

THE RELATIONSHIP BETWEEN DESTRUCTIVE LEADERSHIP AND JOB BURNOUT: A RESEARCH ON TEACHERS¹

(YIKICI LİDERLİK İLE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

Yener AKMAN²

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the relationship between destructive leadership and job burnout of primary and secondary school teachers' and to investigate the concepts in terms of different variables. This study was designed with descriptive survey method and to used triangulated desing of mixed research method. The teachers in the study was defined as the study group. The study group is consisted of 423 teachers, working during 2014-2015 academic year. Data were gathered through the "Destructive Leadership Scale" and "Job Burnout Scale". Data were analyzed by using descriptive statistical techniques as frequency, arithmetic mean, percentage, standart deviation and t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and correlation analysis. Descriptive analysis was conducted with semi-structured interview data at the qualitative research. Study findings of the study showed that the perception of destructive leadership and job burnout of teachers' are nearly middle level. Also, the results of the study indicate that destructive leadership was positively, middle and significantly correlated with job burnout. These findings are verified in terms of themes and code frequencies obtained in qualitative design. Additionally, the perception of destructive leadership showed a significant difference with gender, marital status, branch and job seniority. And the perception of job burnout showed a significant difference with gender, marital status and branch. As the general result of the study that the perception of destructive leadership and job burnout of teachers' has been reached with a significant relationship.

Keywords: Destructive leadership, job burnout, teacher.

ÖZET

Bu çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin yıkıcı liderlik algıları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki saptanmış ve kavramlara yönelik algıları çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Betimsel tarama modelinde desenlenen çalışmada, karma araştırma yöntemlerinden eşzamanlı üçgenleme deseni kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler çalışma grubu olarak belirtilmiştir. Çalışma grubu 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan 423 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırma verilerinin toplanması sürecinde yıkıcı liderlik ölçeği ve mesleki tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Veri analizinde frekans, aritmetik ortalama, yüzde, standart sapma gibi betimsel istatistik teknikleri ve t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon teknikleri uygulanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler üzerinde betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algılarını orta düzeye yakın olarak göstermiştir. Ayrıca yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu nitel desende elde edilen temalar ve kodların frekansları açısından doğrulanmaktadır. Ek olarak yıkıcı liderlik algısı cinsiyet, medeni durum, branş algısı ve mesleki kıdem; mesleki tükenmişlik algısı ise cinsiyet, medeni durum ve branş algısına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Araştırmanın genel sonucu olarak öğretmenlerin yıkıcı liderlik algısı ile mesleki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yıkıcı liderlik, mesleki tükenmişlik, öğretmen

¹ 4. Dünya Eğitim ve Öğretim Çalışmaları Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Doktora öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD. yenerakman@yahoo.com

SUMMARY

Introduction

In recent years rapid technological changes have been occurred. The qualities of the tangible and intangible elements of the organization has been undergoing a continuous transformation. As a result, the needs and expectations of employees and managers are changing. Burnout and leadership skills can be described as remarkable concept in solving problems and policy-making today. According to Soysal (2011), Özyıldız Güz (2013) and Baloğlu (2011), the effects of these concepts are more common among especially professionals in human services. Management of the organization that implements transformational leadership, servant leadership and distributed leadership as constructive leadership types, affects the employees' adoption to work environment and more efficient working (Bakan and Doğan, 2012; Baloğlu, 2011; Buluç, 2009).

In the literature it is seen as intensely studied on leadership. Destructive leadership as a leadership style is composed of negatively affecting behavior to employee and organization. Researchers have stated that various concepts are thought to be related to destructive leadership. These include; malicious auditor (Tepper, 2000), bullying (Harvey, Treadway and Heames, 2007), derailed leadership (Schackleton, 1995), unbearable boss (Lombardo and McCall, 1984), poor leadership (Erickson, Shaw and Agabi in 2007) narcissist leadership (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas and Nissinen, 2006), toxic leadership (Lipman-Blumen, 2005) and harassment leadership (Brodsky, 1976) can be specified. When examining approaches to the dark side of leadership, "destructive" can be labeled under the name of leadership (Shaw, Erickson and Harvey, 2011). Destructive leadership often were described in terms of characteristics and behaviors of leaders (Einarsen, Aasland and Skogstad, 2007; Schilling, 2009).

Managers showing destructive leadership behavior as thoughtlessness, insensitivity and inadequacy can damage employees and the organization (Einarsen, Aasland and Skogstad, 2007; Kellerman, 2004; Shaw, Erickson and Harvey, 2011). In addition, the destructive leadership behavior is effects to job stress and emotional burnout, the defiant behavior, welfare reduction of family life, intention to quit work and decrease job satisfaction (Bamberger and Bacharach, 2006; Harvey, Stoner, Hochwarter and Kacmar, 2007; Tepper, 2000). Destructive leadership behaviour undermines teachers' effective teaching and learning opportunities of students in educational organizations (Woestman and Wasonga, 2015).

Researchers have classified the destructive leadership concepts in different ways. In this study Uymaz's (2013) classification is used and destructive leadership was examined in terms of excessive authoritarianism, not qualified for leadership, unethical behavior, resist to technology and change, insensitivity to employee and favoritism. In literature, the leader concept focuses on a complex process involving the interaction between followers and conditions. The level of integration of these elements cause in both positive and negative organizational outcomes (Osborn, Hunt and Jauch, 2002). Some studies have found negative relationships between

leader-member interaction and job burnout (Bolat, 2011; Graham and Witteloostuijn, 2010). In particular, the concept of leadership in the social sciences has been discussed avoided getting dark side of leadership (Hogan and Kaiser, 2005; Kellerman, 2004).

In literature, there are few studies on the potential negative effects of destructive behavior encountered in organizational leadership (Tepper, 2000). On the contrary, most research has focused on constructive and effective leadership styles (Kelloway, Mullen and Francis, 2006). According to Burke (2006), the dark side of leadership can explore. Thus, it refers to the development of the concept of leadership will bring a more accurate perspective. In addition, it is commonly argued that the idea to have a stronger impact of negative events than positive events in social interaction (Baumeister, Bratlavsky, Finkenauer and Vohs, 2001).

Many approaches about the concept of job burnout have been suggested produced over the last 40 years (Halbesleben and Demerouti, 2005; Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001). The first studies on burnout was conducted by a psychiatrist Freudenberg and a social psychologist Maslach who has research on emotions in the workplace. The most widely accepted view of the concept of burnout is consist of emotional exhaustion, cynicism and lack of professional competence (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001). Burnout is defined as consuming life energy of negative thoughts (Barutçu and Serinkan, 2008; Yu, Wang, Zhai, Dai and Yang, 2015). According to Cordes and Dougherty (1993), the factors that affecting burnout behavior are business and job characteristics, organizational characteristics and personal traits. Also, Kahill (1988) classified the results of burnout as physical, emotional, interpersonal, affective and behavioral.

In researches, it is revealed that there is a relationship between job burnout and job stress (Friedman-Krauss ve diğ, 2014; Yu ve diğ, 2015), absenteeism (Carson ve diğ, 2010), job satisfaction (Chiron ve diğ, 2010; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012), work engagement (Hakanen, Bakker and Schaufeli, 2006; Høigaard, Giske and Sundsli, 2011), social support (Greenglass, Burke and Konarski, 1997), personality traits (Kokkinos, 2007). Negative behaviors affect the burnout of employees in the work environment over time. Especially, job burnout cause a decrease on job satisfaction (Reed, 2010). Researchs shows that destructive leadership behavior is caused stress on the employees (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen and Einarsen, 2010; Hogan, Raskin and Fazzini, 1990: akt. Woestman and Wasonga, 2015; White and Devries, 1990).

In particular, the direct interaction with the people who work in the profession (teaching, nursing, law) were found to have higher levels of burnout (Chiron, Michinov, Olivier-Chiron, Laffon and Rusch, 2010; Shirom and Eizrachi, 2003). In addition, several studies have shown that teachers often faced with pressure in work place (Abenavoli, Jennings, Greenberg, Harris and Katz, 2013; Carson, Baumgartner, Matthews and Tsouloupas, 2010). Some factors as administrator-teacher conflict, workload excessive, inappropriate student behavior, lack of autonomy, bureaucracy and inadequate school resources may cause high levels of stress on teachers. In this context, the pressure that is felt in the business

environment, can be counted among the factors that affect burnout (Friedman-Krauss, Raver, Morris and Jones, 2014; Jackson and Maslach, 1982; Lian, Sun, Ji, Li and Peng, 2014).

Purpose

The purpose of this study was to examine the relationship between destructive leadership and job burnout of primary and secondary school teachers' and to investigate the concepts in terms of different variables. Also, the interview method was used with principals to ensure the consistency of the relationship between the concepts. In this context, it is intended to answer the following questions: 1- How is the level of perception of teachers' destructive leadership and burnout? 2- Is there any significant differences in terms of different variables at perception of teachers' destructive leadership and job burnout? 3- Is there any significant differences between perception of teachers' destructive leadership and job burnout? 4- Which behaviors of your principal can affect you negatively?

Method

Samples

Datas were obtained from 423 teachers in the 2014-2015 academic year on the internet in the quantitative dimension of the study. At the qualitative part of the research, the study group is consist of ten teachers in the district of Altındağ at Ankara in the 2014-2015 acedemic year. In the study group it has been noted that teachers have different gender and seniority.

Data Collection Tool

“Destructive Leadership” scale which has been developed by Uymaz (2013) was used as a data collection tool in the study. The scale is consists of 28 items and shows the structure of six factors. According to currect survey data, the scale's Cronbach's alpha reliability coefficient is .96 and the scale explains % 80 of the total variance. The other scale is “Job Burnout Scale”. It has been adapted to Turkish by Tümkaya, am and avuođlu (2009). The scale is consists of ten items and shows the structure of single factor. Also it's Cronbach's alpha reliability coefficient is .93 and the scale explains % 63 of the total variance. At the qualitative part of the research, datas were collected through semi-structured interview form. The interview form consists of one question. The interview finished in about ten minutes and the datas were collected as written or audio record.

Data Analysis

SPSS 22.0 and LISREL 8.8 was used in analysis process. T-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and correlation (r) was used to analyze the data. Also to determine the results of the goodness of fit of the scale, confirmatory factor analysis (DFA) was applied. Descriptive analysis method was used at the qualitative dimension of the study.

Findings

The level of perception of teachers' destructive leadership ($\bar{X}=2.47$) and burnout ($\bar{X}=2.58$) were found to be lower. Also, the results of the study indicate that destructive leadership was positively, middle and significantly correlated with job burnout. Views of teachers may be specified in accordance with the scale of destructive leadership dimensions at the qualitative dimension of the study. The teachers destructive leadership level shows a significant difference in terms of gender [$t(421)=-2.46$, $p<.05$], marital status [$t(421)=-2.22$, $p<.05$], seniority [$F_{(2-420)}=4.94$; $p<.05$] and branches [$F_{(4-418)}=2.93$; $p<.05$]. In addition, the teachers burnout level shows a significant difference in terms of gender [$t(421)=.37$, $p<.05$], marital status [$t(421)=-2.20$, $p<.05$] and branches [$F_{(4-418)}=7.53$; $p<.05$].

Discussion and Conclusion

In this study, perceptions of teachers' destructive leadership scores ($\bar{X}=2.47$) was found to be at a low level. Also, Uymaz (2013) and Sezici's (2015) studies support these findings. In addition, the perception of the destructive leadership behavior of the participants is found to be very low in Larsson, Brandebo and Nilsson's (2012) study. In the study, burnout scores ($\bar{X}=2.58$) was found to be in the low level, close to the middle level. At the same direction, Çağlar (2011) and Sezgin and Kılıç's (2012) studies support these findings. In the study, perception of male teachers' destructive leadership were found to be higher than female teachers. Men are more aggressive, ambitious and to be in a competitive position (Elgün, 2003; Prentice and Carranza, 2002) can cause some conflicts from an administrative perspective. As a result, increased levels of negativity and discussions can be seen.

In addition, the perception of single teachers' destructive leadership is higher than married teachers. According to Izgar (2001), married teachers can develop their skills more tolerable. Also married teachers are considered to be more intense about sense of responsibility than single (Güllüce ve İşcan, 2010). According to the findings, teachers who has less seniority than ten years were higher perception of destructive leadership than between 11 and 20 years seniority. The reason for this situation, young teachers who have the desire to succeed may have a more idealistic attitude. Teachers who is in the field of the foreign language were higher perception of destructive leadership than teachers who is in the field of equal weight.

In the study, perception of female teachers' burnout were found to be higher than male teachers. This result is consistent with the findings of Babaoğlu (2007) and Çağlar's (2011) studies. The reason is can be having more responsibility at home life and having emotional structure. In addition, the perception of single teachers' burnout is higher than married teachers. Also, Cemaloğlu and Şahin (2007), Çağlar (2011) and Izgar's (2001) studies support these findings. The reason for this situation can be married teachers' regular family life, tolerance and patience. Teachers who is in the field of the foreign language were higher perception of destructive leadership than teachers who is in the field of equal weight, verbal and ability. This result is consistent with the findings of Özipek Karabıyık's (2006) studies. According to the results; it was found that there is a significantly and positive relationship between the perception of the teachers'

destructive leadership and burnout ($r=.48$, $p<.01$). The findings reached in the qualitative part of the research were collected under the themes in a way compatible with the scale of destructive leadership dimensions. In the interview results it showed that coincide with the qualitative findings of the quantitative findings.

As a suggestion, this research can be done more dept on different samples as principal or faculty members to contribute to the literature. According to research findings, especially the selection of school administrators can be expected to be done in a more qualified approach.

GİRİŞ

Günümüzde hızlı teknolojik değişimler meydana gelmekte ve örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için yararlandıkları maddi ve manevi unsurların nitelikleri sürekli bir dönüşüm geçirmektedir. Bu durum iş ortamında ki çalışanlar ve yöneticilerin gereksinim ve beklentilerini değişime uğratmaktadır. Yönetimsel süreç sağlıklı bir şekilde yürütülemediğinde ise örgütsel etkililiğe ulaşmak zorlaşabilir. İnsanların iş ortamındaki ilişkileri beklenmediği gibi gittiğinde ortaya çıkabilecek zorluklar hem çalışan hem de yönetici açısından sorunlara yol açabilir. Günümüzde muhtemel sorunları çözüme ve politika oluşturma noktasında ilgileri üzerine çeken kavramlar arasında mesleki tükenmişlik ve liderlik becerileri belirtilebilir. Soysal (2011), Özyıldız Güz (2013) ve Baloğlu'na (2011) göre, bu kavramların etkileri özellikle insan hizmetlerinde çalışan meslekler arasında daha yoğun görülmektedir. Çağımızda insanlar arası ilişkilerin hiç olmadığı kadar karmaşıklaşması gerek bireysel gerekse iş yaşamlarında stres yaşamalarına neden olmaktadır. Çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları rekabetin artması, yüksek beklenti isteği, kişiler arası çatışmalar gibi unsurlar ruhsal durumlarını olumsuz etkilemekte, stres ve tükenmişlik düzeylerini yükseltmektedir. Özellikle çalışanların iş ortamını benimsemelerini ve daha verimli çalışmalarını örgüt yönetiminin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve dağıtımcı liderlik gibi yapıcı liderlik türleri etkilemektedir (Bakan ve Doğan, 2012; Baloğlu, 2011; Buluç, 2009).

Bir etkileme süreci olan liderlik, çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirme yolunda etkili performans göstermeye teşvik etmektedir. Özellikle alanyazın incelendiğinde yoğun bir şekilde liderlik üzerine çalışıldığı görülmektedir. Bir liderlik biçimi olarak kabul gören yıkıcı liderlik ise çalışanları ve örgütü olumsuz etkileyen davranışlardan oluşmaktadır. Olumsuz davranışlar süreç içerisinde çalışanların iş ortamındaki tükenmişliklerini etkilemekte ve özellikle iş doyumları (Reed, 2010) üzerinde düşüşe neden olabilmektedir. Bu durum da çalışanların iş ortamlarından uzaklaşma isteklerini artırarak mesleki tükenmişliklerini yükseltmektedir. Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin sergiledikleri yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların iş ortamında stres yaşamalarına neden olduğunu göstermektedir (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen ve Einarsen, 2010; Hogan, Raskin ve Fazzini, 1990: akt. Woestman ve Wasonga, 2015). White ve Devries (1990) de, çalışanların yaklaşık üçte biri ile yarısının yıkıcı davranışlarından dolayı yöneticilerine yönelik hayal kırıklığı yaşadıklarını saptamışlardır.

Liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda lider kavramında, takipçileri ve şartlar arasındaki etkileşimden oluşan karmaşık bir süreç üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bu üç unsurun uyumunun düzeyi hem olumlu hem de olumsuz örgütsel çıktılara neden olmaktadır (Osborn, Hunt ve Jauch, 2002). Zaten bazı çalışmalar da lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu saptamıştır (Bolat, 2011; Graham ve Witteloostuijin, 2010). Özellikle geçmişten günümüze sosyal bilimlerde liderlik kavramı ele alınırken liderliğin karanlık yüzünden uzak durulup, olumlu ve yapıcı yönlerinin altı çizilerek tek taraflı bir yaklaşım içerisinde olunmuştur (Hogan ve Kaiser, 2005; Kellerman, 2004).

