarında yer verilebilir.
3. Mevcut okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitime devam etmeleri teşvik edilebilir.
4. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarından Koşullu Ödül alt boyutu yüksek değerde çıkmıştır. Okul yöneticileri öğretmenlerin çalışmalarını belirli koşullarda değil, aksine her daim takdir edebilir; öğretmenleri her koşulda destekleyebilir, motive edebilirler ve ödüllendirebilirler.
5. Öğretmenlerdeki tükenmişliği engellemek için, öğretmenlerin sosyal yönden gelişmelerine ortam hazırlayacak etkinlikler düzenlenebilir, öğretmenlerin kendilerini başka alanlarda da geliştirmeleri sağlanabilir.
6. Öğretmenlerin başarı arzusunu, çabasını ve çalışma isteğini artırma konusunda okul yöneticileri çaba göstermelidir. Bu kapsamda öğretmenlerin

kişisel gelişimleri ve kariyer beklentilerinin karşılanması için onlara destek verilerek, olumlu girişimleri özendirilebilir.

7. Araştırma sonucunda tespit edilen öğretmenlerdeki tükenmişliğin en aza indirilmesi için, eğitim stratejileri belirlenirken üst düzey yöneticiler tarafından, bire bir mesleği icra eden öğretmenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmak suretiyle, çalıştaylarda öğretmenlere daha fazla söz hakkı verilebilir.

5.3.2 Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin belirli bir düzeyde tükenmişlik ve duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş performansını ve dolaylı olarak öğrenci öğrenmesini olumsuz yönde etkileyebilecek bu durumun daha derinlemesine incelenmesi için farklı örneklemelerde (okul öncesi, ilkokul, yükseköğretim vb.), farklı model, veri toplama araçları ve yöntemlerde kurgulanmış çalışmalar yapılabilir.
2. Araştırma sadece Batman ilini kapsamaktadır. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla araştırma farklı illerde de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar-Arasan, B.N. (2010). *Akademisyenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Akalın K. (2003). *Örgütlerde dönüştürücü (transformational) önderlik yaklaşımı ve İzmir'de bir hazır yemek işletmesindeki uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013, Yaz). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 35-50.
- Akçamete, G., Kaner, S.ve Sucuoğlu, B. (2006). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akın, U. ve Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (3). 309-327.
- Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1),10-17 Erişim Tarihi 03.02.2014, <http://www.ilkogretim.online.org.tr>
- Amarjit S., Gill, A. B. & Flaschner, M. (2006) "Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,18(6), 469 – 481.
- Arabacı, İ.B. ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 78-91.
- Ardıç, K. ve Polatçı S. (2008).Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (2), 69-96.

- Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Arslan, R., Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013).Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma.*Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3). 99-116.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Atlioğlu, Y. ve Şahin, A. (2002, Yaz-Güz). Liderlik Anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156, 1301-7669.
- Avşaroğlu, S., Deniz, E .ve Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*,15 (2), 115-130.
- Ay, M. ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.7, (1), 1170-1189. Erişim Tarihi 09.01.2014, <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1060>.
- Aydemir, H. (2013). *Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve yaşam doyumlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydın, S. (2007). *İş hayatında tükenmişlik ve Eminönü ilçesi banka çalışanları üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 12.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

- Aydoğan, O. (2008). *İş stresinin tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: kamu sektöründe bir uygulama.*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14), 55-67.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M. ve Duru, S. (2011/I, Ocak). Tükenmişliğin Öğretmen Adayları Arasındaki Yaygınlığı, Demografik Değişkenler ve Akademik Başarı ile İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29), 151-165.
- Bass, B.M., &Avolio, B.J. (1995). *MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, bets. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Başaran, A. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yeditepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 17.03.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Başol, G. ve Altay M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,15 (58), 191-216.

