

## **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi**

**Yusuf Cerit**

*Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu araştırmanın verileri Bolu ilinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 19 okul müdürü ve 487 öğretmenden elde edilmiştir. Müdürlerin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Dennis ve Bocernea (2005) tarafından geliştirilen hizmet yönelimli liderlik ölçeği ve müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için ise Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ortalama, korelasyon ve regresyon testi kullanılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yüksek düzeyde yerine getirdiği ve müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Hizmet yönelimli liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu ve hizmet yönelimli liderliğin tükenmişliğin önemli bir açıklayıcı olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, hizmet yönelimli liderlik, öğretmen tükenmişliği

### **The Effects of Servant Leadership Behaviors of Primary School Principals on Teachers' Burnout**

*The purpose of the study was to examine the effects of servant leadership behaviors of primary school principals on teacher burnout. The data were obtained from 19 principals and 487 teachers in 19 primary schools in Bolu province. Servant leadership scale developed by Dennis and Bocernea (2005) was used to examine servant leadership behaviors of school principals while the scale developed by Maslach (1981) was used to determine the level of burnout observed in principals and teachers. Correlation and regression analysis were used to examine the relationships between servant leadership behaviors and teacher burnout. Findings indicated that primary school principals demonstrated servant leadership behaviors at a "high" level according to the participants, whereas principals and teachers felt burnout at "low" level. It was found that there was a significant negative correlation between servant leadership and teacher burnout, and servant leadership was a significant predictor for burnout.*

**Keywords:** Leadership, servant leadership, teacher burnout

## Summary

### *Introduction*

Teacher burnout negatively effects teacher performance and consecutively student learning an achievement (Maslach, Schaufeli and Leither, 2001). Burnout causes low morale, turnover, depression, health problems, and poor quality of work. Leadership is one of the factors affecting burnout (Rude, 2004). Review of literature indicates strong evidence supporting significant relationships between leadership behavior and teacher burnout (Leithwood, Menzies and Jantzi and Leithwood, 1996). It is suggested that teacher burnout may be prevented by administrative support, reward, and positive interactions between teachers and principals (Cemaloğlu and Şahin, 2007). Factors preventing teacher burnout resembles with the features of servant leadership which emphasizes the support for employees, professional development, valuing and helping employees. Servant leadership focuses on people. Likewise Rude (2004) found that when employees perceived their administrator as having high levels of the characteristics of servant leadership, they reported lower levels of burnout. Therefore, this study focuses on the effect of servant leadership behaviors of primary school principals on teachers' burnout.

### *Method*

Subjects were 19 principals and 487 teachers in 19 primary schools in Bolu province. Servant leadership scale developed by Dennis and Bocernea (2005) was used assess leadership behaviors of school principals and the Maslach Burnout Scale was used describe burnout levels of teachers and principals.

Factor analysis of the servant leadership scale resulted in findings consistent with findings reported by Dennis and Bocernea (2005). Factor analysis using varimax rotation produced five factors with factor loading values; (1) for the enthusiasm factor ranging from .68 to .80, (2) empowerment from .59 to .74, (3) vision from .54 to .65, (4) humility from .58 to .73 and (5) trust from .71 to .86. Results indicated that 23.97% of variance explained by enthusiasm, 15.79% by empowerment, 13.24% by vision and 12.73% by humility and 11.03% by trust factor, and 76.78% of the total variance was explained by all five factors. KMO value was .96 and Barlett Sphericity test was significant ( $p \leq .01$ ). Internal consistency of the scale was assessed by Cronbach alpha coefficient and alpha was .92 for enthusiasm, .90 for empowerment, .93 for vision, .82 for humility, .87 for trust factors and .96 for the whole scale. Item-total correlations ranged from .54 to .82.

Cronbach alpha coefficients for Maslasch Burnout Scale were .92 for emotional burnout, .92 for depersonalization, .91 for reduced personal accomplishment and .96 for all items in the scale. Item-total correlations ranged from .51 to .84.

The relationship between servant leadership behaviors and burnout were examined by using bivariate pearson correlation coefficients and effects of servant

leadership behaviors on teacher burnout were examined by employing multiple linear regression analysis.

*Results and Discussion*

Findings indicated that school principals demonstrate high level of servant leadership behaviors as reported by teachers. Burnout levels were reportedly low for both teachers and principals, but teachers demonstrated higher burnout level than principals' burnout level. This may be an indication of lack of skills for stress management and student behavior management in part of teachers.

Correlation analysis indicated that there was a significant correlation between servant leadership as shown below:

<i>Leadership behavior</i>	<i>Burnout</i>		<i>Reduced personal accomplishment</i>
	<i>Emotional burnout</i>	<i>Depersonalization</i>	
<i>Enthusiasm</i>	-.750**	-.742**	-.755**
<i>Empowerment</i>	-.742**	-.758**	-.730**
<i>Vision</i>	-.701**	-.729**	-.735**
<i>Humility</i>	-.651**	-.642**	-.633**
<i>Trust</i>	-.721**	-.720**	-.741**

Results of regression analysis also indicated that servant leadership behaviors were significant predictors of teachers' (1) emotional burnout (R: -.798; R<sup>2</sup>: .636; F<sub>(5, 481)</sub>: 168.241; p < .01), (2) depersonalization (R: -.802; R<sup>2</sup>: .643; F<sub>(5, 481)</sub>: 173.492; p < .01) and (3) reduced personal accomplishment (R: -.836, R<sup>2</sup>: .699, F<sub>(1, 485)</sub>: 1126.570, p < .01). Total servant leadership behavior score was also a significant predictor of the total burnout score for teachers (R: -.836; R<sup>2</sup>: .699; F<sub>(1, 485)</sub>: 1126.570; p < .01). However, vision factor was not a significant predictor for emotional burnout and empowerment and humility factors were not significant predictors of the reduced personal accomplishment. These findings were not consistent with previous research findings. For example, Letting (2004) found that servant leaders developed their colleagues through active professional and individual support. Dee, Henkin ve Pell (2002) stated that empowerment is an important idea in modern education and Shultz (2000) stated that education leaders who empower the employees via authority and responsibility and hold them responsible to achieve the desired results, which may indicate the importance of behavior by administrators to develop teachers.

These results suggest that trustworthiness of school principals is important for teachers. Nyhan (2000) and Dirks and Ferin (2002) found out that trustworthiness of leaders improved believing in the information provided and the loyalty to decisions. Additionally, Joseph and Winston (2005) stated that the administrators might improve organizational performance through displaying servant leadership behavior by improving trust within organization. These results suggest that servant leadership behavior as it is related to reducing the teacher burnout may significantly improve quality of student learning.