Ancak alanyazında örgütlerde karşılaşılan yıkıcı liderlik davranışları ve bu davranışların potansiyel olumsuz etkileri üzerine az sayıda araştırma bulunmaktadır (Tepper, 2000). Bunun aksine çoğu araştırma yapıcı ve etkili liderlik türlerine yoğunlaşmıştır (Kelloway, Mullen ve Francis, 2006). Burke (2006), liderliğin karanlık yüzünün keşfedilerek etkili liderlik ve liderliğin gelişimine daha doğru bir bakış açısı kazandırılabilceğini belirtmektedir. Baumeister, Bratlavsky, Finkenauer ve Vohs (2001) ise alanyazına dayanarak, sosyal etkileşimlerdeki olumsuz olayların olumlu olaylara göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu fikrinin yaygın olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda yıkıcı liderliği anlamak ve önleyici tedbirleri almanın liderliğin olumlu yönlerini geliştirmekten daha önemli olabileceği düşünülebilir. Einarsen ve Raknes'e (1997) göre de, karmaşık örgütlerde yıkıcı liderlik oluşumları üst yönetim için dikkat edilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir.

İnsanlarla doğrudan yoğun etkileşim içerisinde bulunan meslek çalışanlarında (öğretmenlik, hemşirelik, avukatlık) tükenmişlik düzeyinin özellikle daha yüksek olduğu görülmüştür (Chiron, Michinov, Olivier-Chiron, Laffon ve Rusch, 2010; Shirom ve Ezrachi, 2003). Çeşitli araştırmalar öğretmenlerin mesleklerinde sık sık baskı ile karşılaştıklarını göstermiştir (Abenavoli, Jennings, Greenberg, Harris ve Katz, 2013; Carson, Baumgartner, Matthews ve Tsouloupas, 2010). Okullardaki yönetici-öğretmen çatışmaları, iş yükü fazlalığı, uygunsuz öğrenci davranışları, özerklik eksikliği, bürokrasi, kısıtlı zaman, okul kaynaklarının yetersizliği, zayıf meslektaş ilişkisi ve mesleki saygınlık eksikliği gibi bazı faktörler öğretmenler üzerinde yüksek düzeyde strese neden olabilmektedir. Ortamda bulunan psikolojik baskılar öğretmenler arasında hoşnutsuzluk, devamsızlık, düşük verimlilik ve personelin işten ayrılması gibi sonuçlara yol açabilir. Bu doğrultuda iş ortamında hissedilen baskı, tükenmişliği etkileyen doğrudan faktörler arasında sayılabilir (Friedman-Krauss, Raver, Morris ve Jones, 2014; Jackson ve Maslach, 1982; Lian, Sun, Ji, Li ve Peng, 2014). Zaten Tsigilis, Zachopoulou ve Grammatikopoulos'a (2006) göre tükenmişlik, iş stresine uzun süreli ve yoğun bir şekilde maruz kalmanın son adımı olarak ortaya çıkmaktadır. İş ortamındaki strese neden olan unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması ise etkili bir liderlik becerisini gerektirmektedir. Bu araştırmanın önemi, öncelikli olarak öğretmenlerin ya da yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin farkında olmalarını sağlamak ve ilgili yetkililerin bu konuda gerekli tedbirleri alarak çeşitli politikalar üretmesinin yolunu açmaktan ileri gelmektedir. Ayrıca ilgili kavramlar

arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların bulunmamasından dolayı araştırmaların alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik kavramı üzerine yapılan tanımlar incelendiğinde araştırmacıların tam bir birliktelik içerisinde olmadıkları görülmektedir. Araştırmacılar yıkıcı liderlik ile ilgili olduğu düşünülen çeşitli kavramlar belirtmektedirler. Bunlar arasında; *kötü niyetli denetçilik* (Tepper, 2000), *zorbalık* (Harvey, Treadway ve Heames, 2007), *raydan çıkan liderlik* (Schackleton, 1995), *katlanılmaz patronluk* (Lombardo ve McCall, 1984), *kötü liderlik* (Erickson, Shaw ve Agabe, 2007), *narsist liderlik* (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas ve Nissinen, 2006) ve *tacizkar liderlik* (Brotsky, 1976) gibi çalışanlarla ilgili kavramlar sayılabilir. Ayrıca Lipman-Blumen (2005) ise örgüte karşı yıkıcı eylemler açısından *zehirli-toksik liderlik* kavramını ortaya atmıştır. Değinilen kavramlar arasında büyük benzerlikler olmasına rağmen, araştırmacılar henüz yıkıcı liderlik hakkında genel bir tanım ya da kavramsal çerçeveyi benimsememişlerdir. Liderliğin karanlık tarafına yönelik yaklaşımlar incelendiğinde “yıkıcı” liderlik adı altında etiketlenebilir (Shaw, Erickson ve Harvey, 2011). Ancak gerek çalışanlar gerekse örgütsel açıdan yıkıcı liderliğin etkileri düşünülerek Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007), yıkıcı liderliği; bir lider tarafından örgütün amaçlarını ve kaynaklarını sabote ederek ya da çalışanların etkililiğini, motivasyonunu ve iş doyumunu olumsuz etkileyerek örgütün meşru çıkarlarına zarar veren sistematik ve tekrarlanan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yıkıcı liderlik genellikle liderin özellikleri ve davranışları açısından tanımlanmaya çalışılmıştır (Einarsen ve diğerleri, 2007; Schilling, 2009).

Kellerman (2004) yıkıcı liderlik gösteren yöneticilerin yetersizlik, sertlik, ölçsüzlük, duyarsızlık, ahlaksızlık, dar fikirlilik ve kötü niyetlilik gibi özelliklere sahip olduklarını savunmaktadır. Yıkıcı liderlik davranışı gösteren yöneticiler düşüncesizlik, duyarsızlık ve yetersizlik sonucunda çalışanlar ve örgüte zarar verebilirler (Einarsen ve diğerleri, 2007; Shaw, Erickson ve Harvey, 2011). Ayrıca, yıkıcı liderlik davranışlarının; iş gerilimi ve duygusal tükenmeye (Harvey, Stoner, Hochwarter ve Kacmar, 2007), karşı gelme davranışına (Bamberger ve Bacharach, 2006), aile yaşamı refahında azalmaya, iş bırakma niyetinin oluşmasına ve iş doyumunun düşmesine (Tepper, 2000) etki ettiği düşünülmektedir. Eğitim örgütleri açısından yaklaşıldığında, yıkıcı liderlik davranışları öğretmenlerin etkili öğretim ve öğrencilerin öğrenme fırsatlarını büyük ölçüde zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır (Woestman ve Wasonga, 2015). Yıkıcı liderlik davranışlarının olası ciddi etkileri düşünüldüğünde, üzerinde araştırma yapılması gereken değerli bir kavram olduğu gözükmektedir.

Yıkıcı liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar birbirinden farklı çeşitli boyutlar açısından kavramı incelemiştirler. Einarsen ve diğerleri (2007) zorba liderlik, destekleyici-sadakatsiz lider ve raydan çıkmış liderlik olarak sınıflandırırken; Ashforth (1994), keyfiyet ve ego tatmini, keyfi cezalandırma, çalışanları küçümseme, çalışanları önemsememe, girişimleri

caydırma ve çatışma yönetiminde zorlayıcı yaklaşım olmak üzere altı boyutta açıklamıştır. Yıkıcı liderlik kavramı, Thoroughgood, Tate, Sawyer ve Jacobs (2012) tarafından üç tür davranış altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; örgüte yönlendirilmiş davranış (çalışma ortamını karıştırmak, örgüt politikasını ihlal etmek), çalışanlara yönlendirilmiş davranış (çalışanların özel hayatını ihlal etmek) ve hem örgütü hem de çalışanları hedef alan cinsel taciz (müstehcenliği ve duygusal ilişkileri iş hayatına getirmek). Araştırmalar üç davranış türünün de iş doyumunu ile negatif ve işten ayrılma niyeti ile de pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Woestman ve Wasonga, 2015). Mevcut araştırmada Uymaz'ın (2013) sınıflandırmış olduğu yıkıcı liderlik; aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma boyutları çerçevesinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yıkıcı liderlik davranışları her zaman aktif ve açıkça görülür şekilde olmayabilir. Aynı zamanda pasif ve dolaylı davranışlar olarak da ortaya çıkabilir. Neuman ve Baron'a (2005) göre, pasif fiziksel dolaylı davranış olarak çalışanların iş güvenliğini sağlayamamak ve pasif sözel dolaylı davranış olarak da çalışanlar için önemli bilgi ve geri bildirimleri sağlayamamak belirtilebilir. Destekler nitelikte, Buss (1961) ise saldırgan davranışların aktif ya da pasif, fiziksel ya da sözel ve doğrudan ya da dolaylı olarak liderin davranışlarına yansiyebileceğini eklemiştir (akt: Woestman ve Wasonga, 2015). Keashly (1997) de, açık ve kapalı yıkıcı davranışlar olarak; sinirli göz teması kurmak, anlamlı bakışlar atmak, sessiz kalmak, bağırarak, çalışanlar önünde aşağılamak, sert ve aşırı eleştiride bulunmak gibi örnekler vermektedir.