- Berberoğlu, M. S. (2002). *Geçmişten günümüze liderlik: Çağdaş liderlik kuramı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 17.03.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Berber, S. (2011). *Tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki: kule personeli üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 17.03.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bilir, M.E.(2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Budakoğlu, G. (2011). *Tükenmişliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir devlet üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Buluç, B. (2009a). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Buluç, B. (2009b). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Burnak, Ö. (2007). *Örgütsel tükenmişlik kamu ve özel işletmelerdeki çalışanlara yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

- Burisch, M. (1993). In search of theory: Some Ruminations On The Nature and Etiology of Burnout. In W. Schaufeli, C. Maslach, & Marek, T. (eds.) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 75-93. Washington, DC: Taylor & Francis, Inc.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Değişen Dünyada Eğitim Liderliğinde Yeni Boyut: Dönüşümcü Liderlik (Ankara İli Örneği)*. Gazi üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi/ Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5 (1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç A. Ç. (2012, Haziran). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 132 – 156.
- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu-Şahin D. (2007, Ekim). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 15,(2),465-484.
- Cerit, Y. (2008, Güz). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570.
- Coşkun, M. K. (2012). Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 101-113. Erişim Tarihi 11.01.2014, <http://www.asosindex.com>
- Cöbek, S. (2010). *Tersane çalışanlarının mesleki tükenmişlik seviyelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Karadeniz Ereğli bölgesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, (6)161-80.

- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi (Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan çalışması)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. Erişim Tarihi 17.03.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çapulcuoğlu, U. ve Gündüz, B. (2013, Nisan). Öğrenci Tükenmişliğini Yordamada Stresle Başa Çıkma, Sınav Kaygısı, Akademik Yetkinlik ve Anne-Baba Tutumlar. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslar arası e-dergi*,3(1), 201-218. Erişim Tarihi 15.01.2014, http://ebad-jesr.com/english/images/MAKALE_ARSIV/C3_S1makaleler/3.1.11
- Çakınberk, A. Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çelik, Ö. (2010). *Okul yöneticilerinin öz bilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4), 211-224.
- Çelik V. (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 423-441.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (1), 7-36.
- Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 331-342
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. Erişim Tarihi 17.03.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çiçek-Sağlam, A. (2011). Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (15), s. 407 – 420.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dağlı, A. (2004). İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Çağdaş Eğitim*, 29 (305), 26-33.
- Dağlı, A. ve Gündüz H. (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 12-35.
- Demirci, M. K. (1999). *Önderlik kuramları ve dönüşümcü önderlik ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Demirtaş, Z. (2005, Güz). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (44), 489-506.

- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E. ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2 (5), 13-23.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dincerol, C. (2013). *Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi (Öğretmenler üzerinde Bir Uygulama)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 21.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın işine cezbolması, dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Durdu, T. (2010). *Eğitim denetçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki tükenmişlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 20.12.2013, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisinde strese bağlı kişiliğin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü,

- Ankara. Erişim Tarihi 20.12.2013, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dworkin, A. G. (2001). Perspectives on Teacher Burnout and School Reform. *International Education Journal*, 2 (2), 69-78.
- Eraslan, L. (2003), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale il Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. Erişim Tarihi 21.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Eraslan, L. (2004a). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Eraslan, L. (2004b). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (1),1-26. Erişim Tarihi 12.01.2014, www.insanbilimleri.com
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213. Erişim Tarihi 15.01.2014, <http://www.asosindex.com>
- Ergene, H. (2010), *Kamu çalışanlarında tükenmişlik olgusu TÜVASAŞ örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. Erişim Tarihi 21.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ergül, H. F., Saygın, S. ve Tösten, R. (2013, Kasım) . Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (10), 266-285.
- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010, Güz). Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (34), 223-239. Erişim Tarihi 15.01.2014, <http://www.asosindex.com>
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 03.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Gill, A.S., Flaschner, A. B. and Shachar, M. (2006). Mitigating Stress and Burnout By Implementing Transformational-Leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ,18 (6), 469 - 481. Erişim Tarihi 04.01.2014, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1567258>.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim*, (134), 50-54.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249.
- Güllüce, A. Ç. (2006), *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum, Erişim Tarihi 01.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gülner, B. (2007), *Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel üniversite karşılaştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Erişim Tarihi 21.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gümüşeli, A. İ. (2001, Güz). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-549.
- Güneş, A.M. (2011) . *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen-Kutunis, R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 481-497.

- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*,(19),38-55.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013, Nisan). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi Uluslar arası e-dergi*, 3(1), 29-49. Erişim Tarihi 11.03.2014,
 ebad-jesr.com/images/MAKALE_ARSIV/C3_S1makaleler/3.1.02.pdf
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. *Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*. Erişim Tarihi 14.03.2014, www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/263.pdf.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5(2), 237-253. Erişim Tarihi 14.03.2014, <http://www.keg.aku.edu.tr>
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281-296.
- Harris, K. J., James, M. & Boonthanom, R. (2005). Perceptions Of Organizational Politics and Cooperation As Moderators Of The Relationship Between Job Strains and İntent to Turnover. *Journal of Managerial Issues*, XVII, (1), 26-42
- Harrison, J. L. (2011). Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4 (1), 82- 136.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (bornout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Erişim Tarihi 13.01.2014,
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnci, M. (2001).*Dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve uygulamada örnekler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İmamoğlu, S. Z., Keskin H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), 167- 176.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. Erişim Tarihi 03.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kahya, C. (2009). *Maliye bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Trabzon ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karacan, A. (2012). *Özel eğitim kurumlarındaki eğitilebilir ve öğretilebilir bireylerle çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi "İstanbul ili Anadolu yakası örneği"*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karahan, A. (2009, Nisan). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: *Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 408-421.
- Karakelle, S., ve Canpolat S. (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 147(33), 106-120.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu , S. (2009). *Çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzı algulamaları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 443-465.

- Kayabaşı, Y.(2008).Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 191-212.
- Keleş, Ö. G. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. Erişim Tarihi 27.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kepekçioğlu, E. S. (2009). *Öğretim elemanlarında tükenmişlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kiriş, İ. (2013). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri: Adana ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19 (1), 65-83.
- Korkmaz, M. (2005, Yaz). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 401-422.

- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu-Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2012, Yaz). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 12 (3) ,1813-1831
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kutsal, D. (2009). *Lise öğrencilerinin tükenmişliklerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe / Üniversitesi Sosyal Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Leiter, M. & Maslach, C. (2001). Burnout and Quality in a Sped-up World. *The Journal for Quality and Participation*, 48-51.
- Leung, D.Y.P. and Lee, W.W.S. (2006). Predicting Intention to Quit Among Chinese Teachers: Differential Predictability of the Components of Burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19 (2), 129-141. Erişim Tarihi 03.03.2014, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=81&hid=104&sid=8e69d30d-5149-46bc-a372-64cbcba8fae4%40sessionmgr8>
- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, (5), 16-22.
- Maslach, C. , & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981).The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, (2), 99-133.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği Resmî Gazete (2009). 31.7.2009/27305 *Tebliğler Dergisi* : Ağustos, 2009/2623 Ek ve Değişiklikler:1) 22.04.2010/27560 RG Mayıs 2010/2632 T. Erişim Tarihi

- 13.02.2014,
mebk12.meb.gov.tr/meb.../08024117_ortaogretimkurumlariyonetmeligi.
- Milli Eğitim Temel Kanunu Madde 43 (1973). Erişim Tarihi 13.02.2014,
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_1/temelkanun_1.html
- Nadir, A. (2010). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, Erişim Tarihi 13.11.2013, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Okçu, V. (2011). Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik. İsmail Bakan (Ed.), *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (426-455). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Örmen, U. (1993), *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama,* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 11.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özben Ş. ve Argun, Y. (2003) İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi* 3 (1), 36-48.
- Özcanarlan, N. (2009). *Hemşirelerin iş ortamındaki stresörlerinin belirlenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Adana. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özgüner, M. (2011). *Örgüt kültürü ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma: Bozok üniversitesi örneği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bozok Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Panayiotis, C. (2010). Leadership Styles and Burnout: is There an Association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 300 – 320.

- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York, NY: The Free Press.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A. & Astuti, E.S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (9), 8833-8842.
- Rittschof, K. R. (2013). *The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit*. R., Ph.D., Walden Universty. (Master's thesis). 159, (UMI No.3568319). Erişim Tarihi 15.03.2014. <http://gradworks.umi.com/35/68/3568319.html>.
- Sağlam- Arı, G. ve Çına- Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Şahin, S. (2004, Kasım). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-396.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (23), 188-199.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi, 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Seçer, İ. (2011) . Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Değişik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1,(2).25-39. Erişim Tarihi, 22.01.2014, suje.sakarya.edu.tr/article/download/1024000016/1024000018
- Serinkan, C. (2003). *Toplam kalite yönetimi ile dönüşümcü liderlik ilişkisi ve denizli yöresinde yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi, 01.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Sezgin, F. ve Kılınç, A.Ç. (2012, Aralık). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD, 13 (3),103-127.*
- Soysal, A. (2011, Kasım). İş Yaşamında Tükenmişlik. *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası Dergisi*, 1-26. Erişim Tarihi 23.02.2014, www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. 2009. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 133-160.
- Sılığ, A. (2003) *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1),69-84.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışları Etkili Okullar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Suleymanova, E. (2010). *Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi 11.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tandoğan, H. T. (2002). *Dönüştürücü ve işgördürücü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 11.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektörlerde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. Erişim Tarihi 15.01.2014, <http://www.asosindex.com>
- Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- TDK. (2014). Erişim Tarihi 13.02.2014, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.53dc8a9a4f33b7.20536381
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal Of Human Sciences*, 10 (1), 1-31. Erişim Tarihi 02.01.2014, www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/.../2605/621
- Tokoğlu, M. E., Aydın, B., Polat M. ve Burmaoğlu, S. (2011). Bedensel Engelliler ile Bedensel Engelli Olmayanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Kamuda Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, (23), 1-14. Erişim Tarihi 19.01.2014, <http://www.akademikbakis.org>.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Torun, A. A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 01.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010 Temmuz/II). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 27-39.

- Tunalı, A. (2006). *Kadın kamu yöneticilerinin liderlik özellikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas ili örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F. Argun, Ç. ve Akman, E. (2009). *Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. 1. Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Eylül 2009, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tümkiye, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik, görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Erişim Tarihi 05.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tümkiye, S. (2005, Güz). Öğretmenlerin Sınıf İçi Disiplin Anlayışları ve Tükenmişlikle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (44), 549-568.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-Selçuk Üniversitesi*, 16 (22), 229-254.
- Twig, N. W. & Kang, B. (2012). The Effect of Leadership, Perceived Support, İdealism, and Self Esteem on Burnout. *Journal of Behavioral Studies in Business*, (4), 98-116.
- Uğurluoğlu- Ok, S. (2002). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 03.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>


- Uzer , M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe sahip olma düzeyleri (Silivri ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 15.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, Erişim Tarihi 13.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 19.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım, S. S. (2009). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 27.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldız, E. (2011). *Eğitimcilerde tükenmişlik (Rehber öğretmenler üzerinde bir araştırma)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeyleri ve Düşünme Stilleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 49-70.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Zopiatis, A., and Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300 – 320. Erişim Tarihi 01.02.2014, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596111011035927>
- Watts, D. (1990). Teacher Drug Use: A Response to Occupational Stress. *Journal of Drug Education*, 20 (1), 47-65.





EK 1: Batman Milli İl Eğitim Müdürlüğünden Alınan Anket Uygulama İzin Yazısı.



**T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 41758622/480.99/120649 09/01/2014
Konu: Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA
BATMAN

İLGİ: Zirve Üniversitesi Rektörlüğünün 25.12.2013 tarih ve 1310 sayılı yazı ve ekleri

Zirve Üniversitesi Eğitim Yönetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı tezli Yüksek Lisans öğrencisi ve İlimiz Fatih Ortaokulu Türkçe öğretmeni Fatime KIRS'ın "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi ile ilgili olarak İlimiz Merkeze bağlı ekli listede yer alan ortaokul, ve Liselerde anket uygulamak istediğine dair dilekçesi ve anket formları ve Zirve Üniversitesinin ilgi yazısı ekte sunulmuştur.

