

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İsmail BAKAN¹
Burcu ERŞAHAN²
Tuba BÜYÜKBEŞE³
İnci Fatma DOĞAN⁴
İlker KEFE⁵

ÖZ

Bu çalışma okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarının öğretmenlerin bakış açılarıyla ortaya konularak, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarından okul yöneticilerinin en çok serbest bırakıcı liderlik daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin, yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarına ilişkin algıları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ancak araştırma sonuçlarına dayanarak hangi liderlik tarzının tükenmişlik algısı üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunun belirlenmesi mümkün olmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu soruya da yanıt bulunması yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Tükenmişlik, Öğretmen

JEL Sınıflandırması: M12

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL - TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND LEVELS OF TEACHERS' BURNOUT

ABSTRACT

This study was conducted to analyze the relationship between the teachers' burnout levels and the school administrators' leadership styles by defining the administrators' leadership styles from the perspectives of teachers.

According to the data analysis, it was found that among the leadership styles, called transformational, transactional and laissez-faire, the school administrators have laissez-faire style in the first rank and then transactional and transformational style consecutively. As a result of the analysis, it was found out that as the teachers' perception about the school administrators' leadership styles increases, the level of the teachers' burnout syndrome decreases. However, which leadership style affects the decrease in the burnout syndrome was not found according to the research results. It will be helpful to have an answer for this question by conducting future researches.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Burnout, Teacher

JEL Classification:

¹ Prof.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ibakan63@hotmail.com

² Doç.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv., İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, bersahan@hotmail.com

³ Yrd.Doç.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tbuyukbese@yahoo.com

⁴ Araş.Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ikurtulgan@mynet.com

⁵ Araş.Gör., Çukurova Üniversitesi, SBE, ikefe@cu.edu.tr

1. Giriş

Günümüz rekabet ortamında verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumlarında liderlik önemlidir. Bu eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında liderler etkili rol oynamaktadır. Bu bakımdan liderlikle ilgili çalışmalar yoğun biçimde sürdürülmektedir (Buluç, 2009a: 8). Son dönemlerde de dönüşümcü, etkileşimsel ve serbest bırakıcı liderlik yaklaşımları, post modern yönetim yaklaşımlarında araştırmacıların ve iş dünyasının ilgisini çeken liderlik anlayışları arasında yer almış (Çakınberk ve Demirel, 2010: 104); ticari örgütlerde ve eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda bu liderlerin davranışlarının bir çok değişkenle ilişkili bulunduğu tespit edilmiştir (O'Driscoll ve Beehr, 1994; Akt.Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 132). Çalışanların liderlerini algılama ve buna göre tepki ve duygular geliştirmede bu liderlik tarzlarının yararlı olduğu düşüncesine varılmıştır.

Bu araştırmada ise, okullardaki liderlerin davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve tükenmişlik durumu üzerine olan etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda da, öncelikle liderlik tarzlarından dönüşümcü, etkileşimsel ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ve tükenmişlik kavramı açıklanmış ve bir alan araştırması aracılığı ile konu irdelenmiştir. Araştırma liderlik tarzlarının okullarda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik olarak yapılmıştır.

2. Liderlik

Yönetim bilimcilerin üzerinde durdukları kavramlardan biri olarak liderlik kavramına ilişkin günümüze kadar farklı birçok tanım yapılmıştır (Bakan, 2008:3). Stogdil'e (1950) göre lider, amaç belirleme ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubu etkileyen kişidir (Akt: Aydın, 2000: s.129). Liderlik ise, belirli şartlar altında, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve o kimselerin yeteneklerini geliştirmesi konusunda motive etmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2010: 569; Eyal ve Roth, 2011:256).

Liderlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, bazı ortak yönlerinin olduğu tespit edilmiştir. Liderlikten bahsedebilmek için, bir grup insanın ve ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir kimsenin olması gerekmektedir. Bu kişi, takipçilerinin gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve beceriye sahip bir birey olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Burns'un 1978 yılında yapmış olduğu dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik ayrımını esas alan Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1988), modele dayalı olarak dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik modelini ampirik olarak tekrar incelemiştir (Bhat ve diğerleri 2012:4). Bu incelemede araştırmacılar liderlik tarzlarını dönüşümcü, etkileşimsel ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde üç boyutta ortaya koymuştur (Tucker, McCarthy ve Jones, 1999; Akt.Buluç, 2009a: 8-9).

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında ifade edilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından geliştirilmiştir (Eraslan, 2004: 4).

Burns'ün yaptığı, Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından hareketle, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ayırmak olmuştur (Sashkin ve Rosenbach, 1993; Akt. Şirin ve Yetim, 2009: 70). Burns, (1978) dönüşümcü liderleri çalışanlarını adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmede esin kaynağı olan kişiler olarak ifade ederken, etkileşimci liderleri ise, çalışanlarının görevlerini belirterek ortak amaçlara ulaşmada çalışanları yönlendiren kişiler olarak tanımlamıştır (Burns, 1978). Burns açıklamalarıyla etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birbirinden farklı olduğunu öne sürmüştür (Korkmaz, 2007: 61-62). 1978 yılında Burns tarafından tanımlandıktan sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlikte ise basit değişim yöntemlerinin dışına çıkıp zihinde kurgulama yaparak (Taş ve diğerleri, 2007: 88) çalışanların tutumlarında değişiklikler meydana getirme, ortak bir vizyon oluşturma, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık sağlama, kişisel gelişim için örgüt iklimi oluşturma gibi dönüşümcü liderliğe ilişkin roller genişletilmiştir (Aubrey ve Chelladurai, 2001; Akt. Çetin ve diğerleri, 2012: 14-15; Smith ve diğerleri, 2004; Akt. Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 134). Bu roller ile çalışanların performanslarının gelişmesinde katkı sağlanmıştır.

Burns'ün ortaya koyduğu etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik kuramından sonra, bu konuda en çok çalışılardan olan Bass ve Avolio (2000) dönüştürücü liderliği dört boyutta ele almıştır. Bunlar, karizma veya idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşviktir (Çetin ve diğerleri, 2012: 14-15).