## Giriş

Okul müdürleri ve öğretmenler eğitim hizmetinin niteliğini etkileyen en önemli çalışanlardır (Şişman, 2004). Özellikle öğretmenler sınıftaki eğitimsel etkinlikleri gerçekleştiren ve öğrencilerle daha fazla zaman geçirmeleri nedeniyle öğrencilerin öğrenmeleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Bu anlamda öğretmenlerin öğretim etkinliklerini gerçekleştirmelerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin oluşumuna engel olunabilmesi ve ortadan kaldırılması, öğrencilerin nitelikli şekilde yetiştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Öğretmenlerin performanslarını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri de tükenmişliktir (Maslach, Schaufe ve Leither, 2001; VanHorn, Schauteli, Enzmann 1999). Tükenmişlik çalışanların işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, sık sık rapor alması, işte yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı gibi sorunlara neden olmaktadır (Arslan, Ünal, Aslan, Gurkan ve Alparslan, 1996). Bu olumsuz durumlara neden olan öğretmenlerde tükenmişliğin öğrencilere verilen eğitim hizmetinin niteliğinin düşmesine neden olması yüzünden önlenmesi için çaba gösterilmelidir. Tükenmişlik üzerinde etkisi olan önemli faktörlerden biri de liderliktir (Rude, 2004). Alan yazında liderlik yaklaşımlarının çalışanların tükenmişlikleri üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar yapılmıştır (Leithwood, Menzies, Jantzi, Leithwood, 1996; Stordeur, D'hoore, Vandenberghe, 2001). Bu liderlik yaklaşımlarından biride hizmet yönelimli liderlik yaklaşımıdır. 1970'li yılların ortasında alan yazında ortaya çıkan hizmet yönelimli liderlik insan odaklı liderlik yaklaşımlarından biridir (Dennis, 2004). Okul yönetimi tarafından destekleyici bir atmosferin, üstlerinden takdir gören, sağlıklı ve verimli bir çalışma ilişkisi kurulmasının öğretmenlerin tükenmişliğinin önlenmesini sağlayabileceği ileri sürülmüştür (Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Rude, 2004; Greenfield, 2004). Bu faktörlerin hizmet yönelimli liderliğin çalışanları destekleme, çalışanlara değer verme, hizmet etme özellikleriyle benzerlik gösterdiği görülebilir. Bu bakımdan hizmet yönelimli liderliğin öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerinde önleyici bir etkisi olabilir. Alan yazında hizmet yönelimli liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkileri eğitim alanı dışında araştırılmış olmasına rağmen (Rude, 2004), öğretmenler üzerinde bu konu araştırılmamıştır. Aynı zamanda Türkiye'de bu konuda bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle eğitim kurumlarında hizmet yönelimli liderlik uygulamalarının öğretmenlerinin tükenmişlikleri üzerinde etkilerinin araştırılması bu konuyla ilgili alan yazına katkı sağlayabilir. Bu yüzden bu çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin etkisi araştırılmak istenmiştir.

### **Hizmet Yönelimli Liderlik**

Greenleaf (1977) tarafından geliştirilmiş ve son yıllarda üzerinde bir çok araştırmanın yapıldığı hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının (Dennis, 2004; Dingman and Stone, 2006; Irving and Longbotham, 2007; Patterson, 2003; Stone and Patterson, 2005) çeşitli araştırmacılar tarafından geçerli bir örgütsel liderlik yaklaşımı olduğu ileri sürülmüştür (Drury, 2004; Laub, 1999; Patterson, 2003; Russell and Stone, 2002; Wong and Davey, 2007).

Hizmet yönelimli liderlik; liderin bencilliği üzerinde insanların iyiliği için önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004). Hizmet yönelimli liderlik, liderin ihtiyaçlarından önce çalışanların istek ve ihtiyaçlarına, onların güçlendirilmesine ve bireysel olarak geliştirilmesine vurgu yapar (Laub, 1999; Russell and Stone, 2002; Greenleaf, 1977 cited in Spears, 1995; Stone and Patterson, 2005). Patterson (2003)' a göre hizmet yönelimli liderler izleyenler üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Hizmet yönelimli liderlik davranışı; insanlara değer verme, insanları geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır (Laub, 1999). Çalışanlara hizmet etmeyi vurgulayarak kişisel gelişimi sağlayan hizmet yönelimli liderlik çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yardım eder (Taylor, Martin, Hutchinson ve Jinks, 2007).

Hizmet yönelimli liderlik, hizmet yönelimli liderin öncelikli odağı onu takip edenler olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi içerir (Patterson, 2003). Diğerlerine hizmet etmeye odaklanan hizmet yönelimli liderin davranışları izleyenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir (Stone ve Patterson, 2005). Hizmet yönelimli liderliğin öncelikli amacı, diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmektir (Russell ve Stone,2002). Hizmet yönelimli liderler vizyon oluştururlar, izleyenlerin güvenini ve itimatını kazanırlar ve başkalarını etkilerler (Farling v.d., 1999). Hizmet yönelimli liderlik, liderlerden diğerlerine hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler (Dennis, 2004). Patterson (2003) ise, hizmet yönelimli lideri sevgi ile hizmet ve liderlik eden, alçakgönüllülük ile eylemde bulunan, başkalarını düşünen, izleyenler için vizyoner olan, güvenilir, hizmet eden ve izleyenleri güçlendiren kişi olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi hizmet yönelimli liderlik tanımlamaları iki temel düşünceye dayalıdır; Birincisi, hizmet yönelimli liderlik, hizmet etmeye vurgu yapar (Farling v.d., 1999; Russell ve Stone, 2002) ve ikincisi, hizmet yönelimli liderlik lider veya kendi merkezli den daha çok diğer-merkezlidir (Laub, 1999).

Alan yazında hizmet yönelimli liderliğin dönüşümsel liderlik yaklaşımıyla aynı olduğu görüşü ortaya atılmış ve bu iki yaklaşımın karşılaştırılması yapılmıştır (Stone, Russell ve Patterson, 2004). Ancak bu iki liderlik yaklaşımının bir birlerinden farklı yaklaşımlar olduğu karşılaştırmalarda ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderin birincil olarak örgütsel hedefleri başarmak için örgüte odaklanırken, ikincil olarak izleyenleri geliştirmeye odaklanır (Leithwood ve Jantzi, 2006). Aksine hizmet yönelimli lider izleyenlerine odaklanan ve onlara hizmet eden kişidir (Greenleaf, 1977 Akt: Patterson, 2003). Buna ilaveten, hizmet yönelimli liderler dönüşümsel liderlerden daha fazla izleyenlerin duygusal mutluluğuna odaklanırlar (Smith, Montagne ve Kuzmenko, 2004). Smith v.d. (2004) hizmet yönelimli ve dönüşümsel liderin motivasyonel dayanaklarının farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hizmet yönelimli lider fedakarlığa ve eşitlikçilik duygusuyla başlarken, dönüşümsel lider örgütsel başarıyla çok daha fazla motive olur. Aynı zamanda bir hizmet yönelimli liderlik kültürü açık şekilde örgütsel başarıdan daha çok izleyenlerin ihtiyaçlarına odaklanır. Bu karşın bir dönüşümsel liderlik kültüründe izleyenleri geliştirme önemsiz değildir, fakat bütün örgütsel başarıyla bağlantılı olmak zorundadır (Smith v.d., 2004).

Bu çalışmada Dennis ve Bocernea (2005)'in hizmet yönelimli liderlik ölçeğine göre okul müdürlerinin davranışlarını yerine getirme düzeyleri belirlenmeye çalışıldığı için, hizmet yönelimli liderlik boyutları sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik olarak açıklanmıştır.

1. *Güçlendirme*: Güçlendirme diğerlerine yetki vermedir (Patterson, 2003). Hizmet yönelimli lider için ise güçlendirme etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına vurgu yapma ve sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar (Russell ve Stone, 2002). Russell (2001) güçlendirmeyi, hizmet yönelimli liderlerin insanların yetkin olabilmeleri için güçlerini paylaşmaları olarak tanımlamıştır. Bu yüzden, güçlendirme mükemmel liderlik ve özellikle hizmet yönelimli liderlikte merkezi unsur olmuştur (Nelson, 2003; Patterson, 2003).

2. *Alçakgönüllülük*: Sandage ve Wines (2001)'e göre alçakgönüllülük, birini başarısı ve yetenekleri yönünde koruma becerisidir. Bu açıdan alçakgönüllülük kendine odaklanmadan çok diğerlerine odaklanma fikrini içerir. Alçakgönüllülükte insanlar kendilerinin sahip olduğu değere aşırı şekilde değer vermezler. Diğer bir deyişle, hizmet yönelimli liderler kendi başarılarına dikkat etmezler, daha çok diğerlerine dikkat ederler (Dennis, 2004). Hizmet yönelimli lider gönüllü bir dinleyici olma, hizmet etmek için kendini sorumlu hissetme ve eleştirileri açık şekilde kabul etme ve çok daha etkili şekilde hizmet etmek için fırsatları kullanır (Patterson, 2003). Hizmet

yönelimli liderler kibirli değildir ve onların alçakgönüllülüğü örgütte saygı ve takdir etme duygusunu geliştirir ve hizmet yönelimli liderler çalışanların kendilerini yüceltmeleriyle ilgilenmezler (Nelson, 2003).

3. *Sevgi*: Hizmet yönelimli lider/izleyen ilişkisinin köşetaşı sevgidir (Patterson, 2003). Dennis (2004) bu sevgiyi birinin ihtiyaçları, istekleri ve arzularını bir bütün olarak her bir bireyi liderlerin görmesi ve algılaması olarak tanımlamıştır. Bir lider sevgiyi çalışanları için hem fedakârlık yaparak hem de alçakgönüllü davranışlar göstererek sergiler; yani hizmet yönelimli lider doğru nedenlerle doğru şeyleri yapandır (Nelson, 2003; Patterson, 2003). Hizmet yönelimli liderlikle uyumlu sevgi, izleyenlerin yetenekleri ve becerilerini öğrenmede liderlerin istekli olmalarını gerektirir. Bu sevgi gösterildiği için, hizmet yönelimli liderler cesareti ve ümit duygusunu izleyenlere aşılayabilir (Patterson, 2003). Lider için sevgi, değer bilmeyi, şefkati, bağışlama ve sevecenliği besleyen duygularla liderlik etmeyle sergilenir (Gunn, 2002).

4. *Güvenilirlik*: Güvenilirlik, yeterlilik ve dürüstlük bakımından takım üyelerine olan güven ve itimat olarak tanımlanmıştır (Patterson, 2003). Güvenilirlik etik, değer, moral, doğruluk ve dürüstlük yönlerinin birleştirilmesidir (Russell ve Stone, 2002). Patterson' e (2003) göre etkili liderlikte güvenilirlik doğru söyleme, sözünü tutma, doğruluk ve bireylere saygı gösterme gibi dört değere dayalıdır. Güvenilirlik ve dürüstlük işbirliği ve kolektif olarak çalışmanın olduğu açık bir çevre yaratır ve kişilerarası ve örgütsel uyumu oluşturmak için gereklidir (Russell, 2001; Patterson, 2003). Hizmet yönelimli liderler güvenilirliği oluşturur ve güvenilirliğin örgüt içerisinde olmasını sağlarlar. Hizmet yönelimli liderler söyledikleri şeyi yaparlar. Bu nedenle güvenilirlik hizmet yönelimli liderliğin temel bir özelliğidir (Russell, 2001).

5. *Vizyon*: Hizmet yönelimli liderlik teorisinde vizyon, liderin ileriye bakmasına ve kişiyi değerli bir birey olarak görmeye, her bir bireyin gelecekteki durumuna inanmaya ve bu duruma ulaşmada her birine yardım etmeyi isteme anlamına gelir. Bu lidere örgütlerin verimliliği için fırsat ve avantaj sağlar. Hizmet yönelimli liderlikte vizyon, örgütte geleceğe odaklanma atmosferini geliştirmek için gereklidir (Wis, 2002). Vizyoner liderin rolü soru sorma, dinleme ve duymadır (Nelson, 2003). Vizyoner duyguya sahip bir hizmet yönelimli lider; izleyenlerin potansiyelinin farkına varma ve izleyenlere yardım edebilmeye değer verir (Wis, 2002). Bu süreç her bir kişinin eşsiz yeteneklerini görmeyi içerir ve bu vizyon gelecek için bir planı şekillendiren liderin kararlarını etkilemeye ek olarak lidere yardım eder (Patterson, 2003).

Bu özellikler çerçevesinde hizmet yönelimli liderlik bireyleri etkiler ve bireysel bencillik ve ihtiyaçların ötesinde bireye bakmayı gerektirir. Bu açıdan da hizmet yönelimli liderlik temel işlevi insanların geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği gösteren bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir. Hardin (2003)'in belirttiği gibi, hizmet yönelimli liderlikte yüksek bireysel büyüme arzusu ve okul geliştirme örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçların üzerinde öncelikli olarak yer alır. Bencilliğin kabul edildiği bir çevreden daha çok insanların vermek için gönüllü olduğu bir çevre yaratarak öğrenme gününün çoğunun önemsiz şeylerle geçirilmesine engel olunur ve daha çok istenilen eğitimsel konular ile uğraşmaya yönelik olarak çaba gösterilir. Hizmet yönelimli liderliğin okulların yönetiminde kullanılabilirliği ve bazı okul değişkenleriyle ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları hizmet yönelimli liderliğin eğitimsel liderler için etkili bir liderlik stili olduğu ve örgütsel kültür, okul etkiliği ve öğrenci başarısıyla olumlu şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir (Herndon, 2007; Lambert, 2004; Stephen, 2007; Taylor-Gillham, 1998). Bu sonuçlara dayalı olarak hizmet yönelimli liderliğin okul müdürlerinin okulları yönetirken tercih etmeleri gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu ifade edilebilir.