Adı geçen öğretmenin ekli listede belirtilen okullarda görevli öğretmenlere anket uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Şerif AKBOĞA
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
09/01/2014

Zafer ÇOŞKUN
Vali a
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
15.01.2014
A. Vahit NAB
V.H.K.I

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Ziya Gökalp Mah. BATMAN
Elektronik Ağ: www.batman.meb.gov.tr
e-posta: sinavhiz72@meb.gov.tr

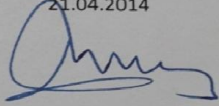
Ayrıntılı bilgi için: Ayşe DEMİR
Tel: (0488) 213 27 20
Faks: (0 488) 213 30

EK 2: 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı Batman İl Merkezindeki Resmi Ortaokul ve Lise ile Bu Okullardaki Öğretmen Sayıları

| BATMAN MERKEZ İLÇE İSTATİSTİKLERİ | | |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|
| TÜRÜ | Kurum Sayısı | Öğretmen Sayısı |
| Genel Lise | 17 | 673 |
| Meslek Lisesi | 12 | 530 |
| LİSE TOPLAM | 29 | 1.203 |
| Ortaokul | 59 | 1.473 |
| Genel Toplam | 88 | 2.676 |

NOT: MEB MEBBİS sisteminden alınan verilerdir.

Muhammed Enis YILDIZ
VHKİ
21.04.2014



EK 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği – Öğretmen Formu

Bu bölümde işinizle ilgili duygu, düşünce ve tutumlarınızı ifade eden cümlelerden oluşan 22 maddelik bir anket bulunmaktadır. Size uygun olan seçeneği (X) işareti ile işaretleyin. Lütfen bu ölçekteki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösterin.

| | | Hiçbir zaman | Çok Nadiren | Nadiren | Bazen | Genellikle | Çok Sık | Her zaman |
|---|--|--------------|-------------|---------|-------|------------|---------|-----------|
| 1 | İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 2 | İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 3 | Sabahları uyanıp yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 4 | Öğrencilerimin neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 5 | Bazı öğrencilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 6 | Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 7 | Öğrencilerimin sorunları ile çok etkin biçimde ilgilenirim. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 8 | İşimin beni tükettiğini hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |

| | | | | | | | | |
|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 9 | İşim yolu ile diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 10 | Bu mesleğe girdiğimden beri insanlara karşı daha katı oldum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 11 | Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 12 | Kendimi çok enerjik hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 13 | İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 14 | İşimde çok sıkı çalıştığımı düşünüyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 15 | Bazı öğrencilere ne olduğu umurumda değil. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 16 | Doğrudan insanlarla çalışmak bende aşırı gerginlik yapıyor. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 17 | Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolaylıkla oluşturabilirim. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 18 | Öğrencilerimle yakın olduğum bir çalışmadan sonra kendimi neşeli hissederim. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 19 | Bu meslekte bir çok değerli iş başardım. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 20 | Kendimi çaresiz hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 21 | İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 22 | Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |

EK 4: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden Örnek Maddeler

Bu ölçek sizin okul müdürünüzün liderlik biçimini, sizin algıladığınız biçimde tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu envanterdeki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz. Size uygun olan basamağı (X) işareti ile işaretleyin.

| | Maddeler Okul müdürünüz.... | Hiçbir zaman | Seyrek olarak | Bazen | Sıklıkla | Her zaman |
|----------|--|---------------------|----------------------|--------------|-----------------|------------------|
| 1 | Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 2 | Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 3 | Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 4 | Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 5 | Liderlik becerisiyle çalışanlarını etkili hale getirir. | (0) | (1) | (2) | (3) | (4) |

EK 5: Çok faktörlü Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni

For use by FAT KIRS only. Received from Mind Garden, Inc. on July 21, 2014
Permission for FAT KIRS to reproduce 400 copies
within one year of July 21, 2014

Multifactor Leadership Questionnaire
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.
info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE