

# An Investigation of the Relationship between School Principals' Transformational Leadership Behaviors and Teachers' Burnout Levels According to Teacher Perceptions

**Recep ZENGİN, Ministry of Education, ORCID ID: 0000-0001-6498-5425**

**Mehmet Ali AKIN, Mardin Artuklu University, ORCID ID: 0000-0002-9387-0149**

**Halil KARADAŞ, Mardin Artuklu University, ORCID ID: 0000-0003-0855-3702**

## Abstract

*In this study, it is aimed to reveal the relationship between the transformational leadership behaviors of school principals and the organizational burnout levels of teachers according to teacher perceptions. The universe of the research consists of all teachers working in high schools, secondary schools, and primary schools in the central districts of Diyarbakır (Kayapınar, Bağlar, Yenişehir and Sur). The sample was determined according to the cluster sampling technique, and in this regard, 456 participants were evaluated via the transformational leadership and organizational burnout scale. In the analysis of the data, standard deviation, arithmetic mean, ANOVA and t-test were used. In the study, it was found that there is a significant relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and the burnout of teachers. When the direction and level of this relationship were examined, it was determined that in general, transformational leadership was negatively and moderately related to emotional exhaustion, negatively and lowly related to depersonalization, which is one of the sub-dimensions of emotional exhaustion, and positively and lowly related to personal achievement.*

**Keywords:** Leadership, Transformational leadership, Burnout



Inonu University  
Journal of the Faculty of  
Education  
Vol 22, No 3, 2021  
pp. 2677-2706  
DOI:10.17679/inuefd.991281

Article Type  
Research Article

Received  
08.09.2021

Accepted  
23.12.2021

## Suggested Citation

Zengin, R., Akın, M.A ve Karadaş, H. (2021). An Investigation of the relationship between school principals' transformational leadership behaviors and teachers' burnout levels according to teacher perceptions *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 2677-2706. DOI: 10.17679/inuefd.991281

*This article was produced from the non-thesis master's project accepted by the Social Sciences Institute of Mardin Artuklu University in July, 2021.*

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Leaders have influenced people with their personalities throughout their lives and have succeeded in dragging the masses after them. "Creating and mobilizing people who are oriented towards certain goals requires a special talent and persuasion ability that is not easily found in every human being". This described ability is called leadership. The change of the leadership phenomenon over time paved the way for the formation of new paradigms and gave birth to modern leadership approaches with the 1980s. The concept of transformational leadership, which is one of the new approaches, has made a big impact, and research findings show that it provides positive values to contemporary organizations are frequently encountered (Biçer, 2008). Leadership is very important for organizations today and has the feature of being strategic. The constant change of conditions requires the existence of managers who can read change, make change a philosophy of life, and are successful in adapting to change. This can happen if the managers have leadership characteristics that can keep up with the transformation. Because when it comes to transformational leadership; It is mentioned about the leadership style that includes the facts that give life to organizations, such as the future, innovation, change, and reform. For these reasons, it is considered necessary for a transformational leader to have a vision and to have his subordinates accept it (Çelik & Eryılmaz, 2006).

Unfortunately, the realities experienced in the educational environment make teaching a stressful profession. When teachers cannot tolerate this situation, they experience difficulties when they try to produce services in business environments (Cokluk, 2003). Being a manager in educational institutions is one of the professions where burnout is more common, like other managerial fields. Among the possible reasons for this situation, reasons, such as heavy workload, insufficient planning of the works, status, abstraction, lack of authority, problematic human relations can be cited (Martin, Willower, 1981 as cited in Dönmez & Güneş, 2001, 72).

Such a serious issue continues to maintain its importance in today's educational institutions. For this reason, in this study, the relationship between school principals' transformational leadership behaviors and teachers' burnout perception levels was tried to be analyzed from teachers' perceptions.

### Purpose

Within the scope of this research, it is aimed to examine the relationship between the transformational leadership behaviors of school principals and teachers' organizational burnout perceptions according to the perceptions of teachers working in state schools. In light of this purpose, answers to the following questions were sought. According to teacher perceptions;

1. What is the situation of school principals showing transformational leadership behaviors?
2. Do the transformational leadership levels of school principals show a significant difference according to their education level, professional experience and managerial experience?

3. What are the organizational burnout levels of teachers?

4. Do teachers' organizational burnout levels differ significantly according to their gender, education level and professional experience?

5. Is there a significant relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and teachers' organizational burnout levels?

### **Method**

The present study is a descriptive one using quantitative research techniques and is a study in the relational screening model. Relational survey research is the research that deals with the relationship and degree between two or more variables (Karasar, 2006). In this study, the relationship between school administrators' transformational leadership behaviors and teachers' burnout was examined in the context of the relational survey model.

The universe of the research consists of all teachers working in schools (primary school, secondary school, high school) within the scope of compulsory education in the central districts of Diyarbakır, Kayapınar, Bağlar, Yenişehir and Sur. Cluster sampling method was used in the process of determining the teachers to participate in the research. In the cluster sampling method, instead of selecting individuals representing the universe one by one, it is tried to reach spontaneously formed or artificially formed groups with similar characteristics (Yıldırım & Şimşek, 2016). In this study, primary, secondary and high schools were taken as a cluster and teachers working in these schools were reached. Accordingly, the sample of the study consisted of 456 teachers.

### **Findings**

When the descriptive statistics regarding the transformational leadership scores of the school principals are analyzed, it is revealed that the transformational leadership general score average of the school principals is 3.74 (I agree). When the arithmetic averages of the sub-dimensions of the scale are examined, it is seen that the vision dimension has an average of 3.76, the group goals dimension has an average of 3.80, the intellectual encouragement dimension has an average of 3.52, the individuality dimension has an average of 3.82 and the high achievement dimension has an average of 3.78. These values show that teachers are of the opinion that school principals have a high level of transformational leadership characteristics.

The independent groups t-test results, which were conducted to determine whether the transformational leadership scores of school principals changed according to their education levels, were significant. Accordingly, the transformational leadership scores of the school principals in the sub-dimensions "Providing vision-inspiration and being an appropriate role model", "Ensuring the acceptance of group goals", "Providing intellectual encouragement" and "Having a high expectation for success" were determined according to the education level of the school principals. It is seen that they differ significantly ( $p < .05$ ). On the other hand, there is not a significant difference in the dimension of "showing individual attention" ( $p > .05$ ). When the arithmetic averages are examined, it is seen that the significant difference found is in favor of the graduates.

When the descriptive statistics regarding the transformational leadership scores of school principals according to their professional experience are examined, it is seen that the

transformational leadership scores of school principals with 11 years or more of professional experience in the total scale and sub-dimensions are higher than the others. It is seen that school principals with 6-10 years of professional experience, which can be expressed as the middle group, have the lowest averages in general.

The ANOVA test results, which were conducted to determine the significant difference between the transformational leadership scores of school principals according to their professional experience, were determined by the sum of the transformational leadership scores of the school principals. The sub-dimensions of "Providing vision-inspiration and being an appropriate role model" and "Ensuring the acceptance of group goals". showed a significant difference according to the experience ( $p < .05$ ). On the other hand, it is seen that there is no significant difference in the dimensions of "Intellectual encouragement", "Individual interest" and "Having high expectation of success" ( $p > .05$ ). As a result of the post-hoc Scheffe Test applied to find out the source of this difference, a significant difference was found between school principals with 11 years or more of professional experience and those with 6-10 years in favor of principals with 11 years or more professional experience.

When the descriptive statistics regarding the transformational leadership scores of school principals are examined according to their management experience, it is seen that school principals with 11 years or more management experience have the highest average scores; It is seen that school principals with 1-5 years of management experience have the lowest average scores. In other words, it can be said that the transformational leadership scores of school principals are directly related to their management experience.

According to the results of the ANOVA test conducted to determine whether there is a significant difference between the transformational leadership scores of school principals according to their management experience, it is seen that there is a significant difference according to the school principals' management experience in all sub-dimensions with the total scale ( $p < .05$ ). According to the results of the post-hoc Scheffe Test applied to determine the source of this difference, it has been observed between school principals with 11 years or more of professional experience and those with 1-5 years of professional experience, and there is a significant difference in favor of participants with 11 years or more professional experience.

When we look at the results of the analysis for the descriptive statistical results of teachers' burnout scores, it is seen that the arithmetic mean of teachers' emotional exhaustion scores is 2.31 (low), the mean of depersonalization scores is 1.78 (very low), and the mean of personal achievement scores is 3.93 (high). These values show that teachers' burnout is generally at a low level.

When the results of the independent groups t-test conducted to determine whether the burnout scores of teachers change according to their genders, teachers' burnout scores show a significant difference in depersonalization dimension according to gender ( $p < .05$ ); It does not show a significant difference in the dimensions of "emotional exhaustion" and "personal achievement" ( $p > .05$ ). When the arithmetic averages are examined, it is seen that the significant difference found in the "Depersonalization" dimension is in favor of men.

When the results of the independent groups' t-test, which was done to determine whether the burnout scores of the teachers change according to their education level, are examined, the burnout scores of the teachers do not show a significant difference according to

the education level ( $p>.05$ ). Therefore, it can be said that undergraduate and graduate education graduates have similar burnout levels.