### **Tükenmişlik**

İşgörenler çalışma yaşamları sürecinde çeşitli nedenlerden kaynaklı olarak iş motivasyonlarında düşüklüğe ve çalışmama eğilimi sergileyebilirler. Bu durumu Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik olarak kavramsallaştırmışlar ve görülen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygusu, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama hissi ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır. Bu yazarlar alan yazında yaygın olarak kullanılan tükenmişlik ölçeğini geliştirmişler ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olarak tükenmişliği üç boyut altında incelemişlerdir.

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmeleri olarak tanımlanabilir. Duyarsızlaşma, işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum olarak tanımlanabilir. Düşük kişisel başarı ise, işgörenin kendisini işindeki yeterlik ve başarısız olarak değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993).

Öğretmenliğin eğitim ortamında kişilerin etkisinde kaldıkları özgün ve yoğun stres yaratan durumlar nedeniyle bireylerin özellikle ruhsal



sağlıklarının ve buna bağlı olarak çalışma yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesinde önemli oranda riskli bir meslek olduğu ileri sürülmektedir (Işıkhan, 2004). Alan yazında cinsiyet, eğitim durumu ve yaş gibi kişisel özellikler ile aşırı iş yükü, katı kurallar, meslektaşlar ve yöneticilerle çatışma, yetersiz kaynaklar, okul yönetiminin öğretmenlerden yüksek düzeyde başarılı olmalarını istemesi, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine duyulan güven eksikliği, yönetici desteğinin olmaması ve öğretmeni kısıtlayıcı okul kültürü gibi örgütsel özelliklerin öğretmenlerde tükenmişliğin oluşumuna neden olduğu belirtilmektedir (Byrne, 1991; Friedman 1991). Öğretmenlerde yaşanan tükenmişlik iş performanslarının düşmesine ve sağlıklarının bozulması gibi bireysel yaşamları üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Oplatka, 2002). Bu da öğrencilerin nitelikli şekilde eğitilmelerine engel olabilecek bir durum yaratabilir. Bu nedenle öğretmenlerde tükenmişlik duygusunun önlenmesi veya azaltılması önemlidir.

### **Hizmet Yönelimli Liderlik ile Tükenmişlik İlişkisi**

Tükenmişlik yaşayan öğretmenler hem kişisel hem de iş yaşamlarında çeşitli olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Tükenmişlik, öğretmenlerde kişisel anlamda sağlık ve aile ilişkilerinde sorunlar yaşamalarına, iş açısından ise işten ayrılmalarına, sıklıkla rapor almalarına, öğrencilerin eğitimlerinin aksamasına, öğrencilere karşı ilgi kaybına, öğrencilerle alaycı ve insanlık dışı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Baysal, 1995; Oplatka, 2002). Bu olumsuz durumlar öğrencilerin istenilen niteliklere sahip olmalarını sağlayacak şekilde yetişmelerine engel olabilecek bir sonucun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu yüzden de öğretmenlerin tükenmişlik yaşamlarının önlenmesi veya ortadan kaldırılmasının gerekli olduğu görülebilir. Tükenmişliği önleyebilmenin yollarını belirleyebilmek için ilk olarak tükenmişliğin oluşum nedenlerini incelemek gerekir. Öğretmenlerde tükenmişliğe öğretmen-öğrenci çatışması, disiplin sorunları, öğrencilerin istenilmeyen davranışlarını yönetememe, kalabalık sınıflar, kaynakların yetersizliği okulların üzerindeki sosyal ve politik baskılar, kararlara katılımın azlığı ve yönetim desteğinin azlığı gibi faktörler neden olmaktadır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Tuğrul ve Çelik, 2002).

Tükenmişliğin oluşumuna engel olabilen unsurlar arasında ise yöneticilerden takdir görme, öğretmenleri destekleme, yardım etme ve olumlu ilişkinin bulunduğu bir güvenilir bir örgüt ortamı gibi faktörler yer almaktadır. Bununla birlikte liderlik de tükenmişlik üzerinde etkiye sahip

olan önemli faktörlerden biridir. Tükenmişlikle ilişkisi araştırılan liderlik yaklaşımlarından biri de hizmet yönelimli liderliktir. Hizmet yönelimli liderliğin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu sınırlı sayıda da olsa araştırma sonuçlarıyla ortaya çıkmıştır (Rude, 2003, 2004). Rude (2004) tarafından yapılan çalışmada çalışanlar yöneticilerin hizmet yönelimli liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarını düşündüklerinde tükenmiş düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.

Hizmet yönelimli liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki tükenmişliğe neden olan faktörlerle hizmet yönelimli liderlik özellikleri arasındaki benzerliklere dayalı olarak da incelenebilir. Hizmet yönelimli liderlik çalışanlara hizmet eden, onlara yardımcı olan, destekleyen, güçlendiren ve güvenilir ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşumunu sağlayan özelliklerinin (Laub, 1999; Dennis, 2004) tükenmişliği önleyici olan faktörlerin hizmet yönelimli liderliğin özellikleriyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Buna göre de hizmet yönelimli liderliğin tükenmişlin oluşumuna engel olabileceği öngörülebilir. Bu öngörünün araştırmaya dayalı olarak kanıtlanabilir olup olmadığını test edebilmek için bu çalışma yapılmak istenmiştir.

### **Problem**

Yeni bir liderlik yaklaşımı olarak liderlik alan yazınında incelenen hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının bu çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi belirlenmek istendiğinden dolayı bu araştırmanın problemi “ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisini belirlemenin yanında müdürlerin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleriyle müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin saptanması araştırma problemini oluşturan faktörlerle ilişkili durumu ortaya çıkarmasını sağlaması nedeniyle bu araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır;

1. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri nedir?
3. Okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

## **Yöntem**

### *Evren ve Örneklem*

Bu çalışmanın evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 19 müdür ve 604 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alınmamış evrenden bilgiler elde edilmiştir.

Anket araştırmacı tarafından okullarda dağıtılmış ve 10 gün sonra toplanmıştır. Toplam dağıtılan 664 anket dağıtılmıştır. Müdürlere dağıtılan anketlerin tamamı ve öğretmenlerden 487 anket geri dönmüştür. Anket dönüş oranı %81'dir.