İdealleştirilmiş etki (karizma): Birinci boyut olan karizmada dönüşümcü liderlerin davranışlarına karşı çalışanlar liderlerine özenir, saygı gösterir ve onlara itaatkar davranır (Korkmaz, 2007: 61-62). Bu bağlamda Bass (1985), dönüşümcü liderliği karizmatik lider ile eş değer olarak görmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Dönüşümcü liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkide; ödül ve cezalar dışında, çalışanların ihtiyaçları da göz önünde bulundurulur (Walumbwa, 2005:238; Akt. Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). İdealleştirilmiş etkinin, karizmadan farkı ise bir vizyon oluşturma ve misyon geliştirme davranışlarının da aralarındaki ilişkiye dahil edilmesinden kaynaklanmaktadır. İdealleştirilmiş etkide liderin tutumu, özellikleri ve davranışları çalışanlarca ideal bulunmaktadır (Karip, 1998: 447; Cömert, 2004: 2).

Bireysel ilgi: Liderler tarafından çalışana eşit koşullarda ödül vererek, her çalışana birebir danışmanlık hizmetinde bulunmayı gösterir (Çelik, 1998:429). Lider çalışanlarına kişisel ilgi gösterir (Polychroniou, 2009: 346). Buradaki asıl hedef çalış-

şanların kendilerini geliştirmelerini teşvik ederek gelecek konusunda vizyon oluşturmaktır (Şirin ve Yetim, 2009: 71).

İlham verme boyutu: Dönüşümcü liderlikte lider hem kendi hem de çalışanları için farklı düşüncelere sahiptir (Owen ve diğerleri, 2007: 319; Akt. Yavuz, 2009: 53). Bu düşüncelerle lider geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyon oluşturmayı, çalışanlarına amaçlara giden yolları göstermeyi sağlar (Gümüşlüoğlu, 2009: 39). Dönüştürücü lider, çalışanlarının yüksek beklentiler içerisinde olmasını ister ve bu konuda küçük tiyolar gösterir. Çalışanlar bu lidere güvenir, ona bağlanır ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmek üzere moral ve motivasyonları artmış olur (Taslak, 2008: 127).

Entelektüel teşvik: Dönüştürücü liderler, çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını ve onları kullanabilecekleri uygun koşulları oluşturmaya çalışır. Bunun yanında belirli yöntemlerle çalışanların entelektüel gelişimlerine katkı sağlar (Tutar ve diğerleri, 2009: 4). Liderler, çalışanların yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabilecekleri konusunda çalışanları motive ederler (Richardson ve Vandenberg, 2005:565; Akt.Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). Entelektüel teşvikte liderler, çalışanların mantıklı ve dikkatli problem çözme becerilerinin de gelişimine katkı sağlarlar (Bass ve Steidlmeier, 1999:184; Akt.Taslak, 2008: 127).

2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, çalışanların yenilik ve değişim isteklerini dikkate almadan, risklerden kaçınarak, (McMurray ve diğerleri, 2012: 525) geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle (Bass, 1985: 12; Akt. Yavuz ve Tokmak, 2009: 2) iş yapma ve yaptırmayı sağlayan kimselerdir. Yetkilerini, daha çok çaba sarf edene para ve statü sağlamak şeklinde kullanmaktadırlar (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Bu anlamda etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri de kapsamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Akt.Taslak, 2008: 127; Holmberg ve diğerleri, 2008: 170).

Etkileşimci liderlikte, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, anlaşma ile sağlanır. Bu liderler, beklentiler ve amaçlar kapsamında etkilidir. Fakat etkileşimci liderler genel olarak çalışanlarını uzun dönemde geliştirmeye odaklanma konusunda ihmalkardır (Lievens ve diğerleri 1997; Akt. Taş ve diğerleri, 2007: 88).

Etkileşimci liderlikte liderler ile çalışanlar arasında etkili bir takas yöntemi bulunmaktadır. Bu takas koşullu ödül ve beklentilerle yönetim şeklindedir (Karip, 1998, Hater ve Bass, 1988, Howell ve Avolio, 1993; Akt. Cemaloğlu, 2007: 79).

Koşullu ödül: Liderler ortak amaç belirler ve bu amaçları gerçekleştiren çalışanların, karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını belirtirler. Lider, çalışana daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak maddi ve manevi ödülleri sağlar (Karip, 1998: 6-7). Ödüllendirme gerçekleşince çalışanlar daha çok çaba harcar (Eraslan, 2004: 10). Bu bakımdan koşullu ödül, yapıcı

bir işlem olarak adlandırılmaktadır (Khan ve diğerleri, 2011: 131). Koşullu ödülle beraber işlerin devam etmesi için çalışanlar sürekli gözlenir ve yapılan hatalar konusunda geribildirimler kendi aralarında mutlaka sağlanır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107).

Beklentilerle yönetim: Liderler çalışanlarını yönetirken aktif veya pasif yol seçerler (Packard, 2009: 151). Lider yönetim konusunda aktif ise, çalışanların performansına bakarak onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltme yoluna gider. Buradaki amaç eski yöntemlerden uzaklaşıp performans hedeflerini yerine getirmeyi sağlamaktır (Lowe ve Kroeck, 1996: 388). Liderler tarafından yönetim pasif olarak gerçekleştiriliyor ise, lider çalışanların hataları ve sapmaları ortaya çıkıncaya kadar bekleme yoluna gider. Bekleme esnasında düzeltmeye yönelik bir işlem gerçekleştirmez (Bass,1997; Akt. Buluç, 2009b: 78). Diğer bir ifadeyle “Bazı şeyler dokunulmazsa tamir etme, dokunma” ilkesini benimserler (Karip, 1998).

2.3. Serbest- Bırakıcı Liderlik

Bass ve Avalor (2000) liderlerin dönüşümcü veya etkileşimsel liderlik tarzları dışında, tamamen serbestlik tanıyan bir liderlik tarzının daha olduğunu ifade etmektedirler (Bass, 1990: 20; Akt. Çakınberk ve Demirel, 2010: 107). Serbest bırakıcı liderlik tarzında lider, çalışanlara bir hedef gösterir ve çalışanları kendi haline bırakır. Lider, örgütün dış çevresinden, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynağı temin eder. Örgüt düzenini sağlamada çalışanlar kendileri üzerinde söz sahibidir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 4; Tatum ve diğerleri, 2003: 1006). Çalışanların her biri birer liderdir. Bu durumun gerçekleşmesi için yöneticilerin liderlik vasıflarında olmayan kişiler olması gerekmektedir. Bu sözde liderler, liderlik yapmaktan sürekli uzak durur, kararları ötele ve çalışanları motive etmek için hiçbir çaba sarf etmezler (Bass, 1997; Akt. Buluç, 2009a:15). Çalışanlar yardım istediğinde bir bahane ile ortamdaki uzaklaşır, sorulara cevap vermez ya da cevabı geciktirme yoluna giderler. Bu özellikleri nedeni ile serbest bırakıcı liderliğin aktif liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik özellikleri içinde yer almaması gerekmektedir (Rowold ve Schlotz, 2009: 37). Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tarz bir liderlik uygulanabilir (Yörük ve diğerleri, 2011: 105).

3. Tükenmişlik

Tükenmişlik örgüt içinde kabul görmeyen ciddi bir durumdur (Twigg ve Kang, 2011: 2). Tükenmişlik, örgütsel çalışma alanlarında uzun süreli ve yoğun fiziksel, duygusal ve bilişsel zorlanmaya maruz bırakılarak kişide aşırı yorgunluk oluşturma anlamını taşımaktadır (Stoker, 2008: 567). Tükenmişlikte bireysel faktörler etkiliymiş gibi gözükse de, örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde daha belirgin olduğu yapılan çalışmalarla görülmektedir. Bunlardan iş gerilimi, örgüt iklimi, aidiyet duygusu, grup olma, adalet, değerler (Sürgevil, 2005), liderler (dönüşümcü, etkileşimsel, serbest bırakıcı liderler) ile çalışanlar arasındaki ilişkiler (Örmen, 1993),

denetim yetersizliği veya fazlalığı örgütsel tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285).

Literatürde tükenmişlik ve liderlik türleri konusunda yapılan çalışmalar şu şekildedir; Kanada’da Gill ve arkadaşları (2006) tarafından konaklama hizmeti verilen otellerde, dönüşümcü liderlik ile stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmada, çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu algılandığında, işgörenlerin stres ve tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Gill ve diğerleri, 2006: 469). Zopiatis ve Constanti (2009) tarafından Kıbrıs’taki ağırlama işletmelerinde yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir (Zopiatis ve Constanti, 2010: 300). Kuşadası bölgesinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderlik (karizma-ilham verme) ile kişisel başarı arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Hem Kıbrıs’ta yapılan çalışmada hem de Kuşadası bölgesinde yapılan araştırmalarda liderlerin beklentilerle yönetim (pasif) davranışlarının çalışanların tükenmişliklerinin artmasına neden olduğu ifade edilmiştir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Meksika Halk Sağlığı Hastanesi’nde çalışan doktorlar ve hemşireler arasında yapılan çalışmada hastane yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma) arasındaki ilişki incelenmiş, liderlik tarzlarından serbest bırakıcı liderlik dışında diğer liderlik tarzları ve tükenmişlik düzeyleri arasında ters yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (García-Rivera ve diğerleri, 2012: 447). Sınırlı sayıda yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin liderlik eylemlerini uygularken öğretmenler üzerinde stres oluşturup tükenmişlik duygusuna sebep olduğu görülmüştür (Cemaloğlu, 2011: 496).

Bu araştırma; öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının nasıl algılandığının ortaya konmasına ve böylelikle okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri de tespit edilerek yöneticilerin liderlik tarzı ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlerin değerlendirmeleri önem arz etmektedir.

4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarının öğretmenlerin bakış açılarıyla ortaya konularak, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin liderlik algılamalarına bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığın ortaya çıkıp çıkmayacağı araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma için veriler anket yöntemiyle el-

de edilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu, Kahramanmaraş ilindeki MEB'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinden tesadüfi örneklem yöntemiyle 400 öğretmene ulaştırılmıştır. 296 öğretmen anket formunu doldurarak araştırmacılara teslim etmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın amacına ulaşabilmek için yapılan analizler ve ulaşılan bulgular 296 anket verisine dayandırılmıştır.

Anket öğretmenlerin demografik özelliklerini, öğretmenlerin bakış açısıyla yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır. Liderlik tarzı ile ilgili veriler Bass ve Avolio'nun (1992) "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. 21 sorudan oluşan ölçek İngilizceden Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 12 madde dönüşümcü liderlik, 6 madde etkileşimci liderlik ve 3 madde de serbest bırakıcı liderlik özelliklerini ölçmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliği idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere her biri 3 maddeden oluşan 4 boyuttan oluşmaktadır. Etkileşimci liderliğin boyutları ise yine 3'er maddeden oluşan koşullu ödül ve beklentiyle yönetimdir. Öğretmenlerin tükenmişlik algısını ölçen sorular ise Friedman'dan (2003) alınmıştır. Orijinali İngilizce olan tükenmişlik ölçeği de İngilizceden Türkçeye tercüme edilerek ankete eklenmiştir. Bu çalışmada kullanılan Bass ve Avolio'nun (1992) ve Friedman'ın (2003) ölçekleri literatürde başka araştırmacılar tarafından da (Baloğlu ve diğerleri, 2009; Erkuş ve Günlü, 2008; Naralan ve diğerleri, 2013; Avcı ve Seferoğlu, 2011; Genç ve Kalafat, 2013; Çelikkaleli, 2011) geçerlilik ve güvenilirlikleri anlamlı bulduklarından dolayı kullanılmış olan ölçeklerdir.

Araştırmada toplanılan veriler SPSS 17 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle, araştırma değişkenlerinin güvenilirliği literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa değerleri ile ölçülmüştür. Güvenilirlik testi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Liderlik tarzlarını ölçen ve 3'er önermeden oluşan değişkenlerin güvenilirlikleri 0,69 ile 0,90 arasında bulunmuştur. 13 önerme ile ölçülen tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği ise 0,81'dir. Anketin bütününe güvenilirliği ise 0,91 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, anketin bütününe ve anket formunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırma verilerinin analizlerinde öncelikle öğretmenlerin, liderlik boyutları ve tükenmişliklerine ilişkin algı düzeylerini açığa çıkartmak için ankette yer alan her bir değişkenin frekans dağılımları verilmiştir. Daha sonra, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaştıktan sonra, araştırmanın asıl sorunsalı olan öğretmenlerin liderlik algılamalarına bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıkların oluşup oluşmadığını açığa çıkarmak için ise Tek Yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda anlamlı bulunan farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinse Scheffé testi yapılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenleri ve Güvenilirlik Testi

Faktör	Önerme Sayısı	Cronbach Alfa Skoru
<i>Dönüşümcü Liderlik Boyutları</i>		0,96
İdealleştirilmiş Etki	3	0,88
İlham Verici Motivasyon	3	0,84
Entelektüel Uyarım	3	0,90
Bireysel İlgi	3	0,87
<i>Etkileşimci Liderlik Boyutları</i>		0,90
Koşullu Ödül	3	0,87
Beklentiyle Yönetim	3	0,69
<i>Serbest bırakıcı liderlik</i>	3	0,69
<i>Tükenmişlik</i>	13	0,81
<i>Anketin Güvenirliği</i>	34	0,91

4.2. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalıştığı okulun türü gibi demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla sorulan soruların yanıtlarına ilişkin bulgular Tablo 2’de yer almaktadır. Ankete katılan öğretmenlerin % 54,7’si erkek, kalan % 45,3’ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 90,2’lik büyük çoğunluğu evlidir. Öğretmenlerin % 17,2’si 31 yaşın altında, % 48,0’i 31-40 yaş aralığında, % 34,7’si ise 40 yaşın üzerindedir. Anketi yanıtlayan öğretmenlerin sadece % 6,4’ü lisansüstü eğitime sahiptir. Öğretmenlerin % 66,5’lik çoğunluğu 10 yıldan fazla süredir öğretmenlik yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 55,4’ü ilköğretim, % 44,6’sı ise ortaöğretim okullarında öğretmenlik yapmaktadır.

Tablo 2: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	134	45,3	Evli	267	90,2
Erkek	162	54,7	Bekar	29	9,8
Toplam	296	100,0	Toplam	296	100,0
Eğitim durumu			Okulun Türü		
Lisans			İlköğretim	164	55,4
Y. lisans	277	93,6	Ortaöğretim	132	44,6
Toplam	19	6,4	Toplam	296	100,0
	296	100,0			
Yaş			Meslekteki çalışma süreniz		
20-30	51	17,2	1-5 yıl		
31-40	142	48,0	6-10 yıl		
41-50	70	23,6	11-15 yıl	25	8,4
51 ve üstü	33	11,1	16-20 yıl	74	25,0
			21 ve üstü	62	20,9
Toplam			Toplam	58	19,6
	296	100,0		269	100,0

Ankete katılan ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yapılan frekans analizi sonuçlarına Tablo 3'te yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından en çok serbest bırakıcı liderlik tarzını, daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını sergiledikleri söylenebilir. Dönüşümcü liderlik boyutları içerisinde idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları en yüksek ortalama değerine sahip boyutlardır. Etkileşimci liderlik boyutlarından olan beklentiyle yönetim ise liderlik boyutlarının tümünden daha yüksek ortalamaya (3,48) sahiptir. Tablo 3 incelendiğinde liderlik boyutlarından en düşük algılanan liderlik boyutunun koşullu ödül ve bireysel ilgi boyutları olduğu dikkat çekmektedir. Ancak üç liderlik tarzının ortalamalarına bakıldığında skorlar arasında çok büyük bir farkın olmadığı görülmektedir. Ankete katılan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ise orta seviyededir (3,09). Okul yöneticilerinin liderlik türlerini araştırmaya yönelik yapılan bazı çalışmalarda (Kılıç, 2006; Yıldırım 2006; Dursun, 2009; Baloğlu ve ark., 2009; Taş, Çelik ve Tomul, 2007) bu çalışmanın aksine, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından; dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri bulunmuştur.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi

	n	Aritmetik ortalama	Std. sapma
<i>Dönüşümcü Liderlik Boyutları</i>			
İdealleştirilmiş Etki	296	3,29	1,18
İlham Verici Motivasyon	296	3,21	1,15
Entelektüel Uyarım	296	3,11	1,18
Bireysel İlgi	296	3,09	1,19
<i>Etkileşimci Liderlik Boyutları</i>			
Koşullu Ödül	296	3,04	1,22
Beklentiyle Yönetim	296	3,48	1,02
Serbest Bırakıcı Liderlik	296	3,36	1,02
Tükenmişlik	296	3,09	0,82

Not: Ankette 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

Tablo 4: Korelasyon Tablosu

Liderlik Tarzı/Tükenmişlik	Tükenmişlik
İdealleştirilmiş Etki	-0,081
İlham Verici Motivasyon	-0,140*
Entelektüel Uyarım	-0,183**
Bireysel İlgi	-0,213**
Koşullu Ödül	-0,227**
Beklentiyle Yönetim	-0,123*
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,055

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 4'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının kendi aralarında anlamlı ilişkiye sahip olduğu, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile liderlik tarzlarından ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, koşullu ödül ve beklentiyle yönetim arasında ters yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından sadece idealleştirilmiş etki boyutu ve serbest bırakıcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Tükenmişlik algısı ile en güçlü ilişkiye sahip olan liderlik boyutu ise etki-leşimci liderlik tarzı boyutlarından koşullu ödül boyutudur (-0,227).

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikle liderlik tarzlarına ilişki boyutlardan her boyutu ölçen önermeler 'compute mean' seçeneği ile birleştirilmiştir. Her bir liderlik boyutuna 1,00 - 3,00 arası yanıt verenlerin düşük, 3,01-4,00 arası yanıt verenlerin orta ve 4,01-5,00 arası yanıt verenlerin yüksek düzeyde liderlik davranışı gösterdiği kabul edilmiştir. Böylelikle her liderlik boyutu 3 gruba ayrılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticilerinin liderlik boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 5: İdealleştirilmiş Etki - Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	p
Düşük idealleştirilmiş etki	129	3,15	0,966	0,382
Orta idealleştirilmiş etki	85	3,08		
Yüksek idealleştirilmiş etki	82	2,99		

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı boyutlarından idealleştirilmiş etki davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile incelendiğinde, korelasyon analizinde olduğu gibi istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tablo 5'te ortalama değerlerine bakıldığında yöneticilerinin düşük idealleştirilmiş etki davranışı gösterdiğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (3,15), yöneticilerinin yüksek idealleştirilmiş etki davranışı gösterdiğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinden (2,99) daha yüksektir. Ancak yöneticilerin idealleştirilmiş etki davranışı gösterme düzeylerine göre oluşturulan grupların, tükenmişlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 6: İlham Verici Motivasyon- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	p
Düşük İlham Verici Motivasyon	136	3,17	3,677	0,026
Orta İlham Verici Motivasyon	91	3,14		
Yüksek İlham Verici Motivasyon	69	2,86		

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı boyutlarından ilham verici motivasyon davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile incelendiğinde, yöneticilerinin düşük ilham verici motivasyon davranışı gösterdiğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, yöneticilerinin yüksek ilham verici motivasyon davranışı gösterdiğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinden daha yüksektir. Yani yöneticilerin ilham verici motivasyon davranışı arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik seviyesi düşmektedir. Okul yöneticilerinin düşük, orta veya yüksek ilham verici motivasyon davranışı sergilemelerinin anketi yanıtlayan öğretmenlerin tükenmişlik algılarında farklılığa ($p \leq 0,05$) yol açtığı söylenebilir.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin İlham Verici Motivasyon Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Scheffee Testi Sonuçları

(I) İlham Verici Motivasyon	(J) İlham Verici Motivasyon	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	P
Düşük Düzeyde İlham Verici Motivasyon	Yüksek Düzeyde İlham Verici Motivasyon	0,31	0,034 $p \leq 0,05$
Orta Düzeyde İlham Verici Motivasyon	Düşük Düzeyde İlham Verici Motivasyon	-0,03	0,963
	Yüksek Düzeyde İlham Verici Motivasyon	0,28	0,094

Farklılığın hangi grup ortalamaları arasında olduğunu belirlemede “Çoklu Karşılaştırmalar” testlerinden, örnek sayılarının eşit olmadığı durumlarda da uygulanabilen (Neter ve Wasserman, 1974) “Scheffee testi” kullanılmıştır. Scheffee testi sonucuna göre; okul yöneticilerinin düşük ilham verici motivasyon davranışı sergilediğini düşünen öğretmenlerle, okul yöneticilerinin yüksek ilham verici motivasyon davranışı sergilediğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasında anlamlı fark ($p \leq 0,05$) olduğu, orta düzeyde ilham verici motivasyon davranışı sergilendiğini düşünen öğretmenler ile diğer grupların tükenmişlik algıları arasında ise anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8: Entelektüel Uyarım- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	p
Düşük Entelektüel Uyarım	142	3,21	5,480	0,005 $p \leq 0,01$
Orta Entelektüel Uyarım	103	3,08		
Yüksek Entelektüel Uyarım	51	2,77		

Anket katılımcılarının dönüşümcü liderlik tarzı boyutlarından entelektüel uyarım boyutuna ilişkin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yöneticilerinin entelektüel uyarım davranışı arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik seviyesi azalmaktadır. Düşük entelektüel uyarım davranışı algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yüksek entelektüel uyarım davranışı algılayanlara göre daha yüksektir. Tablo 8’de de görüldüğü gibi gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p \leq 0,01$).

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Scheffee Testi Sonuçları

(I) Entelektüel Uyarım	(J) Entelektüel Uyarım	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	P
Düşük Düzeyde Entelektüel Uyarım	Yüksek Düzeyde Entelektüel Uyarım	0,44	0,005 p≤0,01
Orta Düzeyde Entelektüel Uyarım	Düşük Düzeyde Entelektüel Uyarım	-0,13	0,471
	Yüksek Düzeyde Entelektüel Uyarım	0,31	0,086

Tek yönlü varyans analizi sonucu bulunan grup ortalamaları arasındaki anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffee testi sonucunda düşük entelektüel uyarım davranışı algılayan öğretmenlerle yüksek entelektüel uyarım davranışı algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık ($p \leq 0,05$) bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin orta düzeyde entelektüel uyarım davranışı sergilediğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticilerinin yüksek veya düşük entelektüel uyarım davranışı sergilediğini algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 10: Bireysel İlgî- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	p
Düşük Bireysel İlgî	143	3,23	7,565	0,001 p≤0,01
Orta Bireysel İlgî	93	3,10		
Yüksek Bireysel İlgî	60	2,75		

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı boyutlarından bireysel ilgî davranışına ilişkin algıları sorulmuş ve alınan yanıtlar düşük bireysel ilgî, orta bireysel ilgî ve yüksek bireysel ilgî olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Yöneticilerinin bireysel ilgisini düşük, orta ve yüksek düzeyde algılayan öğretmenlerin tükenmişlik algılarına ilişkin yanıtları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10'de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerinin bireysel ilgisini yüksek algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, orta (3,10) ve düşük (3,23) bireysel ilgî algılayan öğretmenlerden daha düşük (2,75) bulunmuştur. Diğer bir deyişle yöneticinin bireysel ilgî davranışı arttıkça, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi veya tükenmişlik algısı azalmaktadır denilebilir. Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre gruplar arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Bireysel İlgî Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Scheffee Testi Sonuçları

(I) Bireysel İlgî	(J) Bireysel İlgî	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	P
Düşük Düzeyde Bireysel İlgî	Yüksek Düzeyde Bireysel İlgî	0,48	0,001 p≤0,01
Orta Düzeyde Bireysel İlgî	Düşük Düzeyde Bireysel İlgî	-0,13	0,476
	Yüksek Düzeyde Bireysel İlgî	0,35	0,033 p≤0,05

Farklılığın hangi grupların ortalamaları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda yöneticisinin bireysel ilgisini düşük algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yüksek algılayanların tükenmişlik düzeyleri arasında, bireysel ilgiyi orta düzeyde algılayanlarla yüksek algılayanların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Yöneticisinin bireysel ilgisini düşük algılayanların tükenmişlik düzeyleri ile yöneticisinin bireysel ilgisini orta düzeyde algılayanların tükenmişlik düzeyleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 12: Koşullu Ödül- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	P
Düşük Koşullu Ödül	148	3,26	8,085	0,000 p ≤0,001
Orta Koşullu Ödül	90	2,98		
Yüksek Koşullu Ödül	58	2,80		

Öğretmenlerin yöneticilerinin etkileşimli liderlik boyutunu ölçen iki boyuttan ilki olan koşullu ödül davranışına ilişkin algılarını ölçmek için sorulan sorulara alınan yanıtlar üç grupta toplanmıştır. Yöneticilerinin düşük, orta veya yüksek koşullu ödül davranışı sergilediğini algılayan öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p ≤0,01). Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yöneticilerinin düşük koşullu ödül davranışı gösterdiğini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ortalaması 3,26 iken; orta koşullu ödül davranışı gösterdiğini belirtenlerin tükenmişlik düzeyi ortalaması 2,98; yüksek koşullu ödül davranışı gösterdiğini belirtenlerin tükenmişlik düzeyi ortalaması 2,80 bulunmuştur. Tablo 4'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre de liderlik tarzı boyutlarından tükenmişlik algısı ile en güçlü ilişkiye sahip olan boyut koşullu ödül davranışı olarak bulunmuştur. Yapılan tek yönlü varyans analizlerinde de gruplar arasında anlamlı farkın en yüksek olduğu grup, koşullu ödül boyutuna ait oluşturulan grupların tükenmişlik algısına verdikleri yanıtlar arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Koşullu Ödül Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Koşullu Ödül	(J) Koşullu Ödül	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	P
Düşük Düzeyde Koşullu Ödül	Orta Düzeyde Koşullu Ödül	0,28	0,034
	Yüksek Düzeyde Koşullu Ödül	0,47	0,001 p ≤0,05
Orta Düzeyde Koşullu Ödül	Yüksek Düzeyde Koşullu Ödül	0,18	0,396

Yöneticilerinin düşük, orta veya yüksek koşullu ödül davranışı sergilediğini algılayan öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda; yöneticilerinin düşük koşullu ödül davranışı gösterdiğini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticilerinin orta (p ≤ 0,05) ve yüksek (p ≤ 0,001) koşullu ödül davranışı gösterdiğini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklı-

lık olduğu saptanmıştır. Buna karşın yöneticilerinin orta ve yüksek koşullu ödül davranışı gösterdiğini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 14: Beklentiyle Yönetim- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	P
Düşük Beklentiyle Yönetim	107	3,23	2,519	0,082
Orta Beklentiyle Yönetim	107	3,03		
Yüksek Beklentiyle Yönetim	82	2,98		

Ankete katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin etkileşimci liderlik boyutunu ölçen beklentiyle yönetim davranışına ilişkin algılarını ölçmek için sorulan sorulara alınan yanıtlar düşük, orta ve yüksek beklentiyle yönetim olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Grupların, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlar arasındaki farkı ölçen tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 15: Serbest Bırakıcı Liderlik- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	P
Düşük Serbestiyetçi	114	3,15	0,517	0,597
Orta Serbestiyetçi	116	3,06		
Yüksek Serbestiyetçi	66	3,04		

Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında korelasyon analizi sonucunda olduğu gibi tek yönlü varyans analizi sonucunda da anlamlı ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin yöneticilerini düşük ya da yüksek serbestiyetçi lider olarak algılamaları tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik (Genel)- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	P
Düşük Dönüşümcü	122	3,18	5,078	0,007
Orta Dönüşümcü	103	3,16		
Yüksek Dönüşümcü	71	2,82		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını düşük, orta, ya da düşük düzeyde sergilediklerine ilişkin algıları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Yöneticilerinin düşük dönüşümcü liderlik sergilediklerini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, yöneticilerinin orta veya yüksek dönüşümcü liderlik sergilediklerini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinden daha yüksektir ($p \leq 0,01$) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur). Dolayısıyla, yöneticilerinin daha çok dönüşümcü lider davranışı gösterdiğini düşünen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri düşmektedir.

Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik (Genel) Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Dönüşümcü Liderlik (Genel)	(J) Dönüşümcü Liderlik (Genel)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	P
Düşük Düzeyde Dönüşümcü Liderlik (Genel)	Yüksek Düzeyde Dönüşümcü Liderlik (Genel)	0,36	0,012 p≤0,05
Orta Düzeyde Dönüşümcü Liderlik (Genel)	Düşük Düzeyde Dönüşümcü Liderlik (Genel)	-0,02	0,979
	Yüksek Düzeyde Dönüşümcü Liderlik (Genel)	0,34	0,027 p≤0,05

Gruplar arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda da yöneticilerinin yüksek dönüşümcü liderlik sergilediklerini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile, yöneticilerinin orta veya düşük dönüşümcü liderlik sergilediklerini belirten öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticilerini düşük düzeyde dönüşümcü lider olarak algılayan öğretmenlerin tükenmişlik algıları ile orta düzeyde dönüşümcü lider olarak algılayan öğretmenlerin tükenmişlik algıları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 18: Etkileşimci Liderlik (Genel)- Tükenmişlik İlişkisi

	N	Ortalama	F Değeri	P
Düşük Etkileşimci Liderlik	126	3,25		
Orta Etkileşimci Liderlik	99	3,08	7,050	0,001
Yüksek Etkileşimci Liderlik	71	2,80		p ≤0,001

Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığı Tablo 13'te gösterilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yöneticilerini düşük etkileşimci lider tarzına sahip olarak algılayan öğretmenlerle, orta ve yüksek etkileşimci lider tarzına sahip olarak algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p ≤0,001). Yöneticilerinin yüksek düzeyde etkileşimci lider davranışı sergilediğini algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, yöneticilerinin orta ve düşük düzeyde etkileşimci lider davranışı sergilediğini algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinden daha düşüktür. Yani yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışı arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik algısı azalmaktadır. Değişkenler arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik (Genel) Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Etkileşimci Liderlik (Genel)	(J) Etkileşimci Liderlik (Genel)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	P
Düşük Düzeyde Etkileşimci Liderlik (Genel)	Yüksek Düzeyde Etkileşimci Liderlik (Genel)	0,45	0,001 p≤0,001
Orta Düzeyde Etkileşimci Liderlik (Genel)	Düşük Düzeyde Etkileşimci Liderlik (Genel)	-0,17	0,304
	Yüksek Düzeyde Etkileşimci Liderlik (Genel)	0,28	0,082

Yapılan Scheffe testi sonucunda okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik düzeyini yüksek algılayan öğretmenlerle, düşük algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri birbirlerinden anlamlı farklılık göstermektedir. Yöneticilerinin etkileşimci liderlik düzeyini orta düzeyde algılayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile diğer grupların tükenmişlik düzeyleri arasında ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

5. Sonuç

Yönetim literatürü incelendiğinde, yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzını belirlemeye ve liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ölçülemeye yönelik birçok çalışma olduğu görülmektedir. Lider davranışlarının motivasyon, iş tatmini, çalışan bağlılığı, çalışan performansı, vb. birçok değişken üzerindeki etkisi çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmada ise son zamanlarda gerek çalışanlar gerekse örgütler için oldukça olumsuz sonuçlara yol açan tükenmişlik duygusunun eğitim ve öğretim kurumları olan okullarda çalışan öğretmenlerde ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi ve okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzının öğretmenlerin tükenmişliği üzerinde etkili olup olmadığı araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının boyutları ile birlikte ele alındığı çalışmada okul yöneticilerinin en çok serbest bırakıcı liderlik daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutları ile; etkileşimci liderlik tarzı ise koşullu ödül ve beklentiyle yönetim boyutları ile ölçülmüştür. Liderlik boyutları arasında ise etkileşimci liderlik boyutlarından olan beklentiyle yönetim en çok algılanan liderlik davranışıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ise orta seviyededir (3,09). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelendiğinde ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, koşullu ödül ve beklentiyle yönetim ile tükenmişlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutlarından sadece idealleştirilmiş etki boyutu ve serbest bırakıcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Tükenmişlik algısı ile en güçlü ilişkiye sahip olan liderlik boyutu ise etkileşimci liderlik tarzı boyutlarından koşullu ödül boyutudur.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin davranışlarının düşük, orta ve yüksek seviyede algılanışına göre gruplar oluşturulmuş ve bu grupların öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farka neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik (genel), etkileşimci liderlik (genel), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, koşullu ödül, beklentiyle yönetim liderlik tarzlarına ilişkin oluşturulan grupların yöneticilerinin liderlik tarzına ilişkin verdikleri yanıtlar ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda öğretmenle-

rin, yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarına ilişkin algıları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ancak araştırma sonuçlarına dayanarak hangi liderlik tarzının tükenmişlik algısı üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunun belirlenmesi mümkün olmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu soruya da yanıt bulunması yararlı olacaktır. Çalışma bulguları genel olarak liderlik tarzının öğretmenlerce yüksek düzeyde algılanmasının tükenmişlik algısını düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda her birey için tükenmişlik algısının azalması için belirli bir liderlik tarzının uygulanması gerektiğini söylemek doğru olmayacaktır. Bireysel ve örgütsel birçok neden tükenmişliğe neden olabilmektedir. Yöneticiler çalışanları için huzurlu bir çalışma ortamı oluşturarak ve çalışanları ile iletişim içinde olarak, onların hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açan tükenmişlik duygusunu yaşamalarını önlemeye çalışmalıdırlar.

Kaynaklar

AUBREY, K. ve P. CHELLADURAI (2001), "Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Citizenship Behavior: A Case Study In Intercollegiate Athletics", *Journal of Sport Management*, 15: 135-159.

AYDIN, M. (2000), *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Avcı, Ü. ve S.S. Seferoğlu (2011), "Bilgi Toplumunda Öğretmenin Tükenmişliği: Teknoloji Kullanımı ve Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Alınabilecek Önlemler", *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 13-26.

BAKAN İ. (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Haziran, 10(14).

BALOĞLU, N., KARADAĞ, E. ve Ş., GAVUZ (2009), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devri Düzeylerine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması", *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2): 457-479.

BASS, B. M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: Free Press.

BASS, B.M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

BASS, B.M. ve B.J. AVOLÍO (1992), "Multifactor Leadership Questionnaire: Short Form 6S. Binghamton", NY: Center for Leadership Studies.

BASS, B.M. (1997), "Personal Selling and Transactional/ Transformational Leadership", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), 19-28.

BASS, B. M. ve P. STEIDLMEIER (1999), "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.

BOLAT, T. ve O.A., SEYMEN (2003), "Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(9): 59-85.

BHAT, A. B., VERMA, N., RANGNEKAR, S. ve M. K. BARUA, (2012), "Leadership Style and Team Processes as Predictors of Organisational Learning", *Team Performance Management*, 18 (7): 1-27.

BULUÇ, B. (2009a), "İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Eğitim ve Bilim*, 34(152):71-86.

BULUÇ, B. (2009b), "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57): 5-34.

BURNS, J.M. (1978), "Leadership", New York: Harper and Row.

CEMALOĞLU, N. (2007), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.

CEMALOĞLU, N. (2011), "Primary Principals' Leadership Styles", *School Organizational Health and Workplace Bullying*, *Journal of Educational Administration*, 49 (5): 495- 512.

CEMALOĞLU, N. ve A.Ç., KILINÇ (2012), "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23):132-156.

CÖMERT, M. (2004), "Dönüşümcü Liderlik", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya: 1-12.

ÇAKINBERK, A. ve E.T., DEMİREL (2010), "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 104-119.

ÇELİK, V. (1998), "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16: 423-442.

ÇELİKALELİ, Ö. (2011), "Yetişkin Eğitimcisi Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Mesleki Yetkinliklerinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 35-53.

ÇETİN, Ş., KORKMAZ, M. ve C. ÇAKMAKÇI (2012), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaş-

lık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(1): 7-36.

ERASLAN, L. (2004), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1): 1-32.

ERKUŞ, A. ve E., GÜNLÜ (2008) “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 9(2):187-209.

EYAL, O. ve G. ROTH (2011), “Principals' Leadership And Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis”, Journal Of Educational Administration, 49(3): 256 – 275.

FRIEDMAN, I. A. (2003), “Self Efficacy and Burnout In Teaching: The Importance of Interpersonal-Relations Efficacy”, Social Psychology Of Education, 6.,191- 215.

GENÇ, S.Z. ve T. KALAFAT (2013), “Öğretmen Tükenmişliği İle Demokratik Okul Çevresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi Cumhuriyet International Journal of Education, Volume:2(1), 1-14.

GILL, A.S., FLASCHNER, A. B. ve M., SHACHAR (2006), “Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational-Leadership”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18 (6): 469 -481.

GÜMÜŞLÜOĞLU, L. (2009), “İnovasyon ve Liderlik”. Savunma Sanayii Gündemi,37-42.

GÜZEL, T. ve Y., AKGÜNDÜZ (2011), “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi 9(2): 279-296.

HATER J.J ve B.M. BASS (1988), “Superior’s Evaluations And Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership”, Journal of Applied Psychology, 73: 695-702.

HOLMBERG, R., FRIDELL, M., ARNESSON, P.ve M. BÄCKVALL (2008), “Leadership and Implementation of Evidence-Based Practices”, Leadership In Health Services, 21(3): 168 – 184.

HOWELL, J. M. ve B. J. AVOLIO (1993), “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support For Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance”, Journal of Applied Psychology, 78, 891-902.

KARİP, E. (1998), “Dönüşümcü Liderlik”, Eğitim Yönetimi 4(16), Ankara:Pegem Yayıncılık.

KHAN, M. M., RAMZAN, M., AHMED, I. ve M.M., NAWAZ (2011), "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Styles of Teaching Faculty As Predictors of Satisfaction, and Extra Effort Among The Students: Evidence From Higher Education Institutions", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(4): 130-135.

KILIÇ, G. (2006), "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi"(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇEL, T. (2010), "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım 12. Baskı.

KORKMAZ, M. (2007), "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49:57-91.

LIEVENS, F., P., VAN GEIT, ve P., COETSIER (1997), "Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases", *Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 6 (4): 415-430.

LOWE, K.B. ve K.G., KROECK (1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Review of The MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.

MCMURRAY, A. J., ISLAM, MD. M., SARROS, J. C. ve A., PIROLA-MERLO (2012), "The Impact of Leadership On Workgroup Climate and Performance In A Non-Profit Organization", *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6): 522 – 549.

NARALAN, A., YILDIZ, İ. ve C. KAHYA (2013), "Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: KOSGEB İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama", *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20, Doi:<http://dx.doi.org/10.11611/JMER166>.

NETER, J. VE W. WASSERMAN (1974), "Applied Linear Statistical Models", Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illionis.

ODRISCOLL, M. P. VE T. A. BEEHR (1994), "Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty As Predictors of Personal Outcomes For Subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, 15: 141–155.

OWEN, H., HODGSON, V. ve N., GAZZARD (2007), "Liderlik El Kitabı", Çeviren: Münevver Çelik, İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.

ÖRMEN U. (1993), “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PACKARD, T. (2009), “Leadership and Performance In Human Service Organizations”. In Patti, R. (editors), Handbook of Human Services Management. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 143-164.

POLYCHRONIOU, P. V. (2009), “Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Of Supervisors: The Impact On Team Effectiveness”, Team Performance Management, 15(7) : 343 – 356.

RICHARDSON, H. A. ve R. J. Vandenberg (2005), “Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into A Work-Unit Level Model of Employee Involvement”, Journal of Organizational Behavior. 26: 561–589.

GARCÍA-RIVERA, B., MENDOZA-MARTÍNEZ, I. ve C. LEW (2012), “The Impact of Transformational Leadership In Burnout of Nurses And Doctors In A Public Hospital Of Mexico”, Clute Institute International Conference, June 2012, Rome-Italy, 447-458.

ROWOLD, J. ve W., SCHLOTZ (2009), “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Chronic Stress”, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, 9: 35-48.

SASHKIN, M. ve W.E., ROSENBAACH (1993), “A New Leadership Paradigm”, In: Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. (Eds.), Contemporary Issues in Leadership, third ed. Colorado: Westview Press.

STOKER, J. I. (2008), “Effects of Team Tenure and Leadership In Self-Managing Teams”, Personnel Review, 37(5): 564 – 582.

SÜRGEVİL, O. (2005), Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİRİN, E.F. ve A.A., YETİM (2009), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(1): 69-84.

SMITH, B. N., MONTAGNO, R. V. ve T. N., KUZMENKO (2004), “Transformational and Servant Leadership: Content And Contextual Comparisons”, Journal Of Leadership and Organizational Studies, 10(4), 80-91.

TASLAK, S. (2008), “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31: 121-144.

TAŞ, A., ÇELİK, K. ve E., TOMUL (2007), “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(22): 85-98.

TATUM, B. C., EBERLİN, R., KOTTRABA, C. ve T. BRADBERRY (2003), “Leadership, Decision Making, and Organizational Justice”, Management Decision, 41(10) :1006 -1016.

TUCKER, M.L., MCCARTHY, A.M ve M.C, JONES (1999), “Women And Men Politicians: Are Some Of The Best Leaders Dissatisfied?” Leadership and Organization Development Journal, 20 (6): 285-290.

TUTAR, H., TUZCUOĞLU, F., ARGUN, Ç. ve E. AKMAN (2009), “Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül 2009, Isparta: 1-13.

TWIGG, N.W. ve B., KANG (2011), “The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem On Burnout”, Journal of Behavioral Studies in Business, 4: 1-19.

WALUMBWA, F. O., PENG WANG, B.O. ve J. J. LAWLER (2005), “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, Human Resource Development Quarterly. 16(2): 235–256.

YAVUZ, E. (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2) :51-69.

YAVUZ, E. ve C., TOKMAK (2009), “İşgörenlerin Etkileşimli Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, International Journal of Economic And Administrative Studies, 1(2): 1-19.

YILDIRIM, C. (2006), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi” (Ankara İli Örneği) (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

YÖRÜK, D., DÜNDAR, S. ve B., TOPÇU (2011), “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”, Ege Akademik Bakış, 11(1): 103-109.

ZOPIATIS, A. ve P. CONSTANTİ (2010), “Leadership Styles and Burnout: Is There An Association?”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22 (3): 300 – 320.