When we look at the descriptive statistics on the burnout scores of teachers according to their professional experience, it is seen that burnout scores in the dimensions of "Emotional exhaustion" and "Depersonalization" increase with professional experience in general. In the "personal achievement" dimension, it is seen that the average score of teachers with 1-5 years of professional experience is higher than other teachers.

According to the results of the ANOVA test conducted to determine whether there is a significant difference between the burnout scores of the teachers according to their professional experience, the burnout scores of the teachers showed a significant difference in the dimension of "Emotional exhaustion" ( $p<.05$ ); It does not show a significant difference in the dimensions of "depersonalization" and "personal achievement" ( $p>.05$ ). As a result of the post-hoc Scheffe Test applied to determine the source of the difference in the dimension of "emotional exhaustion" among teachers with 1-5 years of professional experience and teachers with 6-10 years, 11-15 years and 16 years of professional experience and above, it is seen that the results were in favor of teachers who had more experience.

When the results of the Pearson correlation analysis, which was used to determine the relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and the burnout scores of teachers are examined, it has been found that the relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and emotional exhaustion is negative and low, and there is a negative and low level relationship between transformational leadership (except for the high achievement dimension) and depersonalization. There are positive and low-level significant relationships between transformational leadership and personal achievement.

### **Discussion & Conclusion**

Transformational leadership is seen as a leadership style with many positive outcomes for the business environment. A situation that is frequently encountered in the school environment is the organizational burnout of teachers. In this study, the relationship between school principals' perceived transformational leadership behaviors and teachers' organizational burnout levels was examined. The findings obtained in this section were supported with the studies in the literature. Within the scope of this study, transformational leadership perceptions of school principals were found to be high according to teacher perceptions. It has been determined that the least developed characteristics of school principals among transformational leadership characteristics are intellectual encouragement.

When the research studies on transformational leadership are examined, studies supporting the current research findings have been found. Safia (2020) in his study examined the relationship between the transformational leadership roles of secondary school principals, being a learning organization of schools and teachers' job satisfaction levels according to teachers' perceptions. Kahya (2020) in his study in which he examined the effect of educational administrators' transformational leadership behaviors on teacher motivation, detected a high level of transformational leadership perception which supports our research findings. These findings are also supported by research findings that the transformational leadership levels of primary school principals were found out by Dalgali (2020) and primary and secondary school principals were identified as high by Gelmez (2018). However, previous

studies to determine whether there is a relationship between transformational leadership and burnout have yielded important findings on the relationship between two concepts. Kanste, Kyngas, and Nikkilia (2007) found in their study that there is a significant but negative relationship between transformational leadership and emotional exhaustion and depersonalization dimensions of professional burnout. Minister, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan, and Kefe (2015) conducted a study on the relationship between school administrators' leadership styles and teachers' burnout levels. they found. In the same study, no significant relationship was found between the dimensions of transformational leadership, only the idealized effect dimension and the perception of burnout.

As a result of the research, the transformational leadership characteristics of the graduates of the graduate education were found to be better than those of the graduates. This result can be expressed as a positive result of postgraduate education. Unless those who will be appointed to managerial positions are trained by receiving education in accordance with the standards of the management profession, those made to increase the efficiency of the education system will not be successful (Özdemir, 2009). When professional experience and managerial experience were analyzed, it was concluded that the transformational leadership qualities of the participants with more experience were at a better level. Looking at the studies that have been done, it can be seen that there are different results. According to the research findings of Eryılmaz (2006) and Uzer (2010), no significant difference was found in any dimension of transformational leadership in the seniority variable. According to the study conducted by Bilir (2007), it can be said that teachers with teaching professional experience (0–5) years find their school administrators more competent in all dimensions of transformational leadership than those with more seniority than this period.

When the results related to burnout are examined, it can be said that the teachers' organizational burnout perceptions are at a low level as a result of the research. These results can be deduced from the conclusion that the teachers participating in the research did not suffer from burnout, and they do their jobs lovingly. Because, even if burnout is caused by various reasons, it brings with it negative feelings about the profession in case of occurrence. In many studies, it is stated that it affects internal psychological experiences, such as burnout, expectation, attitude, love, and commitment (Özgüven, 2003; Tümkaya, 1999; Torun, 1995).

According to gender, it was determined that male and female teachers showed similar characteristics in terms of emotional exhaustion and personal achievement while male teachers showed depersonalization more than female teachers. Sarıkaya (2007), Alkan (2014) and Özkan (2017) concluded in their studies that there is no significant relationship between gender and organizational burnout dimensions.

When the burnout levels of the teachers according to the education level were examined, it was determined that the undergraduate and graduate teachers had similar burnout levels, in other words, the level of education did not make a difference in terms of the level of burnout. In his study, Vurdu (2017) found that there is a direct correlation between the educational status variable and the dimension of emotional exhaustion and depersonalization, and an inverse relation with the dimension of personal accomplishment.

As a result of the research, it has been revealed that teachers who are new to the profession are in a better situation in terms of emotional exhaustion. In other words, it has

been concluded that as the experience in the profession increases, teachers become more emotionally exhausted.

In the study, it was concluded that there is a significant relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and the burnout of teachers. When the direction and level of this relationship were examined, it was determined that transformational leadership was negatively and moderately related to emotional exhaustion, negatively and lowly related to depersonalization, and positively and lowly related to personal achievement. These results show that as the transformational leadership characteristics of school principals increase, teachers' burnout will decrease.

Some suggestions can be made in order to make the research results functional. It can be shared at in-service training events organized in schools. A similar research can be conducted in private schools, and the results of the data obtained from private education institutions and public schools can be compared. Studies can be conducted to determine to what extent the transformational leadership behaviors of school principals can be increased and how sufficient the criteria applied when appointing school principals are sufficient to select the transformational leader of tomorrow. A qualitative study can be carried out to identify the reasons for teachers' burnout, and concrete measures can be taken in the context of the result of the research.

## Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Recep ZENGİN, Milli Eğitim Bakanlığı, ORCID ID: 0000-0001-6498-5425**

**Mehmet Ali AKIN, Mardin Artuklu Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-9387-0149**

**Halil KARADAŞ, Mardin Artuklu Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0003-0855-3702**

### Öz

Bu çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırmanın evreni Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki (Kayapınar, Bağlar, Yenişehir ve Sur) lise, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan bütün öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem küme örneklem tekniğine göre belirlenmiş ve bu kapsamda 456 katılımcıya dönüşümcü liderlik ve örgütsel tükenmişlik ölçeği uygulanarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde standart sapma, aritmetik ortalama, Anova ve t-testi kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin yönü ve düzeyi incelendiğinde, genel olarak dönüşümsel liderliğin duygusal tükenme ile negatif yönde ve orta düzeyde, duygusal tükenmenin alt boyutlarından duyarsızlaşma ile negatif yönde ve düşük düzeyde, kişisel başarı ile pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü liderlik, Tükenmişlik



İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ  
Cilt 22, Sayı 3, 2021  
ss. 2677-2706  
DOI:10.17679/inuefd.991281

Makale Türü  
Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi  
08.09.2021

Kabul Tarihi  
23.12.2021

### Önerilen Atıf

Zengin, R., Akın, MA ve Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, 22(3), 2677-2706. DOI: 10.17679/inuefd.991281

*Bu makale Mardin Artuklu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Temmuz, 2021 tarihinde kabul edilen tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir.*



### **Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Liderlik, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak adına başkalarını etkileme ve yönlendirme süreçlerine ek olarak, harekete başlamadan önce, bu faaliyeti yalnız başına yaparak hedefe ulaşabilme durumunu sorgulamayı ve ikna kabiliyeti gibi özel becerilere sahip olmayı ifade etmektedir (Özdemir, 2003; Biçer, 2008; Eren; 2007; Kul, 2010). Zira genel itibarıyla liderlik bir örgütün başarı durumundan sorumlu olmayı kapsamaktadır (Tekin ve Zorba, 2001). Liderler, yaşamları boyunca insanları kişilikleri ile etkilemiş ve kitleleri peşinden sürüklemeyi başarmışlardır. Belirli amaçlara yönelmiş insanların oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunamayan özel bir yetenek ve ikna yeteneği gerektirmektedir. Liderlik teriminin zamanla değişimi yeni paradigmalara oluşmasına zemin hazırlayarak 1980'li yıllarla beraber modern liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur. Yeni yaklaşımlardan olan dönüşümcü liderlik kavramı büyük bir ses getirmiş, çağdaş örgütlere pozitif değerler sağladığına yönelik araştırma bulgularına sıkça rastlanmaktadır (Biçer, 2008).

Liderlik günümüzde örgütler açısından oldukça önem arz etmekte ve stratejik olma özelliği taşımaktadır. Koşulların sürekli değişmesi değişimi okuyabilen, değişimi yaşam felsefesi haline getiren ve değişime uyum sağlamada başarılı olan yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Bu durum yöneticilerin dönüşüme ayak uydurabilecek liderlik özelliklerine sahip olması ile gerçekleşebilir. Zira dönüşümcü liderlik denilirken; gelecek, yenilik, değişim ile reform gibi örgütlere hayat veren olguları kapsayan liderlik tarzından bahsedilmektedir. Bu sebeplerden ötürü dönüşümcü bir liderin vizyon sahibi olması ve vizyonunu astlarına kabul ettirmesi gerekli görülmektedir (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

Eğitim örgütlerinde yaşanmakta olan gerçekler ne yazık ki öğretmenliği stresli bir meslek haline getirmektedir. Öğretmenler bu duruma alışmamış bir şekilde iş ortamlarında hizmet üretmeye çalıştıklarında problemler yaşamaktadırlar (Çokluk, 2003). Böylesine ciddi bir konu günümüz eğitim kurumlarında önemini korumaya devam etmektedir. Söz konusu nedenle bu araştırmada, öğretmenlerin algıları bağlamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranış şekilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik algı düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

#### **Liderin Tanımı ve Önemi**

Liderlik tanımı yazarların dünya görüşüne, çalıştıkları alana, bilgi birikimine, vurgu yapmak istedikleri özelliğine bağlı olarak çeşitlenmektedir. Aslında liderlik ya da diğer adıyla önderlik, anlam bilimsel (semantik) açıdan soyut bir kavram olduğundan, kişi sayısı kadar liderlik/önderlik tanımı vardır ve koşullara, zamana ve durumlara göre farklılık gösterir (Biçer, 2008). Liderlikte astlarını etkileme olayı önemlidir. Sonuç olarak liderliğin gücü, yönetilen grup tarafından görülen kabulle orantılıdır. Bu kabulde, liderin grubun gereksinimlerini karşılamada etkili olacağı inancı önemli rol oynar. Liderin asıl işlevlerinden biri de kendi gereksinimleri ile grubun gereksinimleri çatıştığında bu çatışmayı olumlu bir şekilde çözebilmesidir (Özdemir, 2003).

Teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde iletişim araçlarının çeşitlenmesi sebebiyle toplumdaki liderlik anlayışı da değişmeye başlamıştır. Bu açıdan liderlerin bu alanda görevleri çok önemlidir. Her yöneticinin liderliğin karakteristik özelliklerine sahip olduğu söylenemez. Liderlik, bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli belirleyici faktördür.

İyi liderlere duyulan ihtiyaç değişimle başa çıkmanın zorlaştığı günümüzde daha fazla hissedilmektedir. Bir kamu hizmeti olarak eğitim hizmetleri sunan örgün eğitim kurumlarında yöneticilik görevine soyunmuş olan eğitim yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir. Eğitim kurumlarının değişim karşısında olumsuz etkilenmemesi, eğitim yöneticilerinin bu değişime uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Eğitim kurumlarında dönüşümü başarıyla gerçekleştirebilecek eğitim yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Bütün bu durumlar liderliğin önemini göstermektedir (Özgür, 2004). Zira liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilen, örgütün maddi ve beşeri kaynaklarını, “örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete” geçirebilen bireylerdir (Başaran, 2000).

### **Liderlerin Özellikleri**

Gerçek liderin sürekli güçlü durma, istenilen hedefleri sürekli kontrol etme, özgün fikirler üretme, emin adımlarla yürüme, duygulara daha az maruz kalma, belirsizliğe karşı sabırlı olma, insanları etkileme gibi bazı özellikleri ön plana çıkmaktadır (Biçer, 2008).

Larwood ise etkin bir lider olabilmek için liderin astlarına güvenme, vizyon sahibi olma, sakinliğini koruma, uzman olma ve basitleştirme gibi beş altın anahtar prensibe sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Donuk, 2007).

Liderlik izleyicilerini etkileme sürecidir. Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme kaynağı olarak ise karşımıza güç çıkmaktadır. Lider, değişik güçlerden yararlanarak astlarını etkilemeye çalışabilir. En çok bilinen güç kaynakları French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır. Bunlar uzmanlık, yasal, ödüllendirme, zorlayıcı ile karizmatik güçtür. Yasal güç liderin belli bir makamın sağladığı yetkileri kullanması ile oluşmaktadır. Ödüllendirme gücü liderin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin kullanım ve kontrolünde liderin yeteneğine dayanır. Zorlayıcı güç liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların (işe son verme, maaşı kesme, rütbe düşürme gibi) kullanılması ve kontrolünde liderin yeteneğini belirtir. Uzmanlık güç ise liderin sahip olduğu kişisel bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Uzmanlık gücünün kapsamı dardır. Liderin uzmanlık alanı bu kapsamı belirler. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak takipçileri tarafından algılanıyorsa o lider izleyicilerin üzerinde çekici bir etki yaratabilir. Karizmatik gücün görüldüğü örgütlerde lidere hayranlık duyma, lider gibi olma isteği ve liderin onayını elde etmek için takipçilerin bir şeyler yapma çabaları görülebilir. Bunun temelinde liderin karizma, doğruluk, cesaret gibi bazı özelliklerinin beğenilme durumları yatmaktadır (Çelik, 2003).

Güç kaynakları lider tarafından kullanılmakla beraber yöneticinin çoğu kez kullanmış olduğu yasal güçtür. Örgütsel gücü kullanan lider, takipçilerinden beklediği başarıyı sağlayamıyorsa diğer güç kaynaklarını kullanma yönünde çaba göstererek beceri sahibi olmalıdır. Bu şekilde takipçileri üzerinde daha etkili olacaktır. Örgütü motive etmek için güç kaynaklarını akıllıca kullanmak ise liderin işinin bir parçasıdır. Lider bu güç kaynaklarını değişik zamanlarda, duruma bağlı olarak grup üyelerinin iş doyumunu ve başarılarını arttırmak için kullanabilir (Çelik, 2003).

### **Liderlerin Rol ve Davranış Becerileri**

Etkili liderlik becerileri; vizyon yaratma, başarılı iletişim, yetkiyi devretme ve kendini anlama becerisidir. Başarılı liderlerin amaçlarına ulaşmada farklı süreçler kullandıklarını, ancak

başarılı pek çok liderin ortak bir kaç beceriyi kullandıklarını belirtilebilir. Bunlar (Helligel ve Woodman, 1995):

**Vizyon Yaratma:** Liderler vizyon yaratarak takipçilerinin hayranlığını kazanırlar. İnsanlar, büyük ve gerçek vizyona sahipseler örgütle bütünleşirler. Lider, vizyonunu izleyicileri ile paylaşabilir ve onları bağlı hale getirebilirse, izleyiciler vizyona sahip çıkarlar. Liderin taşıdığı vizyon diğerlerine güven aşılır ve bu güven, onlara inandıklarını başarmaları için yol gösterir.

**Başarılı İletişim:** Başarılı liderler takipçileriyle etkili bir şekilde iletişim kurarlar. Gerekli olan bilgiler ilgililere iletilmelidir.

**Yetki Devretmek:** Yetki devretmek, etkileme ve kontrolü izleyicilerle paylaşmaktır. Takipçilere amaçları gerçekleştirmek için umut verir, üretken yapar, iş doyumunu sağlar.

**Kendini Anlama:** Etkili bir lider kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkındadır. Onlar kendi başarıları hakkında bilgi almaya isteklidirler. Devamlı olarak kendilerini keşfetme çabası içindedirler.

Bu liderlik becerileri davranışsaldır. Davranışlar ise öğrenme ile kazanılır. Ancak bu şekilde örgüt içindeki insanların enerjileri açığa çıkarılır ve karşılıklı yarar sağlayan hedeflere yönlendirilebilir. Knowles ise liderlerin yaratıcı olmaları gereği üzerinde durmaktadır ve yaratıcı liderlerin örgüt içindeki insanların yaratıcı enerjisini açığa çıkardığını belirtmektedir. Yaratıcı liderler, kendini gerçekleştirme gücüne inanırlar, yaratıcılığı ödüllendirirler, değişimi yönetme becerileri vardır, içsel güdüleyicileri daha çok vurgularlar ve insanları cesaretlendirirler (Helligel ve Woodman, 1995).

### **Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümün sözlükteki manası şekil değişimini, bir şeyin biçimini değiştirmeyi, nesneyi başka bir kalıba sokmayı ifade etmektedir. Dönüşüm mevcut yapıdan daha farklı bir yapıya geçmek ve bunu yaparken de ani ve radikal farklılaşmalara yönelmek, gelecekte olabilecek eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak olarak tanımlanır (Doğan, 2007: 47). Yönetim bilimlerinde ve bilhassa eğitim alanında dönüşümcü liderlik, son günlerde büyük önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderlik alanında ABD, Kanada ve İngiltere başta olmak üzere, uzun dönemli deneysel çalışmalar yapılmakta ve bundan sonuç elde edilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez ABD’de politik liderlik eğitimi sırasında ortaya çıkmıştır. Burns’e göre, Dönüşümcü liderler takipçilerini etkilemek için olumsuz izlenimler bırakmak yerine özgürlük, gelişim, huzur, eşitlik, adalet ve barış gibi olumlu ve etik değerleri ön plana çıkarmaktadır (Güney, 2007; Bilir, 2007). Ayrıca takipçilerinin ya da potansiyel takipçilerinin var olan bir eğilimlerini, ihtiyaçlarını ve taleplerini kısa sürede fark ederek onlara hitap etmekte, onları güdülemekte ve onların harekete geçmesini sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında örgüt liderleri örgütün hemen her alanında değişim ve farklılıklar yaparak çalışanları etkileyebilmektedir (Eren, 2012: 462). Bu aşamadan sonra çalışanlara yeni fikirler kazandırılmış olup bu vizyon doğrultusunda çaba gösterilmesi sağlanır. Değişimin etkileriyle birlikte lider, örgüt üyelerine potansiyellerinin gelecekte daha da iyi şeyler yapabilmeleri için yeterli olduğuna inandırır (Çelik, 2003: 90).

Liderlik, işe yönelik ve dönüşümcü olmak üzere Burns (1978) tarafından ikiye ayrılmıştır. İşe yönelik liderlik sürecini Burns şu şekilde tanımlamıştır: Herhangi bir bireyin bazı hususları karşılıklı olmak üzere değiştirmek için diğer kişilerle bağlantı kurmaya başladığı andan itibaren

süregelen zamanın tamamıdır. Liderlik üzerine çalışmalar yürüten Bass (1985), bu konu üzerindeki araştırmalarının sonucunda dönüşümsel liderlik kavramını ortaya atmıştır. Burns bu kavramı liderin izleyicilerin tutumlarında oluşan radikal değişikliğe dikkat çekebilmek amacıyla kullanmıştır. Bass'a göre dönüşümcü lider, izleyicilerin moral ve motivasyonlarını yüksek düzeyde tutmaktadır. Yani dönüşümcü lider izleyenler üzerinde önemli derecede bir tesir yaratmaktadır (Erçetin, 2000).

1985 senesinde Bernard M. Bass, dönüşümsel liderlik hakkında yürüttüğü çalışmalar sonucunda, bu kavrama ölçülebilir ve anlaşılabilir bir şekil kazandırmıştır. "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" (MLQ) Bass sayesinde literatüre geçmiştir. Liderliğe, Burns'un aksine geniş çerçeveden bakan Bass, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği birbirini tamamlayan iki kavram olarak nitelendirmektedir. "Bu yönüyle lider, etkileşimsel ya da dönüşümsel liderlik formunda davranış sergileyebilecek yani davranışlarını şartlara göre saptayabilecektir. Bununla birlikte, tavsiye edilen dönüşümsel liderliğin temel alındığı stratejiler kaydedilmektedir (Berber, 2000).

Değişimci-reformist liderlik olarak da tanımlanan bu liderlik diğerlerinden bütünüyle farklı, gelişim, değişim ve yenilik amaçlayan izleyicilerine kabiliyetlerinin gelişmesi ve sorumluluklarının artması için sorumluluk veren liderlik türüdür. Dönüşümsel liderler astlarını, ödül verme yolu ile ihtiyaçlarını tatmin etmekten çok daha fazlasını yaparlar. Astların güven duygularının arttırılması, grup ve organizasyonun kendini anlaması vasıtasıyla da astlar başarı ve büyümeye doğru yönlendirilmektedir (Güney, 2007).

### **Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri**

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği, örgütlerinde dönüşümü en önemli yönetsel süreç olarak ele almalarıdır. Her lider dönüşüm içerisinde olabilir, ama dönüşümsel liderlerin birinci öncelikleri örgütsel dönüşümdür. Dönüşümcü liderlik, takipçilerine esin kaynağı olur ve onları devrimsel değişiklikler konusunda yüreklendirir. Bu liderler, kendi kişisel özellikleri ve takipçileriyle olan ilişkileri sayesinde basit bir özellikler ve verimlilik alışverişinin ötesine geçerler. Sürekli iyileştirme arzusu taşırlar. Dönüşümcü liderler yenilik konusunda yüksek motivasyon gösterir, çünkü yenilik onlar için bir kişilik özelliğidir. Çoğunlukla daha yeni teknolojilerle iş süreçlerini geliştiren yöneticileri hedef alır. Yenilikçiler genellikle daha hırslıdırlar, teknolojiyi iyi bilirler ve yaptıkları işte en üst konumlarda yer alıp işlerini rahatlıkla yaptırırlar (Joseph, 2003; akt: Subaş, 2017).

Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni şu şekilde sıralanabilir:

**Karizma:** Kendine veya örgüte ilişkin vizyonu ortaya koyma. Örgüt içinde saygı, sevgi ve dürüstlük davranışlarını meydana getirme.

**Canlandırma:** Çabalara odaklanabilmede sembollerden istifade etme. Bireyler için uygun davranışları modelleme ve beklentileri yüksek düzeye çıkarıp güdüleme.

**Bireyselliğe dayanma:** Çalışanlardan her bir bireye saygı duyup, bireylere örgütsel sorumluluklar verme.

**Düşünsel uyarım:** Bireyleri yeni fikirler ve yaklaşımlara teşvik etme (Keçecioğlu, 1998).

Avolio'ya göre dönüşümcü liderler, çalışanların görevlerini ve bunun gerektirdiği iş ve işlemleri; yüksek motivasyon ve iyi bir performansın örgütsel amaçlara ulaşmada çok etkili olduğunu, çalışanların çok daha fazla fark edebilmelerini sağlayarak üzerlerinde olumlu etki bırakmaktadırlar (Bass,1997). Bass, Avolio dönüşümcü liderlik konusunda yaptığı çeşitli çalışmalar sonucunda Liderlik Ölçeği (MLQ-MultiFactor Multifactor Leadership Questionnaire) geliştirmiştir. Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan birçok çalışmada kullanılan bu ölçeğe

(Kaygısız, 2013) dönüşümcü liderlik; ilham merkezi olma, karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarıyla ele alınmaktadır.

Günümüz koşullarının liderlikten çok daha fazlasını gerektirdiğinin altını çizen Bennis ve Nanus, liderlerin artık takipçilerinin ihtiyaçlarına önem veren dönüşümcü liderlik rollerini benimsemeleri gerektiğini ve ayrıca dönüşümcü liderlerin aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerektiğini vurgulamaktadırlar (İşcan, 2006):

- Vizyon aracılığıyla odaklanma: Herkes tarafından benimsenen gerçekçi bir vizyon, ilgi uyandırmakta, heyecan vermekte ve yeteneklerin amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktadır.
- İletişim kurma: Liderler vizyonlarını ve gerçekleşmesini istedikleri amaçları takipçilerine kusursuz bir şekilde anlatmayı ve onların taleplerini anlamayı başarmaktadırlar.
- Güven ortamı yaratma: Lider ile takipçileri arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.
- Öz saygının gelişmesini sağlama: Her bir takipçinin kendine saygı duyması ve güçlü/zayıf yönlerinin keşfetmesi için farklı eylemler gerçekleştirilmektedir.

Liderlik literatürü, müdürlerin okul gelişimi ve dönüşümündeki önemli rolüne ilişkin birçok bilgi sağlamaktadır. Farklı liderlik 'modelleri' ya da 'tarzlarına' ilişkin öneriler olmasına rağmen, tarz ayırımın okul yöneticiliğinin günlük uygulamasını temsil etmediğinin kabul edilmesi gerekmektedir. İlaveten, herhangi belirli bir ortamda başarı sağlamaya en uygun tek bir liderlik tarzının olmayacağı hususu genelde kabul görmektedir. Dönüşümcü liderlik okul yöneticilerini, saygı, özerklik ve daha yüksek hedefler arayışının değer gördüğü ortak bir vizyon inşa ederek aktif bir şekilde okul kültürünü şekillendirmeye ve dönüştürmeye çalışanlar olarak görür; bu 'inşa yoluyla liderlik' türüdür (Güçlü, 1997).

Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik ilişkisi irdelendiğinden, dönüşümcü liderliğe ilişkin gerekli literatüre yer verildikten sonra tükenmişlik konusuna değinilecektir

### **Tükenmişlik**

Örgüt içi çalışmalarında yönetici veya bireyler görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmakta ve çoğu zaman inisiyatif almak durumunda kalabilirler. Bilhassa yöneticiler liderlik yapma ve örgütsel görevlerini yerine getirme esnasında yeterli yetki ile donatılmadığında ve kendilerine esnek bir çalışma ortamı sağlanmadığında tükenmişlik duygusunu yaşayabilirler. Liderler ve astlar açısından ele alındığında tükenmişlik duygularına girildiğinde bu durumda en çok örgütsel hedefler olumsuz etkilenebilir. Bu bağlamda tükenmişlik kavramını açıklamakta yarar vardır.

Tükenmişlik kavramını, ilk olarak Freudenberger (1974) ortaya atmıştır. Freudenberger tükenmenin nedeni "bireyin güç kaynakları ve enerji üzerinde oluşan aşırı istek ve talepleri" olarak açıklanmıştır. Daha sonra, tükenmişlik kavramının, davranış boyutlarını belirten Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik kavramını "kişisel başarı eksikliği", "duyarsızlaşma" ve "duygusal tükenme" şeklinde nitelendirmişlerdir (Özgüven, 2003; Tümkaya, 1999: 48). Birçok araştırmacının tükenmişliğin, tutumları, beklentileri, bireysel düzeyde ortaya çıkan içsel psikolojik deneyimleri etkilediği konusunda ortak görüşte oldukları söylenebilir (Shirom, 1989; akt. Torun, 1995). Bireylerde yarattığı etki açısından ele alındığında ise tükenmişlik "bireysel bir şekilde yaşanan, uzunca bir süreden beri çalışmanın getirdiği yorgunluktan kaynaklanan, hayal kırıklığı, çaresizlik, yıpranma, ümitsizlik, işine, iş arkadaşlarına ve genel olarak hayata

*karşı olumsuz tutumların cereyan etmesi sonucu oluşan bir iş stresi çeşidi” olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 122-123).*

### **Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişlik literatürde; duyarsızlaşma, kişisel başarıya ilişkin duygular ve duygusal tükenmeyi kapsayan üç farklı boyutta aktarılmaktadır.

#### **Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, duygusal kaynakların yok olması ve verilen emeklerin yitip gitmesiyle karakterize edilmektedir (Tümkiye, 1999). Tükenme, fiziksel tükenmeye ek olarak, çalışanların faaliyetlerini sergiledikleri işletme, kurum ve insanlara karşı ilgilerinin kaybolmasını içerir. İşgörenlerin etkileşim içinde buldukları insanlara karşı uzunca bir sürede, olumlu duygular beslememe, empatik olmamak duygusal tükenmeyle de karakterize edilebilir (Özgüven, 2003).

#### **Duyarsızlaşma**

Genel olarak örgüt içindeki kişilere karşı mesafeli davranma, sunulacak hizmeti yerine getirirken hizmet alan bireylerle duygusal ilişkilere girmekten kaçınmak olarak ifade edilebilir. Bu durum, zamanla örgütsel görevlere ve insan ilişkilerine karşı duyarsızlaşmayı doğurmaktadır (Örmen, 1993).

#### **Kişisel Başarı Eksikliği**

Kişisel başarı, bireyin işinde yeterli, nitelikli ve başarılı olma duygularını ifade etmektedir. Diğer yandan kişisel başarısızlık kavramı ise, bireyin kendisini işinde başarısız ve yetersiz bir biçimde değerlendirmesini ifade etmektedir. Problemin üstesinden başarı ile gelen ve kendisini yeterli bulan bireylerin kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğunu düşündükleri, ancak kendisini işinde başarısız ve yetersiz olarak algılayan bireylerin kendileri hakkında olumsuz yargılar edindikleri gözlenmiştir. Suçluluk duygusu, sevilme hissi ve başarısız olduğunu düşünme bireyi depresyona itmektedir (Aydemir, 2003).

### **Tükenmişliğin Sebepleri ve Sonuçları**

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda; tükenmişliğe sebep olan etkenler açıkça belirlenmemiştir. Fakat genel anlamda öğretilerin kendisine ilişkin değişkenlerle, çalıştığı kuruma ilişkin değişkenlerin birleşerek tükenmişliğe sebep olduğu kabul edilmektedir (Akçamete vd., 2001).

Freudenberger ve Richelson (1980), çalışmalarında tükenmiş bireylerin tembel ya da başarısız bireyleri değil fakat gerçekte çok başarılı, dinamik, karizmatik, empatik, idealist ve insana dönük bireyleri karakterize ettiklerini göstermektedir (Çetinkanat, 2002).

Tükenmişliğin gelişim modelini test eden Blase tükenmedeki birinci faktörleri; kişisel kapasitenin altında veya üstündeki uygunsuz talepler, zamanı iyi kullanamama kaygısı, organizasyonun niteliklerine uygun iş bölümündeki eksiklik, kişisel ihtiyaçların giderilememesi, yeniliği desteklemedeki yetersizlik ve olumsuz tepki yaratan diğer stresler olarak bildirilmiştir (Tümkiye, 1999).

Tükenmişlik hem kişisel hem de sosyal işleyişi bozar. Bazıları tükenmişliğin sonucu olarak işi bırakırken, diğerleri yapabileceklerinin en iyisine oranla çok düşük bir düzeyde çalışmaya

devam ederler. Bu durumda yapılan çalışmanın kalitesi düşmekte ve psikolojik sağlık olumsuz etkilenmektedir. Tükenmişlik öncelikle enerji kaybı, iş doyumunu kaybı, ağrılar, bulantı, yorgunluk, madde kullanımının artması, fiziksel hastalık, çaresizlik, depresyon, kızgınlık, kırgınlık, hastalık, takıntılı olma, kendine ve işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve daha sonra yetersizlik ya da fiziksel ve psikolojik işlevsizlik baş göstermesiyle sonuçlanır (Çam, 1993).

Uykusuzluk, canlılığın yitilmesi, baş ve göğüs ağrıları tükenmişlikle ortaya çıkan bedensel sorunlardır. Davranış ve duygularla ilgili belirtiler ise daha önce ortaya çıktığı ve fark edildiği saptanmıştır (Baltaş, 1996).

Yapılan çalışmalar, tükenmişliğin önemli sonuçlar doğurduğunu açıklamaktadır. Tükenmişliğin, sunulan hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulmalara ek olarak kişiler üzerinde de fiziksel, psikolojik ve zihinsel sorunlara yol açtığını belirlenmiştir (Taycan vd., 2006). Yaşanan bu olumsuz etkiler kişinin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebebiyet vermekte, işletmelerde de verim kaybına ve iş gücü kaybına yol açmakta, işten ayrılmalarda artma ve iş yerinde çalışma huzurunun kaybolmasına yol açmakta ve organizasyonu olumsuz etkilemektedir (Tepeci, 2003). Liderin dönüşümcü bir paradigmaya sahip olması, hizmet gören bireylerle olan ilişkilerinde dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemesi, bireylerin tükenmişlik duygularını minimize edebilecektir. Dolayısıyla dönüşümcü liderler astlarına karşı daha anlayışlı, adalet duygularını gözetken ve örgüt içinde demokratik değerleri ayakta tutan liderler oldukları için, dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel tükenmişliğin önüne geçebileceği söylenebilir.

Tükenmişliğin okullara ilişkin etkilerine bakıldığında eğitimin dönüşüm sürecinde olduğu günümüzde, eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ve davranışları ile öğretmenlerin performanslarının tükenmişlikten etkilendiği görülmektedir. Öğretmenlerin en üst düzeyde performans göstermeleri ise onların tükenmişlik düzeylerinin düşük olmasında saklıdır. Eğitim yöneticilerin gösterecekleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin performansları üzerindeki etkinin farkına varmalı, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttıran tutum ve davranışlar sergilemeli ve kendilerini sürekli olarak akademik çalışmalardan faydalanarak geliştirmelidir. Çalışmanın bu tür amaçlara yönelik eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alanyazında dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeylerinin araştırılması konusunda Türkiye’de yapılmış çok fazla araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple araştırmanın alana katkı sunması araştırmayı önemli kılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında, devlete bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç ışığında aşağıda yer alan sorulara yanıtlar aranmıştır. Öğretmen algılarına göre;

1. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme durumu nedir?
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri eğitim düzeylerine, mesleki deneyimlerine ve yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Araştıma nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapılan betimsel bir çalışma olup, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. İlişkisel tarama araştırmaları iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve derecesini ele alan araştırmalardır (Karasar, 2006). Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli bağlamında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmenlerin tükenmişliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Diyarbakır ili merkez Kayapınar, Bağlar, Yenişehir ve Sur ilçelerinde zorunlu eğitim kapsamındaki okullarda (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapmakta olan tüm öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin belirlenmesi sürecinde küme örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Küme örnekleme yöntemi, evreni temsil eden bireylerin tek tek seçilmesi yerine, kendi içinde benzer özellik gösteren, kendiliğinden oluşmuş veya yapay oluşturulmuş gruplara ulaşılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ile liseler birer küme olarak alınmış ve bu okullarda görev yapan öğretmenlere ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın örnekleme 456 öğretmenden oluşturulmuştur. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.**

#### Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Değişken		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	201	44.1
	Erkek	254	55.9
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	70	15.4
	6-10 yıl	136	29.8
	11-15 yıl	133	29.2
	16 yıl ve üzeri	115	25.2
Görev Yaptığı Okul Kademesi	İlkokul	132	29.0
	Ortaokul	280	61.4
	Lise	44	9.6
Eğitim Düzeyi	Lisans	405	88.8
	Lisansüstü	51	11.0
	Toplam	456	100.0

*Not: Bazı anketlerde kayıp veriler bulunduğu için toplam sayı 456'nın altında görünmektedir.*

Tablo 1’de belirtildiği gibi örnekleme yer alan öğretmenlerin %44’1’i kadın, %55’9’u erkektir. Öğretmenlerin %15,4’ü “1-5 yıl”, %29,8’i “6-10 yıl”, %29,2’si “11-15 yıl” ve %25,2’si “16 yıl ve üzeri” mesleki deneyime sahipken, %29,0’u “ilkokul”, %61,4’ü “ortaokul” ve %9,6’sı “lise” kademesinde görev yapmaktadır. Son olarak, öğretmenlerin %88,8’i lisans mezunuyken, %11,0’i lisansüstü eğitim mezunlardır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada toplanan veriler “Demografik Bilgi Formu”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.



Araştırma kapsamında yöneticilerin Dönüşümcü liderlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilmiş olan "Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ)" veri toplama aracının Cemaloğlu (2007) tarafından, sonraları ise Şirin ve Yetim (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan formdan yararlanılmıştır. Ölçek beş boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla; "vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma" şeklindedir. Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı ölçek toplamı için .977 olarak bulunurken, alt boyutlar için sırasıyla .963, .953, .870, .919 ve .627 olarak bulunmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için kullanılan veri toplama aracının 2. bölümünde Maslach Tükenmişlik Ölçeği yer almaktadır. MTO, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. Daha sonraları Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, beşli Likert türünde, üç faktör (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) ve 22 maddeden oluşmaktadır. Mevcut çalışmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı duygusal tükenme boyutu için .875, duyarsızlaşma için .760 ve kişisel başarı boyutunda ise .826 şeklinde tespit edilmiştir. Bu değerler ölçekten ulaşılan verilerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için betimsel istatistikler (standart sapma, aritmetik ortalama) yapılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumunu belirlemek için fark analizlerinden yararlanılmıştır. Hangi analizlerin yapılacağına karar vermek için ilk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu kapsamda çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek yapılacak analizler belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde söz konusu değerlerin -0.919 ile +0.954 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerin +1 ile -1 arasında olmasından dolayı, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş olup parametrik testler yapılmıştır. Bu çerçevede cinsiyet ile eğitim düzeyi değişkenlerine göre bağımsız gruplar t-testi, mesleki deneyim ile yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Daha sonra ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin tükenmişliği arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson çarpım momentler korelasyon katsayısına bakılmıştır.

## Bulgular

### Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.**

*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	X	Ss
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	463	3,74	1,02
1.Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	463	3,76	1,13
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	463	3,80	1,16
3.Entelektüel teşvikte bulunma	463	3,52	1,07

4.Bireysel ilgi gösterme	463	3,82	1,17
5.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	463	3,78	,86

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin *dönüşümcü liderlik* genel puan ortalaması 3,74’tür (*Katılıyorum*). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise *vizyon* boyutunun 3,76 *grup amaçları* boyutunun 3,80 *entelektüel teşvik* boyutunun 3,52 *bireyselliği* boyutunun 3,82 ve *yüksek başarı* boyutunun 3,78 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduğu görüşünde olduğunu göstermektedir.

### Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanlarının eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.**

*Eğitim Düzeyine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları*

	Eğitim Düzeyi	N	X	Ss	t	Sd	P
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Lisans	380	3,66	1,03	-3,629	443	,000
	Lisansüstü	65	4,16	,88			
1.Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	Lisans	380	3,67	1,14	-3,964	443	,000
	Lisansüstü	65	4,27	,96			
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Lisans	380	3,72	1,18	-3,078	443	,002
	Lisansüstü	65	4,20	,99			
3.Entelektüel teşvikte bulunma	Lisans	380	3,44	1,09	-3,699	443	,000
	Lisansüstü	65	3,98	,93			
4.Bireysel ilgi gösterme	Lisans	380	3,77	1,19	-1,691	443	,091
	Lisansüstü	65	4,04	1,07			
5.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Lisans	380	3,73	,85	-3,695	443	,000
	Lisansüstü	65	4,15	,82			

Tablo 3’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları ölçek toplamı ile alt boyutlardan **“Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma”**, **“Grup amaçlarının kabulünü sağlama”**, **“Entelektüel teşvikte bulunma”** ve **“Yüksek başarı beklentisine sahip olma”** boyutlarında okul müdürlerinin eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $p < .05$ ). Diğer yandan **“Bireysel ilgi gösterme”** boyutunda anlamlı fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, tespit edilen anlamlı farkın lisansüstü eğitim mezunu olanların lehine olduğu görülmektedir.

*Mesleki deneyimlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4’te gösterilmiştir.*

**Tablo 4.**

*Okul Müdürlerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

	Mesleki Deneyim	N	X	Ss
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	1-5	15	3,48	1,00
	6-10	61	3,44	1,23
	11 ve üzeri	365	3,80	,98
1.Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	1-5	15	3,38	1,21
	6-10	61	3,43	1,33
	11 ve üzeri	365	3,83	1,10
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1-5	15	3,61	1,16
	6-10	61	3,45	1,41
	11 ve üzeri	365	3,86	1,11
3.Entelektüel teşvikte bulunma	1-5	15	3,30	,91
	6-10	61	3,25	1,26
	11 yıl ve üzeri	365	3,58	1,05
4.Bireysel ilgi gösterme	1-5	15	3,55	1,25
	6-10	61	3,52	1,40
	11 ve üzeri	365	3,88	1,13
5.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	1-5	15	3,73	,68
	6-10	61	3,65	,98
	11 ve üzeri	365	3,81	,85

Tablo 4'te görüldüğü gibi gerek ölçek toplamında gerekse de alt boyutlarda mesleki deneyimi 11 yıl ve üzeri olan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları diğerlerinden yüksektir. Orta grup olarak ifade edilebilecek 6-10 yıl mesleki deneyime sahip okul müdürlerinin ise genel olarak en düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

*Okul müdürlerinin mesleki deneyimlerine göre dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı farklılaşmayı durumunu belirlemek için yapılan ANOVA test sonuçları aşağıda verilmiştir.*

**Tablo 5.**

*Okul Müdürlerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları*

		Kareler		F	P	Anlamlı Fark	
		Kareler Top.	Sd				
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	7,702	2	3,851	3,656	,027	3>2
	Gruplar İçi	461,326	438	1,053			
	Toplam	469,028	440				
1.Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	Gruplar Arası	11,053	2	5,526	4,249	,015	3>2
	Gruplar İçi	569,624	438	1,301			
	Toplam	580,676	440				
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Gruplar Arası	9,495	2	4,747	3,498	,031	3>2
	Gruplar İçi	594,465	438	1,357			
	Toplam	603,960	440				
3.Entelektüel teşvikte bulunma	Gruplar Arası	6,538	2	3,269	2,787	,063	
	Gruplar İçi	513,704	438	1,173			
	Toplam	520,242	440				
4.Bireysel ilgi gösterme	Gruplar Arası	7,702	2	3,851	2,757	,065	

		Kareler			Anlamlı Fark
		Kareler Top.	Sd	Ort.	
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	7,702	2	3,851	3,656 ,027
	Gruplar İçi	461,326	438	1,053	
	Gruplar İçi	611,804	438	1,397	
	Toplam	619,506	440		
5.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Gruplar Arası	1,436	2	,718	,948 ,388
	Gruplar İçi	331,649	438	,757	
	Toplam	333,084	440		

Tablo 5 değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları ölçek toplamı ile alt boyutlardan “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma” ile grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutlarında okul müdürlerinin mesleki deneyimine göre anlamlı bir fark gösterirken ( $p < .05$ ); “entelektüel teşvikte bulunma”, “bireysel ilgi gösterme” ve “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). Görülen bu farklılığa ilişkin kaynağının belirlenmesi için başvurulan post-hoc scheffe Testi sonucunda mesleki deneyimi 11 yıl ve üzeri olan okul müdürleri ile 6-10 yıl olan okul müdürleri arasında 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip müdürler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

*Okul müdürlerinin yöneticilik deneyimlerine göre dönüşümcü liderlik puanlarına ilişkin betimsel istatistikler aşağıda verilmiştir.*

**Tablo 6.**

*Okul Müdürlerinin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

	Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	N	X	Ss
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	1-5 yıl	97	3,47	1,19
	6-10 yıl	159	3,72	1,02
	11 yıl ve üzeri	180	3,91	,92
1.Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	1-5 yıl	97	3,46	1,32
	6-10 yıl	159	3,75	1,15
	11 yıl ve üzeri	180	3,95	1,01
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1-5 yıl	97	3,52	1,36
	6-10 yıl	159	3,76	1,15
	11 yıl ve üzeri	180	3,99	1,03
3.Entelektüel teşvikte bulunma	1-5 yıl	97	3,23	1,19
	6-10 yıl	159	3,50	1,09
	11 yıl ve üzeri	180	3,71	,99
4.Bireysel ilgi gösterme	1-5 yıl	97	3,56	1,40
	6-10 yıl	159	3,85	1,16
	11 yıl ve üzeri	180	3,95	1,06
5.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	1-5 yıl	97	3,65	,91
	6-10 yıl	159	3,72	,89
	11 yıl ve üzeri	180	3,92	,81

Tablo 6 incelendiğinde yöneticilik deneyimi 11 yıl ve üzeri olan okul müdürleri en yüksek puan ortalamalarına sahip iken; yöneticilik deneyimi 1-5 yıl olan okul müdürleri en düşük puan ortalamalarına sahiptir. Bir diğer ifadeyle okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanlarının yöneticilik deneyimi ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin yöneticilik deneyimlerine göre dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testine ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 7.**

*Okul Müdürlerinin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları*

		Kareler		Kareler		F	P	Anlamlı Fark
		Top.	Sd	Ort.	F			
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	12,456	2	6,228	5,937	,003	3>1	
	Gruplar İçi	454,236	433	1,049				
	Toplam	466,692	435					
1.Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	Gruplar Arası	15,396	2	7,698	5,937	,003	3>1	
	Gruplar İçi	561,435	433	1,297				
	Toplam	576,831	435					
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Gruplar Arası	14,129	2	7,065	5,231	,006	3>1	
	Gruplar İçi	584,817	433	1,351				
	Toplam	598,947	435					
3.Entelektüel teşvikte bulunma	Gruplar Arası	14,314	2	7,157	6,155	,002	3>1	
	Gruplar İçi	503,518	433	1,163				
	Toplam	517,832	435					
4.Bireysel ilgi gösterme	Gruplar Arası	9,811	2	4,906	3,512	,031	3>1	
	Gruplar İçi	604,744	433	1,397				
	Toplam	614,555	435					
5.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Gruplar Arası	5,764	2	2,882	3,832	,022	3>1	
	Gruplar İçi	325,658	433	,752				
	Toplam	331,422	435					

Tablo 7'ye göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları ölçek toplamı ile bütün alt boyutlarda okul müdürlerinin yöneticilik deneyimine göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p<.05$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için başvurulan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre mesleki deneyimi 11 yıl ve üzeri olan okul müdürleri ile 1-5 yıl olan okul müdürleri arasında görülmüş olup, 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

#### **Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin tükenmişlik puanlarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 8'de belirtilmiştir.

**Tablo 8.**

*Öğretmenlerin Tükenmişliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	X	Ss
Duygusal Tükenme	456	2,31	,80
Duyarsızlaşma	456	1,78	,72
Kişisel Başarı	456	3,93	,63

Tablo 8'de görüldüğü üzere öğretmenlerin *duygusal tükenme* puanlarının aritmetik ortalaması 2,31 (düşük), *duyarsızlaşma* puanlarının ortalaması 1,78 (çok düşük) ve *kişisel başarı*

puanlarının ortalaması 3,93 (yüksek) şeklindedir. Bu değerler öğretmenlerin tükenmişliklerinin genel olarak düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulguların Bağımsız Değişkenlere İlişkin Analiz Sonuçları

Öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.**

*Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	Sd	P
Duygusal tükenme	Kadın	201	2,27	,72	-,783	453	,434
	Erkek	254	2,33	,86			
Duyarsızlaşma	Kadın	201	1,70	,65	-2,114	453	,035
	Erkek	254	1,85	,77			
Kişisel başarı	Kadın	201	3,92	,60	-,250	453	,803
	Erkek	254	3,93	,66			

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin tükenmişlik puanları *duyarsızlaşma* boyutunda cinsiyete göre anlamlı fark gösterirken ( $p < .05$ ); *“Duygusal tükenme”* ve *“Kişisel başarı”* boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, *“Duyarsızlaşma”* boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplara ilişkin t testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.**

*Eğitim Düzeyine Göre Öğretmenlerin Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları*

	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	t	Sd	P
Duygusal tükenme	Lisans	405	2,31	,81	,711	453	,477
	Lisansüstü	50	2,23	,76			
Duyarsızlaşma	Lisans	405	1,77	,72	-,797	453	,426
	Lisansüstü	50	1,86	,79			
Kişisel başarı	Lisans	405	3,90	,64	-1,848	453	,065
	Lisansüstü	50	4,08	,58			

Tablo 10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin tükenmişlik puanları eğitim düzeyine göre anlamlı fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). Dolayısıyla lisans ve lisansüstü eğitim mezunlarının benzer tükenmişlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Mesleki deneyimlerine göre öğretmenlerin tükenmişlik puanlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.***Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

	Kıdem	N	X	Ss
Duygusal tükenme	1-5 yıl	70	1,86	,60
	6-10 yıl	136	2,30	,80
	11-15 yıl	133	2,39	,77
	16 yıl ve üzeri	115	2,46	,83
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	70	1,64	,71
	6-10 yıl	136	1,75	,68
	11-15 yıl	133	1,84	,76
	16 yıl ve üzeri	115	1,82	,74
Kişisel başarı	1-5 yıl	70	4,04	,54
	6-10 yıl	136	3,87	,66
	11-15 yıl	133	3,93	,61
	16 yıl ve üzeri	115	3,92	,69

Tablo 11.'de görüldüğü gibi "Duygusal tükenme" ve "Duyarsızlaşma" boyutlarında genel olarak mesleki deneyim ile birlikte tükenmişlik puanlarının da arttığı görülmektedir. "Kişisel başarı" boyutunda ise 1-5 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin puan ortalamasının diğer öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 12.***Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları*

		Kareler			Anlamlı Fark	
		Kareler Top.	Sd	Ort.	F	P
Duygusal tükenme	Gruplar Arası	17,575	3	5,858	9,660	,000
	Gruplar İçi	272,887	450	,606		
	Toplam	290,461	453			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	2,088	3	,696	1,309	,271
	Gruplar İçi	239,285	450	,532		
	Toplam	241,372	453			
Kişisel başarı	Gruplar Arası	1,351	3	,450	1,103	,347
	Gruplar İçi	183,690	450	,408		
	Toplam	185,041	453			

Tablo 12'ye bakıldığında, öğretmenlerin tükenmişlik puanları "Duygusal tükenme" boyutunda anlamlı fark gösterirken ( $p < .05$ ); "Duyarsızlaşma" ve "Kişisel başarı" boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). "Duygusal tükenme" boyutundaki farkın kaynağının belirlenmesi için başvurulan Scheffe Testi sonucunda mesleki deneyimi 1-5 yıl olan öğretmenler ile mesleki deneyimi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin arasında ve genel olarak mesleki deneyimi yüksek olan öğretmenlerin lehinedir.

### Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Durumlarıyla Öğretmenlerin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişkiye İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin tükenmişlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için başvurulan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.**

*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikleri İle Öğretmenlerin Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Çarpım Momentler Katsayıları*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	1							
2. Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	,984**	1						
3. Grup amaçlarının kabulünü sağlama	,968**	,949**	1					
4. Entelektüel teşvikte bulunma	,943**	,907**	,889**	1				
5. Bireysel ilgi gösterme	,883**	,852**	,843**	,798**	1			
6.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	,682**	,627**	,588**	,638**	,448**	1		
7.Duygusal tükenme	-,309**	-,312**	-,312**	-,286**	-,290**	-,143**	1	
8.Duyarsızlaşma	-,210**	-,228**	-,219**	-,163**	-,215**	-,049	,654**	1
9.Kişisel başarı	,212**	,218**	,207**	,186**	,197**	,124**	-,335**	-,255**

Tablo 13'te görüldüğü üzere, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile *duygusal tükenme* arasında negatif yönde ve düşük düzeyde, dönüşümcü liderlik (*yüksek başarı* boyutu hariç) ile *duyarsızlaşma* arasında negatif yönde ve düşük düzeyde, dönüşümcü liderlik ile *kişisel başarı* arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Dönüşümcü liderlik, iş ortamı için birçok pozitif çıktısı olan bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Okul ortamında sıklıkla karşılaşılan bir durum da öğretmenlerin örgütsel tükenmişliğidir. Bu çalışmada okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kısımda elde edilen bulgular alanyazın çalışmaları ile desteklenmiştir. Bu çalışma kapsamında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri içerisinde en az gelişmiş özelliklerinin entelektüel teşvik olduğu belirlenmiştir.

Literatürde yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlerin çalışanların çalışma koşulları üzerinde olumlu etkiler bıraktığı belirlenmiştir. Diğer taraftan olumsuz davranışlar içeren yönetici davranışlarının ise çalışanlar üzerinde stres kaynağı oluşturduğu belirtilmektedir (Arnold vd., 2007; Zineldin ve Hytter (2012). Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, Safia (2020) öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ve Kahya (2020) tarafından eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisini incelediği araştırmasında, dönüşümcü liderlik algı düzeyini yüksek seviyede tespit etmesi araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Bu bulgular Dalgacı (2020) tarafından ilköğretim müdürlerinin, Gelmez (2018) tarafından ilköğretim ve ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olarak tespit edildiği, araştırma bulgularıyla da desteklemektedir. Diğer yandan dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasında bir



ilişkinin olup olmadığını belirlemeye dönük daha önce yapılmış araştırmalarda iki kavram arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular vermiştir. Kanste, Kyngas ve Nikkilia (2007) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı düzeyde ama negatif yönde bir ilişki olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe (2015) okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyle ilgili yaptıkları çalışmada entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, koşullu ödül, beklentiyle yönetim ve bireysel ilgi ile tükenmişlik arasında anlamlı düzeyde ve ters yönde bir ilişki bulmuşlardır. Aynı çalışmada dönüşümcü liderliğin boyutlarından yalnızca idealleştirilmiş etki boyutu ve tükenmişlik algısı arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır.

Araştırma sonucunda lisansüstü eğitim mezunu olan katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin lisans mezunu olanlara göre daha iyi bir düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç lisansüstü eğitimin olumlu bir sonucu olarak ifade edilebilir. Eğitimcilerden idarecilik pozisyonlarına atanacak olanlar yöneticilik mesleği standartlarına uygun eğitim alarak yetiştirilmedikçe, eğitim sisteminin verimini arttırmak için yapılanlar da başarıya ulaşamayacaktır (Özdemir, 2009). Mesleki deneyim ve yöneticilik deneyime göre incelendiğinde, deneyimi daha fazla olan katılımcıların dönüşümcü liderlik niteliklerinin daha iyi bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılmış çalışmalara bakıldığında farklı sonuçlar olduğu görülebilir. Eryılmaz'ın (2006) ve Uzer'in (2010) araştırma bulgularına göre kıdem değişkeninde dönüşümcü liderliğin hiçbir boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bilir (2007)'in yaptığı çalışmaya göre öğretmenlik mesleki deneyimi (0–5) yıl aralığında olan öğretmenler, bu süreden daha çok kıdemi olanlara göre okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarında daha yeterli buldukları söylenebilir.

Tükenmişliğe ilişkin sonuçlar incelendiğinde araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, tükenmişlik durumlarına kapılmadıkları, mesleklerini severek yaptıkları sonucu çıkarılabilir. Zira tükenmişlik çeşitli nedenlerden kaynaklansa bile, meydana gelme durumunda mesleğe ilişkin olumsuz duygular taşımayı beraberinde getirmektedir. Yapılan birçok çalışmada tükenmişlik, beklenti, tutum, sevgi, bağlılık gibi içsel psikolojik deneyimleri etkilediği ifade edilmektedir (Özguven, 2003; Tümkiye, 1999; Torun, 1995).

Cinsiyete göre bakıldığında, duygusal tükenmiş ve kişisel başarı açısından kadın ve erkek öğretmenlerin benzer özellikler gösterdiği, diğer taraftan erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma özelliğini kadın öğretmenlerden daha çok gösterdiği belirlenmiştir. Sarıkaya (2007), Alkan (2014) ve Özkan (2017) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet ve örgütsel tükenmişlik boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin benzer tükenmişlik düzeylerine sahip olduğu, bir diğer ifadeyle eğitim düzeyinin tükenmişlik düzeyi açısından fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Vurdu (2017) yaptığı çalışmada eğitim durumu değişkeni ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında doğru orantılı, kişisel başarı hissi boyutu ile ters orantılı bir ilişki olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda duygusal tükenme açısından mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin daha iyi durumda olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifadeyle meslekteki deneyim arttıkça öğretmenlerin duygusal olarak daha çok tükendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin yönü ve düzeyi incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin duygusal tükenme ile negatif yönde ve orta düzeyde, duyarsızlaşma ile negatif yönde ve düşük düzeyde, kişisel başarı ile pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin tükenmişliklerinin düşeceğini göstermektedir. Literatürde bu durumu destekleyebilecek çalışmalar bulmak mümkündür. Bu anlamda dönüşümcü liderlik özelliği gösteren okul yöneticilerinin, okuldaki paydaşlar arasındaki ilişkiyi geliştirebilecekleri (Akar, 2017; Gkolia vd., 2014; Kaygın ve Kaygın, 2012) ve bu durumun öğretmenlerin mesleki tükenmişlik durumlarını azaltabileceği söylenebilir. Zira dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş ve çalışma koşullarını olumlu yönde etkileyebildikleri düşünülmektedir. Yapılan farklı araştırmalarda dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ve dönüşümcü lider olabilen okul yöneticilerinin davranışlarıyla öğretmenlerin içsel motivasyonunu yükseltebileceği (Kelloway vd., 2012; Ahangar, 2009) belirtilmektedir. Dönüşümcü liderler, davranışları ile çalışanlarının sorunlarıyla yakından ilgilendikleri için kendileriyle daha sağlıklı ilişkiler kurulabilmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları sonucunda duygusal problemler, iş ve çalışma stresinin azalması ve bununla birlikte öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin artacağı düşünülmektedir. Bütün bu durumların öğretmenlerdeki mesleki tükenmişlik düzeylerini azaltabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarının işlevsel hale gelmesi adına bazı öneriler bulunulabilir. Çalışma kapsamında ulaşılan bilgilerden yararlanılması amacıyla, okullarda düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde çalışmanın sonuçları paylaşılabilir. Başka öğretim kurumlarında benzer bir araştırma yapılarak özel eğitim kurumları ile devlet okullarından elde edilen verilere ilişkin sonuçlar karşılaştırılabilir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ne düzeyde artırılabilirliğini ve okul müdürleri atamaları yapılırken uygulanan kriterlerin yarının dönüşümcü liderini seçmede ne denli yeterli olduğuyla ilgili çalışmalar yapılabilir. Öğretmenleri tükenmişliğe iten sebepleri tespit etmek için bir nitel çalışma yapılabilir ve araştırmanın sonucu bağlamında somut önlemler alınabilir.

#### **Çıkar Çatışması Bildirimi**

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir. Yazarların çalışmaya katkılarının eşit oranda olduğu beyan edilmiştir.

#### **Destek/Finansman Bilgileri**

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

#### **Etik Kurul Kararı**

Bu araştırma için Mardin Artuklu Üniversitesi Etik Kurulundan (04.05.2021 tarihli-2021/4-33 sayılı) etik izin alınmıştır.

### Kaynakça/References

- Ahangar, R. G. (2009). Building managers as transformational leaders in public sector banks. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 355-364.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi)*. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Akçemete, G., Kaner, S ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik* (1. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., and McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydemir, A. (2003). *Yöneticilerde stres ve tükenmişlik düzeyleri ile bireylerarası çatışmalara girme eğilimi arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14).
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Başaran İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*, Ankara, 70.
- Bensiz A. (2016). *Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel liderlik perspektifinin analitik hiyerarşi prosesi tekniği ile analizi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 7-30.
- Buluç, B., (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34. Algi
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi, Ankara.
- Özgür, B. (2004). Kamu yönetiminde yönetici çıkmazı. *Maliye Dergisi*, 145(1), 1-53.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Çelik, C., Sünbül, A.G.Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, A. C. (2002). İş doyumu ve tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 186-193.
- Dalğalı, F. (2020). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile Hofstede'nin ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkisi (Yayımlanmamış tezi yüksek lisans tezi)*. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Demirtaş, H, Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Doğan, M. (2007). *Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören ilçesi genel liseler ve teknik-ticaret-meslek liselerinde görevli öğretmenlerde tükenmişlik durumu araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 51-62.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Dönmez, B., Güneş ,H. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5, 71-78.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. (Ankara İli Örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gelmez, S. (2018). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (İstanbul ili Beyoğlu ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gkolia, A., Belias, D., and Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and selfefficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22).
- Güçlü, N. (1997). *Eğitim lideri olarak okul yöneticisi*. Milli Eğitim Dergisi, 134.
- Güney, S. (2007). *Liderlik (Yönetim ve organizasyon içinde)*. Nobel Yayın Dağıtım. (2.Baskı). Ankara.
- Helligel D ve Woodman R. (1995). *Organizational Behavior, West Publishing Company, Seventh Edition, Minneapolis, 342-344*.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüşümcü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of nursing management*, 15(7), 731-739.
- Kaygın, E., ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Kaygısız, E.G. (2013). *Örgütsel bilgeliğin yaratılmasında dönüşümsel liderliğin rolü üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul. Kalder Yayınları.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J and Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Konter E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör, *Alfa Yayınevi*, 102-105.
- Korkmaz, M., (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.

- Maraşlı, M. (2005). Bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 23, 27-34.
- Maslach, Christina (2002). Psychology of burnout. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 1415-1418.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 151.
- Özçelik, S.K. (2005). *Yönetici hemşirelerde dönüşümcü liderlik tarzı ve hemşirelerin yöneticilerine olan güvenleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Sistem Ofset, Ankara.
- Özkan, S. (2017). *Gerçeklik şoku ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin resmi liselerde görev yapan öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Muş İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayınları, Ankara.
- Safia, M. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Subaş, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile enneagram kişilik tipleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S ve Aydın, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 104-127.
- Tepeci, M ve Birdir, K. (2003). Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs 2003. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 959-972.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tümkaya, S. (1999). Çukurova üniversitesi öğretim elemanlarının akademik tükenmişlik düzeyleri. *4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 47-60.
- Vurdu, U. (2017). *Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Zineldin, M ve Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748-758.

**İletişim/Correspondence**

Öğrt. Recep ZENGİN  
zngnrcp@gmail.com

Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN  
akina7215@hotmail.com

Dr. Öğrt. Üyesi Halil KARADAŞ  
halil.karadas@hotmail.com