Mesleki tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı üzerine üretilen çoğu yaklaşım son 40 yılda öne sürülmüştür (Halbesleben ve Demerouti, 2005; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Mesleki tükenmişlik hakkında yapılan ilk çalışmalar bir psikiyatrist olan Freudenberger ve işyerinde duygular üzerine incelemeler yapan sosyal psikolog Maslach tarafından gerçekleştirilmiştir. Freudenberger çalışmalarında bazı bireylerin duygusal tükenme, motivasyon ve bağlılık kaybı yaşadığını tespit etmiştir. Maslach ise çok sayıda çalışanla işlerinin duygusal stresi hakkında görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler sonucunda çalışanların başa çıkma stratejilerinin mesleki kimlik ve iş davranışları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu saptamıştır. Bu bağlamda ilk çalışmalar bireylerin duyguları ve işlerinin altında yatan motivasyonel değerlere odaklanmıştır.

Mesleki tükenmişlik hakkında ilk çalışmalarda farklı tanımlamalar olmakla beraber standart bir tanım oluşturulamamıştır. Bu tanımlamalar arasındaki en yaygın kabul edilen görüş tükenmişlik kavramının duygusal tükenme, sinizm ve mesleki yeterlik eksikliği olarak boyutlandırılabilir. Duygusal tükenme; duygusal çöküntü ve enerji eksikliğine işaret ederken; sinizm, bireyin işinden uzak kalmasını ve duygusuz tavrını vurgulamaktadır ve mesleki yeterlik eksikliği de özgüven kaybı sonucunda yetersizlik ve beceriksizlik duygusu olarak belirtilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Barutçu ve Serinkan (2008) ise tükenmişliği,

umutsuz bir ruh halinin sahip olduğu olumsuz düşüncelerin yaşam enerjisini tüketmesi olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak tükenmişlik, bireylerin iş baskısıyla yeterince baş edemediklerinde göstermiş oldukları aşırı tepki olarak açıklanabilir (Yu, Wang, Zhai, Dai ve Yang, 2015).

Cordes ve Dougherty (1993) tükenmişlik davranışını etkileyen faktörleri; iş ve iş özellikleri (kişiler arası ilişkiler, rol çatışması ve rol belirsizliği, aşırı çalışma), örgütsel özellikler (ödül ve cezalarda algılanan adalet, iletişim, liderlik yeterliliği) ve kişisel özellikler (sosyal destek, beklentiler ve kariyer fırsatı) olmak üzere üç kategori altında açıklamaktadır. Mesleki tükenmişliğin hem birey hem de örgüt açısından olumsuzluklara neden olduğu bilinmektedir. Kahill (1988), tükenmişliğin sonuçlarını fiziksel, duygusal, kişiler arası, duyuşsal ve davranışsal olarak sınıflandırmıştır. Tükenmişlik bileşenleri çeşitli zihinsel (benlik saygısının azalması, depresyon, endişe, sinirlik vb.), fiziksel (yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı vb.), kişiler arası (sosyal ilişkilerin azalması, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük vb.), duyuşsal (memnuniyetsizlik, düşük örgütsel bağlılık vb.) ve davranışsal (iş performansının düşmesi, sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımı) sorunlara yol açabilir.

Yapılan araştırmalarda mesleki tükenmişlik ile iş stresi (Friedman-Krauss ve diğ., 2014; Yu ve diğ., 2015), devamsızlık, iş bırakma (Carson ve diğ., 2010), iş doyumu (Chiron ve diğ., 2010; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012), işle bütünleşme (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Høigaard, Giske ve Sundsli, 2011), sosyal destek (Greenglass, Burke ve Konarski, 1997), kişilik özellikleri (Kokkinos, 2007) arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algılarının çeşitli değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, okul türü, branş algısı ve mesleki kıdem) açısından incelenmesi ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasında ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca kavramlar arasındaki ilişkinin tutarlılığının sağlanması için görüşme ile okul müdürlerinin göstermiş oldukları olumsuz davranışları saptamaktır. Bu doğrultuda, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- (1) Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algıları düzeyleri nasıldır?
- (2) Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algıları çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
- (3) Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- (4) İş ortamınızda okul müdürünüzün sergilemiş olduğu hangi davranışlar sizi olumsuz olarak etkilemektedir?

YÖNTEM

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin gösterdikleri yıkıcı liderlik ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi ve çeşitli değişkenler

açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini inceleyen bu araştırma bir betimsel tarama çalışmasıdır. Araştırma nicel ve nitel araştırma yaklaşımına göre desenlenmiştir. Araştırmada karma yöntem desenlerinden eşzamanlı üçgenleme (yakınsayan paralel desen) kullanılmıştır. Creswell ve Plano Clark'a (2015) göre yakınsayan paralel desende, nicel ve nitel aşamalar eşzamanlı olarak uygulanır, birbirinden ayrı çözümlenir ve yorumlama aşamasında sonuçlar birleştirilir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler nicel boyutta t-testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon gibi istatistiksel yöntemlerle ve nitel boyutta ise betimsel analiz ile çözümlenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmada, herhangi bir evrene genelleme kaygısı düşünülmediğinden, evren ve örneklem belirlemesi yapılmamıştır. Veriler internet ortamında 2014-2015 eğitim-öğretim yılında 423 istekli öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 232'si kadın (% 54.8), 191'i erkek (% 45.2); 273'ü evli (% 64.5), 150'si bekardır (% 35.5). Ayrıca katılımcıların 112'si ilkokulda (% 26.5), 197'si ortaokulda (% 46.6) ve 114'ü lisede (% 27) görev yapmaktadır. Diğer yandan katılımcıların 344'ü lisans (% 81.3), 79'u lisansüstü (% 18.7) eğitim mezunudur. Araştırmaya katılanların 243'ünün öğretmenlikteki hizmet süresinin 10 yıl ve daha az (% 57.4), 116'sının 11-20 yıl arasında (% 27.4) ve 64'ünün 21 yıl ve üzerinde (% 15.1) olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin branşlarının sınıflandırılması sayısal (ilköğretim matematik, matematik, fen bilimleri ve teknolojisi, fizik, kimya, biyoloji vb.), eşit ağırlık (sınıf, okul öncesi, rehberlik vb.), sözel (Türkçe, sosyal bilgiler, edebiyat, tarih, coğrafya, felsefe, din kültürü ve ahlak bilgisi), yabancı dil (İngilizce, Almanca vb.) ve yetenek (görsel sanatlar, müzik, beden eğitimi, teknoloji-tasarım vb.) olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda branş algısı açısından katılımcıların 120'si (% 28.4) sayısal, 109'u (% 25.8) eşit ağırlık, 71'i (% 16.8) sözel, 55'i (% 13) yabancı dil ve 68'i de (% 16.1) yetenek alanında olduğunu düşünmektedir.

Araştırmanın nitel boyutunun çalışma grubunu ise 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara Altındağ ilçesinde görev yapmakta olan on öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenler belirlenirken farklı cinsiyetlerde ve farklı mesleki kıdeme sahip olmaları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'i erkek (% 50) ve 5'i kadındır (% 50). Ayrıca katılımcıların 3'ünün mesleki kıdemi 10 yıl ve daha az (% 30), 5'inin 11-20 yıl arasında (% 50) ve 2'sinin 21 yıl ve üzeri (% 20) oldukları görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Yıkıcı Liderlik Ölçeği: Çalışmada, Uymaz (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 28 maddeden oluşan ölçek beşli likert tipinde tasarlanmıştır. Ölçek, *hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5)* seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçek; aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .96 ve ölçeğin toplam varyansın % 78'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada mevcut veriler çerçevesinde ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrar gerçekleştirilmiştir. Altı faktörlü bir yapıya sahip yıkıcı liderlik ölçeğinin geçerliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Yıkıcı liderlik ölçeğinin altı faktörlü yapısına yönelik uyum iyiliği sonuçları ilk analizde, $\chi^2 = 1226.65$; $df = 309$ ($p < .0001$); $\chi^2/sd = 3.64$; AGFI = .78; GFI = .82; NFI = .98; CFI = .98; IFI = .98; RMR = .08 ve RMSEA = .08 olarak hesaplanmıştır. Bu uyum indekslerine göre GFI ve AGFI değerinin biraz düşük olduğu görülmüştür. Modifikasyon değerleri incelendiğinde bazı maddelerin hata puanları arasında korelasyon yapılması gerektiği görülmüştür. S6-S7, S9-S10 ve S11-S12 maddeleri arasında korelasyon oluşturulmuştur. Korelasyon oluşturulduktan sonra uyum indekslerinin biraz iyileştiği görülmüştür. Maddelerin hata varyansları arasında yapılan üç korelasyondan sonra $\chi^2 = 879.82$; $df = 306$ ($p < .0001$); $\chi^2/sd = 2.87$; AGFI = .83; GFI = .87; NFI = .98; CFI = .99; IFI = .99; RMR = .04 ve RMSEA = .06 uyum iyiliği sonuçları elde edilmiştir. Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yıkıcı liderlik ölçeğinin altı faktörlü yapısının bu araştırmada kullanılabilirliği görülmüştür. Araştırma verilerine göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .96 ve ölçeğin toplam varyansın % 80'ini açıkladığı hesaplanmıştır. Bu sonuçlar yıkıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yıkıcı liderlik ölçeğinin kullanılması için Uymaz'dan gerekli izinler alınmıştır.

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği: Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu (2009) tarafından uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan tükenmişlik ölçeği kısa formu on maddeden oluşmakta ve tek faktörlü bir yapı göstermektedir. Ölçek yedili likert olarak tasarlanmıştır. Ölçek, *hiç (1) ile daima (7)* seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .91 ve ölçeğin toplam varyansın % 55.92'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada mevcut veriler çerçevesinde ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrar gerçekleştirilmiştir. Tek faktörlü bir yapıya sahip tükenmişlik ölçeğinin kısa formunun geçerliği, DFA ile incelenmiştir. Tükenmişlik ölçeği kısa formunun tek faktörlü yapısına yönelik uyum iyiliği sonuçları ise $\chi^2 = 128.74$; $df = 31$ ($p < .0001$); $\chi^2/sd = 4.15$; AGFI = .90; GFI = .94; NFI = .98; CFI = .99; IFI = .99; RMR = .096 ve RMSEA = .08 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde mesleki tükenmişlik ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerli olduğu tespit edilmiştir. Araştırma verilerine göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .93 ve ölçeğin toplam varyansın % 68.56'sını açıkladığı hesaplanmıştır. Bu sonuçlar tükenmişlik ölçeği kısa formunun geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tükenmişlik ölçeği kısa formunun kullanılması için Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Ölçek araştırma kapsamında *hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5)* seçeneklerine göre düzenlenerek kullanılmıştır.

Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu: Görüşme formu hazırlanırken öncelikle alan yazın taraması gerçekleştirilerek yarı-yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Formun kapsam geçerliliğinin belirlenmesi için iki uzmanın görüşü alınmış ve herhangi bir anlam farklılığına neden olmaması için bir dil uzmanı tarafından da form incelenmiştir. İşlemler sonucunda görüşme formunun bir sorudan meydana gelmesi kararlaştırılmıştır. Görüşme öncesinde çalışmanın amacı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca yıkıcı liderlik kavramı ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmeler yaklaşık on dakika sürmüş ve veri kaybını en aza indirebilmek amacıyla katılımcıların bilgisi dahilinde yazılı ya da ses kaydı olarak veriler toplanmıştır. Ses kaydı vermek istemeyen katılımcıların verileri yazılı olarak elde edilmiştir. Ardından toplanan veriler katılımcılar tarafından teyit edilmiştir. Görüşme formunda okul yöneticilerin hangi davranışlarının öğretmenler üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğunu belirlemek için aşağıdaki soru doğrultusunda görüşler toplanmıştır ve yıkıcı liderlik boyutları açısından veriler değerlendirilmiştir. (1) İş ortamınızda okul müdürünüzün sergilemiş olduğu hangi davranışlar sizi olumsuz olarak etkilemektedir?

Verilerin Analizi

Analiz sürecinde SPSS 22.0 ve Lisrel 8.8 programları kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi sürecinde değişkenlerin cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve okul türü, branş ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca, gruplar arasındaki farklılıkların tespit edilmesi için Tukey testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin hesaplanması için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısından (r) yararlanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin uyum iyiliği sonuçlarını belirlemek için DFA yapılmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanması açısından 1.00-1.80 aralığı *çok düşük*, 1.81-2.60 aralığı *düşük*, 2.61-3.40 aralığı *orta*, 3.41-4.20 aralığı *yüksek* ve 4.21-5.00 aralığı da *çok yüksek* olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel boyutunda betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Yazılı ve ses kayıtları metin haline getirilmiş ve birbiriyle benzer cevaplar sınıflandırılmıştır. Yıkıcı liderlik ölçeği boyutları çerçevesinde temalar oluşturulmuş ve katılımcı cevapları uygun temalar altında toplanmıştır. Katılımcıların her birine Ö1...Ö10 arasında kodlar verilmiştir. Katılımcıların cevapları bu kodlarla birlikte doğrudan alıntı ile aktarılmıştır. Ayrıca toplanan veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak sunulmuştur.

BULGULAR

Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik değişkenlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	\bar{X}	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8
1.YL	2.47	1.05	-	.48**	.86**	.92**	.89**	.75**	.73**	.79**
2.MT	2.58	1.17			.45**	.44**	.40**	.27**	.39**	.41**
3.AO	2.55	1.19				.69**	.71**	.55**	.52**	.68**
4.LYO	2.71	1.30					.80**	.64**	.65**	.68**
5.EDD	2.07	1.17						.69**	.57**	.67**
6.TDD	1.81	1.04							.57**	.52**
7.AKD	2.52	1.19								.56**
8.AK	2.99	1.48								-

**p<.01

YL: Yıkıcı liderlik

LYO: Liderlik için yetkin olmamak

AKD: Astlara karşı duyarsızlık

MT: Mesleki tükenmişlik

EDD: Etik dışı davranış

AK: Adam kayırma

AO: Aşırı otoriterlik

TDD: Teknolojiye ve değişime direnmek

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların toplam yıkıcı liderlik ($\bar{X}=2.47$) ve mesleki tükenmişlik ($\bar{X}=2.58$) algı düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca yıkıcı liderliğin boyutları arasında adam kayırma ($\bar{X}=2.99$) algısı orta düzeyde olup, diğer boyutlara göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda toplam yıkıcı liderlik ve boyutları ile mesleki tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görüldüğü tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik boyutları ile mesleki tükenmişlik arasındaki en güçlü ilişkiler aşırı otoriterlik ($r=.45$, $p<.01$), liderlik için yetkin olmamak ($r=.44$, $p<.01$) ve adam kayırma ($r=.41$, $p<.01$) boyutlarında gerçekleşmiştir.

Tablo 2: Okul yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışlar

Temalar		f	%
Aşırı otoriterlik	Çok resmi davranıyor, herşeyi mevzuata göre şekillendiriyor	9	905
	Her şeyi kontrol etmeye çalışıyor	5	0
	Öğretmenlere mevzuata dayanarak baskı kuruyor	3	30
	Takıntılı tavırları bulunmaktadır	3	30
Olumsuz iletişim	İsteklerini kırıncı şekilde iletiyor	7	70
	İletişim kurarken söylenenlerin altında başka anlamlar arıyor	3	30
Adam kayırma	Bazı öğretmenleri daha fazla koruyor	7	70
Liderlik için yetkin olmamak	Öğretmenleri ilgilendiren konularda karara katılımı sağlamaz	6	60
	Öğretmenlerin morallerini yükseltici uygulamalar yapmaz	4	40
	Sorumluluklarını tam olarak yerine getirmez	3	30
Etik dışı davranış	Tutarsız tavırlar içerisinde olabiliyor	5	50
	Öğretmenler arası uyumu sağlamıyor	2	20
	Başarısızlıkta öğretmeni suçlama eğilimi var	2	20
	Yalan söylediğine tanık oldum	1	10
	Bayanlara erkeklere göre daha otoriter davranıyor	1	10
Astlara karşı duyarsızlık	Sıkıntılarımızda anlayışlı değil	4	40
	Görmezden geliyor	2	20

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların yıkıcı liderlik ölçeği boyutlarıyla uyumlu olarak görüş sundukları belirtilebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri

olumsuz yönde etkileyen davranışları gözlemlendiğinde özellikle aşırı otoriterlik, olumsuz iletişim, adam kayırma ve liderlik için yetkin olmama temalarında en yüksek frekanslara ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda bir katılımcı (Ö1) “... varsa yoksa yönetmelikler, tamam anlıyorum ama derse girip çıkarken 1-2 dakika gecikmeden bile soruşturma açmakla tehdit ediyor” şeklinde görüşünü aktararak aşırı otoriter tavrı vurgulamaktadır. Bir diğer katılımcı (Ö4) ise görüşünü “... kendisini öğretmenlik zamanlarından da tanırdım ancak yöneticilik ile beraber davranışları maalesef değişmiş, eski nazik insan gitmiş, karşısındakilerden sert bir üslupla birşeyler isteyen birisi gelmiş” olarak belirterek iletişim yetersizliğine değinmiştir. Ayrıca adam kayırma açısından bir katılımcı (Ö5) “... yöneticimin favori öğretmenleri bulunmaktadır, onların eksiklikleri göze batmaz ve iyi yerlerin nöbetleri hep onlara düşer” biçiminde düşüncelerini dile getirmiştir. Bir diğer katılımcı (Ö9) da “... alınan kararları resmi yazı ile dosyadan öğreniyoruz, zaman zaman bizlerin de görüşlerini alsa iyi olur ama hoşuna gitmeyecek bir şey söylediğimizde hep sözümüzü kesiyor ve düşüneneğim diyor, ardından kararlar önümüze geliyor” olarak görüşlerini aktararak liderlik vasfının zayıf olduğunun altını çizmiştir.

Yıkıcı liderlik algısının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi

Yıkıcı liderlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik t-testi ve ANOVA sonuçları tablo 3 ve tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre t-testi sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p*
Cinsiyet	Kadın	232	2.36	1.00	421	-2.462	.014*
	Erkek	191	2.61	1.11			
Medeni durum	Evli	273	2.39	1.06	421	-2.225	.027*
	Bekar	150	2.62	1.02			
Eğitim düzeyi	Lisans	344	2.45	1.05	421	-.637	.525
	Lisansüstü	79	2.54	1.06			

*p<.05

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin algıladıkları yıkıcı liderlik düzeyi cinsiyet açısından erkek öğretmenler lehine [$t(421)=-2.46, p<.05$] ve medeni durum açısından bekar öğretmenler lehine [$t(421)=-2.22, p<.05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer yandan eğitim düzeyi [$t(421)=-.63, p<.05$] değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak lisansüstü mezun öğretmenlerin yıkıcı liderlik ($\bar{X}=2.54$) algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Okul türü, branş ve mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p*	Anlamlı fark
Okul türü	İlkokul	112	2.35	1.09		1.695	.185	
	Ortaokul	197	2.46	1.02	2-420			
	Lise	114	2.61	1.07				
Branş	Sayısal	120	2.54	.96		2.934	.021*	EA-YAB
	Eşit Ağırlık	109	2.28	1.06	4-418			
	Sözel	71	2.35	1.09				
	Yabancı Dil	55	2.83	1.08				
Mesleki kıdem	Yetenek	68	2.48	1.09		4.943	.008*	10 yıldan az-11-20 yıl
	10 yıldan az	243	2.59	1.02				
	11-20 yıl	116	2.22	.97	2-420			
	21 yıl ve üzeri	64	2.48	1.26				

*p<.05

SAY: Sayısal EA: Eşit ağırlık SÖZ: Sözel YAB: Yabancı dil YET: Yetenek

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları mesleki kıdem [$F_{(2-420)}=4.94$; $p<.05$] ve branş algısına [$F_{(4-418)}=2.93$; $p<.05$] göre anlamlı farklılık göstermektedir. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın belirlenmesi için Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre eşit ağırlık branşındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2.28$), yabancı dil öğretmenlerine ($\bar{X}=2.83$) göre lehine daha düşük; ve 10 yıldan az ($\bar{X}=2.59$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 11-20 yıl arasındakilere ($\bar{X}=2.22$) göre lehine daha yüksek yıkıcı liderlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Okul türü değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık saptanmamıştır. Ancak okul türü düzeyi yükseldikçe yıkıcı liderlik algısının yükseldiği de görülmektedir.

Mesleki tükenmişlik algısının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi

Mesleki tükenmişlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik t-testi ve ANOVA sonuçları tablo 5 ve tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre t-testi sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p*
Cinsiyet	Kadın	232	2.60	1.16		.377	.014*
	Erkek	191	2.56	1.17			
Medeni durum	Evli	273	2.49	1.15	421	-2.209	.028*
	Bekar	150	2.75	1.18			
Eğitim düzeyi	Lisans	344	2.54	1.16		-1.362	.174
	Lisansüstü	79	2.74	1.20			

*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin algıladıkları mesleki tükenmişlik düzeyi cinsiyet açısından kadın öğretmenler lehine [$t(421)=.37$, $p<.05$] ve medeni durum açısından bekar öğretmenler lehine [$t(421)=-2.20$, $p<.05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer yandan eğitim düzeyi [$t(421)=-1.36$, $p<.05$] değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 6. Okul türü, branş ve mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	Ss	Sd	F	p*	Anlamlı fark	
Okul türü	İlkokul	112	2.46	1.15	2-420	1.175	.310	
	Ortaokul	197	2.59	1.16				
	Lise	114	2.70	1.19				
Branş	Sayısal	120	2.74	1.14	4-418	7.53	.000*	
	Eşit ağırlık	109	2.35	1.08				EA-YAB
	Sözel	71	2.30	1.09				SÖZ-YAB
	Yabancı dil	55	3.23	1.34				YET-YAB
Mesleki kıdem	Yetenek	68	2.44	1.06	2-420	1.448	.236	
	10 yıldan az	243	2.66	1.17				
	11-20 yıl	116	2.52	1.17				
	21 yıl ve üzeri	64	2.40	1.12				

* $p<.05$

SAY: Sayısal EA: Eşit ağırlık SÖZ: Sözel YAB: Yabancı dil YET: Yetenek

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları branş algısına [$F_{(4-418)}=7.53$; $p<.05$] göre anlamlı farklılık göstermektedir. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın belirlenmesi için Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre yabancı dil ($\bar{X}=3.23$) branşındaki öğretmenlerin tükenmişlik algısı ise eşit ağırlık ($\bar{X}=2.35$), sözel ($\bar{X}=2.30$) ve yetenek ($\bar{X}=2.44$) branşlarına göre lehine daha yüksek çıkmıştır. Okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre herhangi bir anlamlı farklılık saptanmamıştır. Ancak okul türü düzeyi yükseldikçe mesleki tükenmişlik algısının yükseldiği ve mesleki kıdem arttıkça da mesleki tükenmişlik algısının azaldığı da görülmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada nicel desende 423 öğretmenden ve nitel desende on öğretmenden toplanan verilere göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları yıkıcı liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla birlikte yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, okul türü, branş algısı ve mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırmada öncelikle öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algıları incelenmiştir. Yıkıcı liderlik algıları toplam puanlarının ($\bar{X}=2.47$) düşük düzeyde ancak adam kayırma (AK) boyutu ($\bar{X}=2.99$) ve liderlik için yetkin

olmamak (LYO) boyutu ($\bar{X}=2.71$) puanlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca ölçeğin en düşük puanlı boyutunun da teknoloji ve değişime direnme (TDD) boyutu ($\bar{X}=1.81$) olduğu belirlenmiştir. Uymaz'ın (2013) çalışmasında da öğretmenlerin yıkıcı liderlik algısı orta düzeyde belirlenirken, bu araştırma bulgularıyla uyumlu olarak AK ve LYO boyutları en yüksek puanlara sahip olurken, TDD boyutunun da en düşük puanları aldığı görülmüştür. Aynı doğrultuda Sezici (2015) de araştırmasında yıkıcı liderlik algısının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Larsson, Brandebo ve Nilsson'un (2012) çalışmasında da katılımcıların yıkıcı liderlik davranış algısının çok düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada mesleki tükenmişlik toplam puanlarının ($\bar{X}=2.58$) ise orta seviyeye yakın olmakla beraber düşük seviye aralığında olduğu görülmüştür. Bunu destekler nitelikte Çağlar (2011) ve Sezgin ve Kılınç'ın (2012) gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada da öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algılarının orta düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Başol ve Altay (2009) ve Geçit (2012) de araştırma bulgularıyla uyumlu olarak düşük düzeyde algı tespit etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları cinsiyet, medeni durum, branş algısı ve mesleki kıdem açısından incelendiğinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranış algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkeklerin yapı itibariyle daha girişken, hırslı ve rekabetçi (Elgün, 2003; Prentice ve Carranza, 2002) bir tutum içerisinde olması yönetsel açıdan bazı çatışmalarına neden olabilir. Bunun sonucunda da karşılıklı olarak olumsuzluklar ve artan düzeyde tartışmalar görülebilir. Ancak daha duygusal ve uyumlu olan kadının ise karşılaşılabilecekleri yönetsel sorunları daha kabullenici bir yaklaşım benimsedikleri düşünülebilir. Okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Türk toplumunun kültürel bir yansıması olarak kadınlara daha koruyucu biçimde yaklaştıkları düşünülebilir. Bu durum kadın öğretmenlerin daha düşük yıkıcı liderlik algılarının sebeplerinden birisi olabilir. Araştırma bulgusuyla uyumsuz olarak, Woestman ve Wasonga (2015) ise kadın öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarının erkeklerden daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Ayrıca bekar öğretmenlerin algıları da evli öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun altında yatan sebep evli öğretmenlerin ailevi ilişkilerinin iş ortamında karşılaştıkları olumsuz durumları daha fazla tolere edebilme becerilerini geliştirdiği biçiminde görülebilir (Izgar, 2001). Ayrıca evli öğretmenlerin sorumluluk hissiyatının bekarlara göre daha yoğun olduğu (Güllüce ve İşcan, 2010) düşünülerek iş ortamında çatışma yaratabilecek davranışlardan kaçınmaları ya da görmezden gelmeleri söz konusu olabilir. Araştırma bulgularına göre, mesleki kıdem açısından kıdemi on yıldan az olan öğretmenleri yıkıcı liderlik algıları 11 ile 20 yıl arasında olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi, mesleğine farklılık yaratabilme ve başarma arzusu ile başlamış olan genç öğretmenlerin daha idealist bir tutumu benimsemeleri olabilir. Özellikle idealist bireyler daha aktif bir yaklaşım sergileyerek genellikle durağan bir yapıya sahip olduğunu belirtebileceğimiz okul ortamında farklılık yaratmak isteyebilirler. Farklılıklar ise

yönetim için yeni sorumluluklar ve yükümlülükleri beraberinde getirebilir. Bu durum yöneticilerin de kendilerini geliştirmelerine ve değişim yönetimi gibi zor bir konuda yeterliliklerini artırmalarına zorlayabilir. Süreç içerisinde bu durum çatışmalara yol açabilir. Ingersoll ve Smith (2003) de Kuzey Amerika okul bölgelerinde yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin yaklaşık % 40-50'sinin mesleklerinden ilk beş yıl içerisinde ayrıldıklarını saptamışlardır. Bunun altında yatan sebeplerin ise iş doyumu ve yönlendirici liderlik eksikliği olabileceğini belirtmişlerdir. Daha az kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok şey yapabilme arzusu ve bunun için gerekebilecek kaynak isteği yönetici ile aralarında olumsuz bir iklimin meydana gelmesine neden olabilir.

Katılımcıların branş algılarına göre bulgular incelendiğinde yabancı dil alanında olan öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları ile branşını eşit ağırlık alanı içerisinde değerlendirenlere göre anlamlı düzeyde yüksek çıktığı görülmüştür. Bu durumu özellikle ortaokul düzeyinde irdelersek, temel eğitimden ortaöğretime geçiş sınavında (TEOG) yabancı dil öğretmenlerinin üzerlerindeki baskı ile açıklanabilir. Öğrencilerin ulusal sınavlardaki yabancı dil ortalama puanlarının düşüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, başarı konusunda yöneticiler ile öğretmenler arasında olumsuz ilişkiler söz konusu olacağı düşünülebilir. Mevcut araştırma bulgularına göre anlamlı farklılık olmasa da sayısal ve sözel alan öğretmenlerinin de yıkıcı liderlik algıları eşit ağırlık alanına göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak, MEB'in yayımladığı 2015-2016 eğitim-öğretim yılı birinci dönem ortak sınav ortalamaları incelendiğinde matematik ($\bar{X}=43$), fen ve teknoloji ($\bar{X}=53$), Türkçe ($\bar{X}=59$), din kültürü ve ahlak bilgisi ($\bar{X}=74$), inkılap tarihi ve Atatürkçülük ($\bar{X}=58$) ve İngilizce ($\bar{X}=55.5$) dersleri ortalamaları araştırma bulgularını tam olarak desteklememektedir (MEB, 2016). Ek olarak MEB'in son yıllarda yabancı dil eğitimi konusunda gösterdiği hassasiyet özellikle ilköğretim kurumları haftalık ders çizelgesinde de göze çarpmaktadır. Yabancı dil eğitiminin zorunlu ders olarak ilkökul ikinci sınıfta başlaması Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB) standartlarına yaklaşma hedefiyle örtüşmektedir (Çetintaş, 2010; MEB, 2015). Bu doğrultuda, yabancı dil öğretmenlerinin daha titiz ve dikkatli çalışmaları beklentisi doğabilir. Sınıf öğretmenleri açısından ise ilkökulların diğer okul kademelerine göre daha düzenli bir yapıya sahip olması, öğrencilerin daha az disiplin sorunları çıkarması ve okul yöneticilerinin büyük oranda sınıf öğretmeni kökenli olması öğretmenler ile yöneticiler arasında olumsuz bir algı oluşmasını engellemeye hizmet edebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algılarının cinsiyet, medeni durum ve branş algısına göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre mesleki tükenmişlik puanları anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar; Babaoğlu (2007) ve Çağlar'ın (2011) çalışmalarındaki bulgularla örtüşmektedir. Kadın öğretmenlerin daha yoğun tükenmişlik hissetmesinin sebepleri olarak daha duygusal bir yapıya sahip olmalarının ve okul dışında ev yaşantılarında da erkeklere göre daha fazla sorumluluk sahibi olmaları belirtilebilir. Oysa Gündüz (2004) ve Cemaloğlu ve Şahin'in (2007) çalışmalarında cinsiyet ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Ayrıca bekar ve evli öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları incelendiğinde bekar öğretmenlerin lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Cemaloğlu ve Şahin (2007), Çağlar (2011) ve Izgar (2001)'in araştırmalarında bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Evli öğretmenlerin aile yaşantısından dolayı daha düzenli bir hayata sahip oldukları belirtilebilir. Ayrıca aile, birlikte yaşamın getirebileceği sorunlara yönelik hoşgörü ve sabır geliştirilmesine hizmet edebilir. Eşlerin birbirine gösterdiği sosyal desteğin çalışma hayatındaki çeşitli sıkıntılarla daha etkili baş edilebilmesini sağlayacağı belirtilebilir. Destekler nitelikte, Greenglass, Burke ve Fiksenbaum'da (2001) sosyal desteğin tükenmişliği azaltan bir etkiye sahip olduğunu aktarmaktadır. Ancak Kayabaşı (2008) ve Otacıoğlu (2007) çalışmalarında medeni durumun tükenmişlik üzerinde bir farklılık oluşturmadığını saptamışlardır.

Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmese de öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça tükenmişliklerinin azaldığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda göreve yeni başlamış çalışanların mesleki tükenmişlik için yüksek risk grubunda buldukları belirlenmiştir (Maslach ve Johnson, 1981; Spooner-Lane ve Patton, 2007). Girgin'in (2010) araştırmasına göre de genç öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları daha yüksek görülmektedir. Bu durumun sebebi yaşları daha genç olan çalışanların iş ortamına yeni girmiş olmaları, uyum sağlama süreci içerisinde bulunmaları ve diğer çalışanların ve yöneticilerin yeterlilikleri noktasında sorgulamalarıyla karşılaşabilmeleri olabilir. Ayrıca daha az tecrübeye de sahip olunması tükenmişlikle başedebilme yollarını bilmemelerine ve sonucunda iş doyumunda düşmeye ve tükenmişliğe yol açabilir. Özellikle daha kıdemli öğretmenlerin mesleklerinin başındaki idealist tutumlarının zamanla değişip mevcut duruma uyum sağlayarak daha gerçekçi yaklaşımları benimsemelerine yol açmış olabilir.

Öğretmenlerin branş algılarına göre de mesleki tükenmişlikleri anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yabancı dil alanında olan öğretmenler ile kendi branşını eşit ağırlık, sözel ve yetenek alanında algılayan öğretmenler arasında yabancı dil alanı lehine yüksek puanlar saptanmıştır. Çağlar'ın (2011) araştırmasına göre fen bilimleri branşında olan öğretmenlerin sosyal bilimler ve güzel sanatlar branşındaki öğretmenlerden daha fazla tükenmişlik hissettikleri bulgusu saptanmıştır. Özipek Karabıyık (2006) ise ortaöğretim kurumları üzerine yaptığı araştırmasında yabancı dil öğretmenlerinin sayısal, sözel ve meslek alanına göre daha yüksek tükenmişlik aritmetik puanlarına sahip olduklarını belirtmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına maddi açıdan da yaklaşılabilir. Sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu kendilerini eşit ağırlık alanı içerisinde algılamaktadır. Özellikle sınıf öğretmenlerinin düzenli maddi kazanç sağlayan ek derse sahip olmaları, ek ders miktarının ne kadar olacağı belli olmayan yabancı dil alanı öğretmenlerine göre önemli bir dışsal motivasyon unsuru olabilir. Bu durum da daha az tükenmişlik hissi sağlayabilir. Ancak yabancı dil öğretmenlerinin haftalık ders saatlerini belirli günlerde toplayabilmesi ya da ek kazanç sağlayıcı etkinliklerde bulunabilme ihtimali de aksi bir görüş olarak belirtilebilir.

Araştırmada son olarak öğretmenlerin yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yıkıcı liderlik algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri ($r=.48, p<.01$) arasında anlamlı, pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik boyutlarının tamamı ile mesleki tükenmişlik algıları arasında da pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Yıkıcı liderlik boyutlarından aşırı otoriterlik ($r=.45, p<.01$), liderlik için yetkin olmamak ($r=.44, p<.01$) ve adam kayırma ($r=.41, p<.01$) boyutlarının mesleki tükenmişlik ile anlamlı, pozitif ilişkiler içerisinde oldukları görülmüştür. Araştırmanın nitel boyutunda ulaşılan bulgular, yıkıcı liderlik ölçeği boyutları ile uyumlu bir şekilde temalar altında toplanmıştır. Görüşme sonucunda öğretmenlerden elde edilen bulguların frekansları irdelendiğinde yıkıcı liderlik ve boyutları ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi gösteren nicel bulguların nitel bulgular ile örtüştüğü görülmüştür. Nitel bulgular bağlamında öğretmenlere göre, yöneticilerinin olumsuz izlenim bırakan davranışlarının ağırlıklı olarak aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak ve adam kayırma temaları altında toplandığı belirlenmiştir. Gagne ve Deci'ye (2005) göre de iş ortamındaki yönetsel iklim ve liderlik türü çalışanların iyi oluş hallerini ve tükenmişliklerini etkilemektedir. Destekler nitelikte, Balogun, Titiloye, Balogun, Oyeyemi ve Katz'ın (2002) ve Çelebi'nin (2013) çalışmaları da destekleyici yönetimin eksikliğinin tükenmişliği artırdığını saptamaktadır. Etkili liderliğin unsurlarından birisi de liderin çalışanların motivasyonlarını yüksek düzeyde tutmasını sağlayacak uygulamaları gerçekleştirmesidir. Eşitlik kuramı bağlamında yöneticilerin çalışanlar arasında eşit olarak sunduğu imkanlar örgütte adaletli bir iklimin oluşmasına hizmet edecektir. Bu durumun aksine bir algı meydana gelirse çalışanların motivasyonlarında düşme olabilir, sonuçta mesleki tükenmişlik algısı yükselebilir. Araştırma bulguları açısından liderlik için yetkin olmamak ve adam kayırma boyutları bu çerçevede düşünülebilir. Ayrıca Cemaloğlu ve Şahin'in (2007) araştırmasına göre öğretmenlerin içsel motivasyonlarını yükseltmesi bakımından yöneticileri tarafından takdir edilmeleri tükenmişlik algıları ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Destekler nitelikte, Woestman ve Wasonga (2015) da çalışmalarında öğretmenlerin iş doyumlarını yöneticilerinin yıkıcı olarak nitelendirilebilecek davranışlarının olumsuz olarak etkilediğini saptamışlardır.

Bu araştırmada öğretmenlerin yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik algılarına ait puan ortalamalarının orta düzeye yakın olduğu, yıkıcı liderliğin boyutlarının aritmetik ortalamalarının büyükten küçüğe doğru adam kayırma, liderlik için yetkin olmamak ve aşırı otoriterlik olmak üzere orta düzeyde oldukları görülmüştür. Ayrıca, yıkıcı liderlik algılarının cinsiyet, medeni durum, branş ve mesleki kıdem; mesleki tükenmişlik algılarının ise cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdikleri saptanmıştır. Ek olarak, yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Yıkıcı liderlik açısından ise aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak ve adam kayırma boyutları ile mesleki tükenmişlik arasında en yüksek ilişkiler görülmüştür. Ayrıca bu ilişkiler araştırmanın nitel boyutu ile de desteklenmiştir.

Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin mesleki tükenmişliği ile yapıcı liderlik türleri arasında gerçekleştirilmiş çalışmalarla karşılaşılmaktadır. Ancak liderliğin karanlık yüzü olarak da nitelendirilebilen yıkıcı liderlik ve kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu araştırma farklı örneklemeler üzerinde daha derinlemesine yapılabilir. Bu doğrultuda okullarda yöneticilerin kendi davranışlarını algılayışları ve üniversiteler açısından ise öğretim üyeleri üzerine gerçekleştirilecek araştırmalar alanyazına katkı sağlayabilir. Öğretmenlerin yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik algı düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda özellikle okul yöneticilerinin seçiminin daha nitelikli bir yaklaşımla yapılması beklenebilir. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlayabilen ve beklentilerini etkili şekilde karşılayabilen liderlik vasıfları gelişmiş okul yöneticilerinin yetiştirilmesi önerilebilir. Bu açıdan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle desteklenen bir yönetici yetiştirme modeli benimsenebilir.

KAYNAKLAR

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Abenavoli, R. M., Jennings, P. A., Greenberg, M. T., Harris, A. R., & Katz, D. A. (2013). The protective effects of mindfulness against burnout among educators. *Psychology of Education Review*, 37(2), 57-69.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 55-67.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balogun, J.A., Titiloye, V., Balogun, A., Oyeyemi, A., & Katz, J. (2002). Prevalence and determinants of burnout among physical and occupational therapists. *Journal of Allied Health*, 31(3), 131.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 723-752.
- Barutçu, E., & Serinkan, C. (2008). Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli'de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 541-561.

- Başol, G., & Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 191-216.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. E. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. "İşGüç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. MA. Toronto: Lexington Books, D.C.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burke, R. J. (2006). *Why leaders fail. Exploring the dark side*. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders*. London: Routledge.
- Carson, R. L., Baumgartner, J. J., Matthews, R. A., & Tsouloupas, C. N. (2010). Emotional exhaustion, absenteeism, and turnover intentions in childcare teachers examining the impact of physical activity behaviors. *Journal of Health Psychology*, 15(6), 905-914.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Chiron, B., Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Laffon, M., & Rusch, E. (2010). Job satisfaction, life satisfaction and burnout in French anaesthetists. *Journal of Health Psychology*, 15(6), 948-958.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. Ankara: Anı yayıncılık, 2. baskı.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847.
- Çelebi, E. (2013). *Elazığ ve Malatya il merkezinde bulunan özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve ilgili faktörler*. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Çetintaş, B. (2010). Türkiye'de yabancı dil eğitim ve öğretiminin sürekliliği. *Journal of language and linguistic studies*, 6(1), 65-74.
- Einarsen, S., & Raknes, B. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.

- Erickson, A., Shaw, J., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Ertürk, E., & Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Friedman-Krauss, A. H., Raver, C. C., Morris, P. A., & Jones, S. M. (2014). The role of classroom-level child behavior problems in predicting preschool teacher stress and classroom emotional climate. *Early Education and Development*, 25(4), 530-552.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Geçit, Y. (2012). Coğrafya eğitimcilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39), 88-103.
- Girgin, G. (2010). Öğretmenlerde tükenmişliğe etki eden faktörlerin araştırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 31-48.
- Graham, L. N., & Witteloostuijn, A. (2010). *Leader-Member exchange communication frequency and burnout*. Discussion Paper Series 10-08, Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute, 1-40.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Konarski, R. (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: Examination of a model. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 11(3), 267-278.
- Greenglass E. R., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and Burnout in Nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11, 211-215.
- Güllüce, A. Ç., & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve bazı mesleki değişkenlere göre yordanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208-220.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Harvey, M., Treadway, D., & Heames, J. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: A model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576-2599.
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). *The dark side of charisma*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 343-354). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169-180.
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education, 35*(3), 347-357.
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership, 60*(8), 30-3.
- Izgar, H. (2001). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 27*, 335-340.
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behaviour, 3*, 63-77.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology, 29*, 284-297.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi, 20*, 191-212.
- Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse, 1*(1), 85-117.
- Kellerman, B. (2004). *Destructive leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 76-86.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology, 77*, 229-243.
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destruído-L. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(4), 383-400.
- Lian, P., Sun, Y., Ji, Z., Li, H., & Peng, J. (2014). Moving away from exhaustion: How core self-evaluations influence academic burnout. *PLoS One, 9*(1).
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.
- Lombardo, M. M., & McCall, M. W. J. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.
- MEB. (2016). 2015-2016 eğitim öğretim yılı birinci dönem ortak sınavı test ve madde istatistikleri. http://odsgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_01/19120106_2526kasm2015ortaksnavraporuyaynaverilen.pdf. E.T.: 26.01.2016.
- MEB. (2015). İlköğretim kurumları (ilkokul ve ortaokul) haftalık ders çizelgesi. <http://ikgm.meb.gov.tr/upload/TTK%C3%A7izelge.pdf>. E.T.: 15.03.2016.
- Neuman, J. H., & Baron, R. M. (2005). *Aggression in the workplace: A social-psychological perspective*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.),

- Counterproductive. Investigations of actors and targets. Washington, DC: American Psychological Association.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Özipek Karabıyık, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeyi ve nedenleri*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özyıldız Güz, H. (2013). *Mesleki ve insani tükenmişlik sendromu*. <http://blog.milliyet.com.tr/mesleki-ve-insani-tukenmislik-sendromu/Blog/?BlogNo=439451>. E.T: 08.03.2016.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26 (4), 269-28.
- Reed, G. E. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military Review*, 58-64. http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20101231_art011.pdf. E.T: 16.09.2015.
- Shackleton, V. (1995). *Leaders who derail*. In V. Shackleton (Ed.), *Business leadership*. London: Thomson.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102-128.
- Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(3), 103-127.
- Sezici, E. (2015). *İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları*. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA.
- Soysal, A. (2011). *İş yaşamında tükenmişlik*. <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf>. E.T: 08.03.2016.
- Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety: A re-examination of the burnout measure. *Anxiety, Stress and Coping*, 16, 83-97.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 230-255.

- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review, 1*, 255-261.
- Tümkiye, S., Çam, S., & Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonunun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(1), 387-398.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 24*(75), 37-57.
- White, R. P., & Devries, D. L. (1990). Making the wrong choice: Failure in the selection of senior-level managers. *Leadership in Action, 10*(1), 1-5.
- Woestman, D. S. & Wasonga, T. A. (2015). *Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools*. NASSP Bulletin 1-17. sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0192636515581922.
- Yu, X, Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). *The Effect of Work Stress on Job Burnout Among Teachers: The Mediating Role of Self-efficacy*. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-014-0716-5>. E.T: 16.09.2015.