### *Verilerin Toplanması*

Araştırmada okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Dennis ve Bocernea (2005) tarafından geliştirilen hizmet yönelimli liderlik ölçeği, katılımcıların tükenmiş düzeylerini belirlemek için ise Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

Hizmet yönelimli liderlik (Hiç ile Tam arasında) ve tükenmişlik anketinde (Hiçbir zaman ile Her zaman arasında) 5'li dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Dennis ve Bocernea (2005)'in hizmet yönelimli liderlik ölçeği 23 madde ve beş faktörden oluşmuştur. Bu faktörler sevgi (5 madde), güçlendirme (4 madde), vizyon (5 madde), alçakgönüllülük (5 madde) ve güvenilirlik (4 madde) olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .96 ve Barlett Sphericity testi anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak yapılan faktör analizi sonucunda Dennis ve Bocernea'nın ölçeğine uyumlu olarak beş faktör belirlenmiştir. Ancak alçakgönüllülük boyutunda yer alan madde 9'un (Okul müdürü sorunların çözümünü bulamadığı zaman öğretmenlerin görüşlerine başvurur.) faktör analizi sonucunda aldığı yük değerinin .28 olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Sevgi boyutunu oluşturan maddelerin yük değerleri .687 ile .803 arasında, güçlendirme boyutunu oluşturan maddelerin yük değerleri .594 ile .740 arasında, vizyon boyutunu oluşturan maddelerin yük değeri .539 ile .651 arasında, alçakgönüllülük boyutunu

oluşturan maddelerin yük değerleri .581 ile .728 arasında, güvenilirlik boyutunu oluşturan maddelerin yük değerleri .713 ile .861 arasında değişmiştir. Faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyanslar ise sevgi % 23.97, güçlendirme %15.79, vizyon % 13.24, alçakgönüllülük % 12.73 ve güvenilirlik % 11.03 ve toplam varyansın ise % 76.78 olduğu belirlenmiştir.

Hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için her bir boyut ve anketin tamamı için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda birinci faktörün alfa değeri .92, ikinci faktörün alfa değeri .90, üçüncü faktörün alfa değeri .93, dördüncü faktörün .82, beşinci faktörün .87 ve anketin tamamının alfa değeri ise .96 bulunmuştur. Ayrıca hizmet yönelimli liderlik ölçeğinin madde-toplam korelasyonun .54 ile .82 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçekteki maddelerin hizmet yönelimli liderliği ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

Maslach tükenmişlik ölçeğinin Türkiye’de yapılan çalışmalarda yapı geçerliliği çalışması yapıldığı için bu çalışmada yapı geçerliliği yapılmamıştır. Tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarısızlık (8 madde) olarak üç faktör ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için her bir boyut ve anketin tamamı için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda birinci faktörün alfa değeri .92, ikinci faktörün alfa değeri .92, üçüncü faktörün alfa değeri .91 ve anketin tamamının alfa değeri ise .96 bulunmuştur. Ayrıca tükenmişlik ölçeğinin madde-toplam korelasyonu .51 ile .84 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçekteki maddelerin hizmet yönelimli liderliği ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 13 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. İlköğretim müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ve tükenmişlik seviyelerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Hizmet yönelimli liderlik ile tükenmişlik arasında ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Hizmet yönelimli liderlik ölçeğini oluşturan boyutların tükenmişlik boyutları ve toplam tükenmişlik üzerinde en çok etkili olan faktörün hangisi olduğunu tespit etmek amacıyla ise regresyon analizi yapılmıştır.

**Bulgular**

İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

TABLO 1.

*Katılımcıların Müdürlerin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarını Yerine Getirmelerine İlişkin Görüşleri*

	Müdür (N=19)		Öğretmen (N=487)		Toplam	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	S
Sevgi	4.16	.39	3.38	.94	3.43	.92
Güçlendirme	4.00	.46	3.33	.98	3.37	.95
Vizyon	3.90	.46	3.26	1.01	3.31	.99
Alçakgönüllülük	3.83	.62	3.30	.88	3.34	.88
Güvenirlilik	4.35	.54	3.68	.89	3.70	.89
Hizmet Yönelimli Liderlik	4.04	.37	3.38	.85	3.42	.83

Tablo 1’de araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin hizmet yönelimli liderliğin güvenirlilik boyutuyla ilgili davranışlarını okul müdürlerinin en çok yerine getirdiğini belirttikleri görülebilir. Alçakgönüllülüğün hem okul müdürleri hem de öğretmenler tarafından müdürlerin en az sergiledikleri davranışları kapsayan faktör olduğu aritmetik ortalama değerlerine göre ifade edilebilir. Araştırmaya katılan müdürler öğretmenlerden daha fazla okul müdürlerinin toplam hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 2’de aritmetik ortalama değerlerine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeylerinin okul müdürlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3’deki korelasyon analizi sonuçları hizmet yönelimli liderliğin boyutlarıyla öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (-.651 ile -.750 arasında). Regresyon analizi sonuçları da sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük ve güvenirlilik boyutlarının birlikte öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (R: -.798, R<sup>2</sup>: .636, p< .01). Bu faktörler birlikte öğretmenlerin duygusal tükenmişliklerinin %63.6’sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon

TABLO 2.

*Müdür ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı*

Boyutlar	Müdür (N=19)		Öğretmen (N=487)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	.99	.71	1.63	.96
Duyarsızlaşma	.72	.51	1.45	1.15
Kişisel Başarısızlık	1.10	.78	1.56	.89
Toplam Tükenmişlik	.97	.61	1.57	.93

TABLO 3.

*Hizmet Yönelimli Liderlik ile Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Duygusal Tükenme	1.00								
2.Duyarsızlaşma	.893**	1.00							
3.Kişisel Başarısızlık	.841**	.845**	1.00						
4.Sevgi	-.750**	-.742**	-.755**	1.00					
5.Güçlendirme	-.742**	-.758**	-.730**	.851**	1.00				
6.Vizyon	-.701**	-.729**	-.735**	.815**	.850**	1.00			
7.Alçakgönüllülük	-.651**	-.642**	-.633**	.672**	.707**	.701**	1.00		
8.Güvenilirlik	-.721**	-.720**	-.741**	.787**	.778**	.738**	.688**	1.00	
9. Hizmet Yönelimli Liderlik	-.792**	-.799**	-.800**	.921**	.930**	.922**	.840**	.877**	1.00
10.Tükenmişlik	.965**	.951**	.939**	-.787**	-.780**	-.756**	-.675**	-.764**	-.836**

\*\*p&lt;0,01

katsaylarına ( $\beta$ ) göre öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri üzerinde en çok sevgi boyutunun, en az ise vizyon boyutunun etkide bulunduğu tespit edilmiştir. (Tablo 4 bakınız). Regresyon analizinin anlamlığına ilişkin t test sonuçları incelendiğinde ise, vizyon boyutu dışında kalan bütün boyutların öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4 bakınız).

Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile hizmet yönelimli liderliğin boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (-.642 ile -.758 arasında). Sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük ve güvenilirlik boyutlarının birlikte öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (R: -.802, R<sup>2</sup>: .643, p< .01). Bu faktörler birlikte öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeylerinin % 64.3'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde en çok güçlendirme boyutunun, en az ise alçakgönüllülük boyutunun etkide bulunduğu tespit

TABLO 4.  
*Hizmet Yönelimli Liderlik Boyutları ile Duygusal Tükenmeye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	SH	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	5.740	.117	-	49.086	.000	-	-
Sevgi	-.282	.060	-.278	-4.737	.000	-.750	-.211
Güçlendirme	-.193	.062	-.197	-3.095	.002	-.742	-.140
Vizyon	-.004	.054	-.047	-.834	.404	-.701	-.038
Alçakgönüllülük	-.155	.045	-.143	-3.424	.001	-.651	-.154
Güvenilirlik	-.230	.053	-.215	-4.385	.000	-.721	-.196

R: -.798; R<sup>2</sup>: .636; F<sub>(5,481)</sub>: 168.241; p < .01

TABLO 5.  
*Hizmet Yönelimli Liderlik Boyutları ile Duyarsızlaşmaya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	SH	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	6.122	.139	-	44.152	.000	-	-
Sevgi	-.222	.071	-.183	-3.151	.002	-.742	-.142
Güçlendirme	-.284	.074	-.242	-3.840	.000	-.758	-.172
Vizyon	-.171	.064	-.151	-2.689	.007	-.729	-.122
Alçakgönüllülük	-.128	.054	-.099	-2.388	.017	-.642	-.108
Güvenilirlik	-.267	.062	-.208	-4.286	.000	-.720	-.192

R: -.802; R<sup>2</sup>: .643; F<sub>(5,481)</sub>: 173.492; p < .01

edilmiştir (Tablo 5 bakınız). Regresyon analizinin anlamlığına ilişkin t test sonuçları incelendiğinde ise, alçakgönüllülük boyutunun .05 düzeyinde, diğer faktörlerin ise .01 düzeyinde öğretmenlerin duyarsızlaşma seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldu görülmektedir (Tablo 5 bakınız).

Hizmet yönelimli liderliğin boyutlarıyla öğretmenlerin kişisel başarısızlık düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (-.633 ile -.755 arasında). Sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük ve güvenilirlik boyutlarının birlikte öğretmenlerin kişisel başarısızlık düzeyleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir (R: -.808, R<sup>2</sup>: .652, p < .01). Bu faktörler birlikte öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeylerinin % 65.2'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre öğretmenlerin kişisel başarısızlık düzeyleri üzerinde en çok güvenilirlik boyutunun, en az ise güçlendirme boyutunun etkide bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 6 bakınız). Regresyon analizinin anlamlığına ilişkin t test sonuçları incelendiğinde ise, güçlendirme ve alçakgönüllülük boyutları dışında kalan diğer boyutların öğretmenlerin kişisel başarısızlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6 bakınız).

TABLO 6.

*Hizmet Yönelimli Liderlik Boyutları ile Kişisel Başarısızlığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	SH	$\beta$	T	p
Sabit	5.464	.106	-	51.507	.000
Sevgi	-.249	.054	-.265	-4.613	.000
Güçlendirme	-.004	.056	-.044	-.712	.477
Vizyon	-.192	.049	-.219	-3.945	.002
Alçakgönüllülük	-.007	.041	-.074	-1.803	.072
Güvenilirlik	-.283	.048	-.286	-5.946	.000

R: .836, R<sup>2</sup>: .699, F<sub>(1,485)</sub>: 1126.570, p< .01

Hizmet yönelimli liderliğin yönetici ve öğretmenlerin toplam tükenmişliklerine etki etme düzeylerini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Bu bulguya göre, hizmet yönelimli liderliğin tükenmişliğin önemli bir açıklayıcısı olduğu görülmektedir (R: .836, R<sup>2</sup>: .699, F: 1126.570, p: .000). Tükenmişliğe ilişkin toplam varyansın % 69.9’unun hizmet yönelimli liderlikle açıklandığı söylenebilir.

TABLO 7.

*Hizmet Yönelimli Liderlik ile Tükenmişliğe İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları*

Değişkenler	B	SH	$\beta$	T	p
Sabit	5.670	.095	-	59.542	.000
Hizmet Yönelimli Liderlik	-.915	.027	-.836	-33.564	.000

R: -.836; R<sup>2</sup>: .699; F<sub>(1,485)</sub>: 1126.570; p< .01

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okulu müdürlerinin araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlere göre hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin nispeten yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguyu destekler şekilde yapılan çeşitli çalışmalarda (Taylor-Gillham, 1998; Milligan 2003; Thompson, 2005) okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca müdürler öğretmenlerden daha yüksek düzeyde kendilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu bulguyla paralel şekilde Herbst (2003) tarafından yapılan okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmada yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin



çoğunluğunun hizmet yönelimli lider olduğu söylenebilir. Hizmet yönelimli liderliğin hizmet etmeye dayalı, çalışanlara saygılı davranılan, mesleki gelişimlerine destek verilen, güvenilir kişiler olduğu belirtilmektedir (Drury, 2004; Dennis, 2004). Bu açıdan hizmet yönelimli lider olan okul müdürleri öğretmenlerin öğretim etkinliklerini daha iyi şekilde gerçekleştirmelerinde yardımcı olurlar. Ayrıca okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirmeleri eğitimin niteliğini olumlu yönde etkileyebilir. Bu bakımdan bu çalışmada okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını ortalamanın üzerinde göstermeleri önemli görülebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan biri de müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunun bulunmasıdır. Bu bulguyla uyumlu şekilde Aksu ve Baysal (2005) ve Babaoğlu (2006) tarafından Türkiye’de yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin “az” düzeyinde tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Ancak Türkiye’de öğretmenlerin tükenmişlik yaşama düzeyleriyle ilgili araştırma sonuçları uyumsuzluk göstermektedir. Bazı çalışmalar bu çalışmada elde edilen bulguyu destekler şekilde öğretmenlerin az düzeyinde tükenmişlik yaşadıklarını (Baykoçak, 2002; Yerlikaya, 2000), bazıları ise öğretmenlerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Tuğrul ve Çelik, 2002). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin okul müdürlerinden daha yüksek olduğu bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu bulgu öğretmenlerin öğrencilerle yoğun şekilde ilişkisi içerisinde olmaları ve sınıftaki olumsuz öğrenci davranışlarını doğrudan çözmekle sorumlu olmalarından kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin saygılı olma, içten ve samimi şekilde dinleme gibi davranışların yer aldığı sevgi faktörüyle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre sevgi’nin duygusal tükenmeye en çok etki eden, kişisel başarısızlığa ikinci ve duyarsızlaşma üzerinde ise üçüncü sırada etkili olduğunun ve tükenmişlik boyutlarının hepsinin açıklayıcısı olduğunun bulunması bu bulguyu desteklemektedir. Hizmet yönelimli liderliğin önemli bir özelliği diğerlerine değer vermedir ve Nelson (2003) yaptığı araştırmada da sevgi’nin örgütsel dönüşüm için gerekli olduğunu bulmuştur. Thomas ve Bainbridge (2002)’in ifade ettiği gibi öğretmenlerin yaşadıkları güçlüklerin günümüzde artmış olması nedeniyle okullar öğretmenlerin hepsini takdir ve teşvik eden yetenekli yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Milligan (2003)’da bu görüşü destekleyerek yetenekli okul yöneticilerinin empatik ve ilgili bir iklim geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Böylece öğretmenler okulda gelecekte

karşılaşacakları güçlüklerle mücadele etmede yöneticilerini gönüllü olarak izleyeceklerdir. Bu yüzden öğretmenlerin önemsendikleri duygusunu hissetmeleri özellikle öğretmenlerin duygusal tükenmelerine engel olabilecektir. Bu nedenle, okul müdürlerinin öğretmenlere saygılı ve onları önemseyen davranışları sergilemeleri, okullarda yaşanabilecek stresli ortamların önlenmesini sağlayabilir. Dolayısıyla okullarda olumsuz durumlarla başa çıkmak için harcanacak zaman ve enerji eğitim – öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi için harcanabilir.

Güçlendirme ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ancak regresyon analizine göre ise, güçlendirmenin kişisel başarısızlığı en az etkileyen faktör olduğu ve kişisel başarısızlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunması dikkat edilmesi gereken bir sonuç olarak görülebilir. Bu sonuca göre, eğitimcilerin saygı duyulma, önemsenme, dikkate alınma, güvenilir ve dürüst olma gibi özellikleri daha çok önemsendiği şeklinde yorumlanabilir. Nelson (2003) çalışmasında katılımcıların liderlik yaklaşımlarının temelini güçlendirmenin oluşturduğunu, Letting (2004) ise hizmet yönelimli liderlerin aktif şekilde mesleki ve bireysel destekleme ile meslektaşlarını geliştirdiklerini tespit etmiştir. Dee v.d. (2002)'de güçlendirmenin modern eğitimde çok önemli bir düşünce olduğunu ve Shultz (2000)'un yetki ve sorumluluk ile astlarını güçlendiren ve onları istenilen sonuçları başarması için sorumlu tutan eğitim liderlerinin eğitimin niteliğini etkilediğini belirtmeleri, yöneticilerin öğretmenleri geliştirme davranışlarının önemini gösterebilir. Bu çalışmada güçlendirmenin regresyon analizine göre kişisel başarısızlığı en az etkileyen ve önemli bir açıklayıcısı olmadığı bulunması alan yazındaki güçlendirmenin önemine yapılan vurguyla paralellik göstermemektedir. Bu sonuç öğretmenlerin müdürlerden kendilerini geliştirici davranışları beklememekte veya böyle bir yeterliliğe müdürlerin sahip olmadıklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir.

Güvenilirlik ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre de kişisel başarısızlık boyutu üzerinde en çok, diğer faktörler üzerinde ise en çok etkide bulunan ikinci faktör olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara dayalı olarak okul müdürlerinin güvenilir olmaları öğretmenler için önemli görülmekte olduğu söylenebilir. Nyhan (2000) ve Dirks ve Ferin (2002) liderlerin güvenilir olmalarının liderler tarafından sağlanan bilgiye inanma ve kararlara bağlılığı artırdığını bulmuşlardır. Buna ilaveten, Joseph ve Winston (2005) ise yöneticilerin örgütte güvenilirliği artıran hizmet yönelimli liderlik davranışlarının uygulanmasıyla örgütsel performansı geliştirebileceklerini belirtmiştir.

Hardin (2003) ise güvenilirliğin bir gruba liderlik etmek veya etkilemek için ihtiyaç hissedilen bir faktör olduğunu ve okul ortamında önemli olduğunu ifade etmiştir. Araştırmada elde edilen bulgu ve Hardin (2003)'in görüşleri birlikte ele alındığında okullarda güven ortamının önemli olduğu söylenebilir. Buna ilaveten, okullarda güven ortamının olması müdür ve öğretmen iletişiminin sağlıklı olmasına da katkı sağlayabilir. Bu konuda Moller (2005) müdürlerin güvenilir bir ortam oluşturmalarının öğretmenler ile işbirliği içerisinde çalışma ortamı yaratacağını belirtmiştir. Bu da öğrencilerin eğitimlerinde karşılaşılan sorunların çözümünde ve geliştirilmesinde bilgi alış verişinin yapılmasını kolaylaştırabilecektir. Böylece okullarda kaliteli eğitim hizmeti verilebilir. Aynı zamanda güvenilir çalışma ortamı öğretmenlerin işte yıpranmalarına ve performanslarının azalmasına neden olabilen tükenmişliklerine de engel olması açısından da okul müdürlerinin güvenilirlikleri önem taşımaktadır.

Bugün, okullar çok daha işbirlikçi, dönüştürücü, hizmet yaklaşımına doğru hareket ediyor. Eğitim kurumlarında sorumluluklar, ilişkiler ve yetkiler açısından daha az hiyerarşik bir yapılanma oluşmakta, rol tanımları esnek olmakta ve işbirlikçi çalışma önem kazanmaktadır (Crippen, 2005). Bu gelişmelere uygun olarak okullarda müdürlerin sergilemeleri gereken liderlik tarzı hizmet yönelimli liderlik olabilir. Hizmet yönelimli liderliğin bireylerin geliştirilmesinde hizmet etmeyi esas alan bir yaklaşım olduğu için ve eğitimin de çocukların geliştirilmesine ve yetiştirilmesine yönelik bir faaliyet olması birlikte düşünüldüğünde, okullardaki sergilenmesi gereken liderlik ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca, okul müdürleri öğretmenlerin güçlendirilmesine katkı sağlayan, onlara değer veren ve saygılı olan, güvenilir bir ortam yaratarak yönetici-öğretmen iletişimini kuvvetlendiren ve öğretmenlerle ilgilenerken hizmet yönelimli liderliği sergileyebilirler. Bu şekilde öğretmenlere yardımcı olan ve hizmet eden okul müdürleri, eğitim kurumlarında yaşanabilecek olan çeşitli istenilmeyen durumların oluşumuna engel olabilirler. Okullarda görülen olumsuz durumlardan biri de hem kişisel hem de mesleki yaşamlarında sorunların ortaya çıkmasına neden olan öğretmenlerin yaşamış olduğu tükenmişlik duygusudur. Bu çalışmada hizmet yönelimli liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunmasıyla, okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirerek, okullarda istenilmeyen bir durum olan öğretmenlerin tükenmişliklerine engel olabileceklerine ilişkin bir düşüncesi ortaya çıkarması açısından önemlidir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde hizmet yönelimli liderliğin etkisinin olduğunun bulunmasına dayalı olarak aşağıdaki bazı öneriler geliştirilebilir. Okul müdürlerinin hizmetçi liderliğin alçakgönüllük

boyutunda yer alan davranışları en az yerine getirdiği dikkate alındığında müdürler öğretmenlere daha fazla saygı göstermeli, değer vermeli ve öğretmenlerin başarılarını övmelidirler. Hizmet yönelimli liderliğin sevgi, güvenilirlik, alçakgönüllülük ve güçlendirme boyutlarının öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerinde olumsuz yönde etkileri olduğu sonucuna dayalı olarak okul müdürleri öğretmenlerin tükenmişliklerini önleyebilmek veya azaltabilmek için öğretmenlere karşı saygılı davranmalı, samimi şekilde öğretmenlerle ilgilenmeli, güvene dayalı bir ilişki oluşturmalı, alçakgönüllü olmalı ve öğretmenlere işleriyle ilgili yetki verebilirler. Sevgi, vizyon ve güvenilirlik boyutlarının kişisel başarısızlık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna dayalı olarak okul müdürleri öğretmenlerde kişisel başarısızlığı önleyebilmek için öğretmenlere değer vermeli, güvenilir olmalı ve okulun geleceğine ilişkin vizyon belirlemelidirler. Çalışanlara hizmet ve yardım etme anlayışına vurgu yapan hizmetçi liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu sonucuna dayalı olarak okul müdürleri öğretmenlerde tükenmişliği önleyebilmek için öğretmenlere hem bireysel problemlerinin hem de mesleki problemlerinin çözümünde yardımcı olabilirler

#### Kaynakça/References

- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(41), 7-24.
- Arslan H., Ünal M., Aslan O., Gurkan S. B., Alparslan Z. N. (1996). Pratisyen hekimlerde tükenme düzeyi, *Düşünen Adam*, 9(3) 48-49.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E., Kahraman, A., (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Babaoğlu, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst., Bolu.
- Baykoçak, C. (2002). *Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sorunları ve tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst, Sakarya.
- Baysal A (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Byrne, B.M. (1991). Burnout: Investigating the impact of background variables for elementary, intermediate, secondary, and university educators. *Teaching and Teacher Education*, 7 (2), 197-209.

- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetiminde kullandıkları disiplin modelleri arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 123-155.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D.E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 465-484.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.
- Crippen, C. (2005). The democratic school: First to serve, then to lead. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 47 (5).
- Dee, J.R., Henkin, A.B., ve Pell, W.J. (2002). Support for innovation in site-based-managed school: Developing climate for change. *Educational Research Quarterly*, 25 (4), 35-46.
- Dennis, R.S. ve Bocernea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Dennis, R.S. (2004). Servant leadership Theory: Development of the servant leadership assessment instrument. Dissertation Abstracts, Regent University, UMI: 3133544.
- Dingman, W.W. ve Stone, A.G. (2006). Servant leadership's role in the succession planning process: A case study. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Drury, S. (2004). Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. Regent University, Dissertation Abstracts, UMI: 3146724.
- Farling, M. L., Stone, A. G., ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Friedman, I.A. (1991). High and low burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 84 (6), 325-333.
- Greenfield, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42 (2), 174-196.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gunn, B. (2000), "Can leadership be taught?", *Strategic Finance*, Vol. 82 No. 6.
- Hardin, F. (2003). Impacting Texas public schools through a student servant leader model: A case study. Texas Tech University, Dissertation Abstracts, UMI: 3033365.

- Herbst, J.D. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness. Florida Atlantic University Dissertation Abstracts, UMI: 3110574.
- Herndon, B.C. (2007). An analysis of the relationship between servant leadership, school culture, and student achievement. *Dissertation The Faculty of The Graduate School University of Missouri*, <http://edt.missouri.edu>
- Irving, J. A. ve Longbotham, G.J. (2007). Team Effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies* 2(2), 98-113.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları
- Joseph, E.E. ve Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.
- Lambert, W.E. (2004). Servant leadership qualities of principals, organizational climate and student achievement: A correlational study. Nowa Southeastern University, Dissertation Abstracts, UMI: 3165799.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Florida Atlantic University Dissertation Abstracts, UMI: 9921922.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D. ve Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stres and Coping*, 9, 199-215.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227.
- Letting, A. (2004). The basis and praxis of servant leadership in christian institutions of higher education. Alliant International University, Dissertation Abstracts, UMI: 3124544.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B.ve Leither, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Milligan, D.W. (2003). Examination of leadership practices of Alabama public school superintendents identified as servant leaders. The University of Alabama, Dissertation Abstracts, UMI: 3115063.
- Moller, J., Eggen, A., Fuglestad, O.L., Langfeldt, G., Presthus, A.M., Skrovset, S., Stjernstrom, E. ve Vedoy, G. (2005). Successful school leadership: The Norwegian case. *Journal of Educational Administration*, 43 (6), 584-594.

- Nelson, L. (2003). An exploratory study of the application and acceptance of servant-leadership theory among black leaders in South Africa. Regent University, Dissertation Abstracts, UMI: 3086676.
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.
- Oplatka, I. (2002). Women principals and the concept of burnout: An alternative voice? *International Journal of Leadership in Education*, 5 (3), 211-226.
- Patterson, K.A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University, Dissertation Abstracts, UMI: 3082719.
- Rude, W.J. (2003). Paradoxical leadership: The impact of servant leadership on burnout on staff. Servant Leadership Research Rundtable, August.
- Rude, W.J. (2004). The connection between servant leadership and burnout. *Dissertation Abstracts International*, 44 (06)AAT M1215212.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 76-84.
- Russell, R. F., ve Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 12 (3), 145-157.
- Sandage, S.J., ve Wiens, T.W. (2001). Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin. *Journal of Psychology and Theology*, 29, 201.
- Schultz, L.E. (2000). Qualities of an exceptional leader. *Human Systems Management*, 19, 93-104.
- Smith, B.N., Montagno, R.V. ve Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 80-91.
- Stone, A. G., Russell, F. R., ve Patterson, K. (2004) 'Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leadership Focus', *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (4), 349-361.
- Şişman, M. (2004) *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Spears, L. C. (Ed) (1995). Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant – Leadership influenced today's management thinkers. New York: John Wiley & Sons.
- Stephen, M.J. (2007). Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style. Dissertation Abstracts, UMI: 3259618.
- Stone, A.G. ve Patterson, K. (2005). The history of leadership focus. Servant Leadership Research Roundtable, August.
- Stordeur, S., D'hoore, W. ve Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35 (4), 533-542.

- Taylor-Gillham, D.J. (1998). Images of servant leadership in education. Northern Arizona University Dissertation Abstracts, UMI: 9839549.
- Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. ve Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education* 10 (4), 401-419.
- Thomas, M.D., ve Bainbridge, W.L. (2002). Sharing the glory. *Leadership*, 31, 12-15.
- Thompson, C.H. (2005). The public school superintendent and servant leadership. Dissertation Abstracts, Edgewood College Madison, Wisconsin, UMI: 3190501.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E., (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (12),1-11.
- Van Horn, J., Schauteli, W.D. ve Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (1), 91-108.
- Wis, R.M. (2002). The conductor as servant leader. *Music Educators Journal*, 89, 17.
- Wong, P.T. and Davey, D. (July, 2007) Best Practices in Servant Leadership. Virginia Beach, VA: Regent University. Retrieved November 5, 2007 from <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Yerlikaya, A. (2000). Köy ve şehirde çalışan sınıf öğretmenlerinde tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enst.

**İletişim/Communication:**

Yard. Doç. Dr. Yusuf Cerit  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
İlköğretim Bölümü  
e-mail: cerit\_y@ibu.edu.tr

Alındığı tarih/Received: 03/03/2008

Düzeltilme/Revision: 11/08/2008

Kabul/Approved: 06/09/2008