

KKTC İlkokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etkisi

Ozan Karaüce

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Eğitim Yönetimi
ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Ağustos 2018
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Doç. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdür Vekili

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Doç. Dr. Canan Zeki
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırladığını onaylarız.

Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Mehmet Çağlar

2. Doç. Dr. Behcet Öznacar

3. Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar

ÖZ

Bu araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Gazimağusa ilçesinde bulunan devlet ilkokullarında görev yapan ilkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzı davranışlarının (otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü, etkileşimci) ve öğretmenlerin belirttikleri tükenmişlik düzeylerinin arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada çalışma evreninin %33.3 ünü oluşturan 124 öğretmen yer almıştır.

Çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarını belirlemek amacıyla "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) ve öğretmenlerin belirttikleri tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) kullanılmıştır. Öğretmenlere ayrıca yaşları, cinsiyetleri ve hizmet yıllarını belirtecekleri bir kişisel bilgi formu dağıtılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (24) programıyla analiz edilmiş ve elde edilen analizler göstermiştir ki KKTC Gazimağusa ilçesinde görev yapan ilkokul müdürleri en fazla demokratik liderlik davranışı ($\bar{x}=4.06$, $ss=0.72$), en az ise otokratik liderlik davranışı sergilemektedir ($\bar{x}=2.55$ $ss=0.84$). Yine elde edilen analizler göstermiştir ki öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri oldukça düşüktür ($\bar{x}=52.44$; $ss: 17,30$). Bu puan toplam 154 puan üzerinden elde edilmiştir. Öğretmenlerin kişisel başarı eksikliği duygusunu ($\bar{x} = 20,13$; $ss: 7,70$) gösteren puanları oldukça düşük olduğundan, genel tükenmişlik düzeyi bundan etkilenmiştir.

Veri analizleri okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan otokratik liderlik tarzı davranışları ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ve otokratik liderliğin tükenmişliği yordadığını göstermiştir ($p=0.000<0,05$, $r=0,318$ $B=4,74$, $p=0.023<0,05$). Yani okul müdürlerinin

otokratik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yükselmektedir. Ancak veri analizleri okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik liderlik tarzı davranışları ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında, istatistiki olarak yordamasada doğrudan ve negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir ($B=-4,02$, $p=0,296>0,05$; $r=-0,250$, $p=0,005$). Yani okul müdürlerinin demokratik liderlik tarzı davranışları arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri düşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen Tükenmişliği, Liderlik Tarzı, İlkokullar, Okul Müdürleri

ABSTRACT

The study is aimed at determining the relationship between leadership styles (autocratic, democratic, transformational, laissez faire and transactional) of primary school principals and teachers expressed burnout levels in TRNC. The study was carried out in Famagusta district with 124 teachers which constituted 33.3 % of the study group.

The study employed quantitative research methods and collected data WHICH was analyzed using SPSS (24). In order to collect data on perceived leadership styles of school principals "Leadership Style Scale" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) and in order to collect data on expressed burnout levels (emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment) "Maslach Burnout Inventory- Teacher Form" (Maslach and Jackson, 1981) were employed. Moreover personal information regarding participants age, gender and years in service were collected through a personal information form.

Analysis of collected data showed that primary school principals in Famagusta district of TRNC are perceived to display democratic leadership style the highest ($\bar{x} = 4.06$, $ss = 0.72$) autocratic leadership style the lowest ($\bar{x} = 2.55$ $ss=0.84$) The participating teachers express a rather low burnout level ($\bar{x} = 52.44$; $ss: 17,30$). The mean is over 154 points. Teachers sense of lack of personal achievement is rather low and this drops down teachers burnout levels.

Analysis of data also showed that there is a statistically significant, direct, positive relationship between school principals' autocratic leadership styles and teachers burnout levels ($B=4,74$; $P=0.023<0,05$). As autocratic leadership styles increase, teachers burnout levels increase. On the other hand, although not statistically

significant, there is a direct, negative relationship between school principals' democratic leadership styles and teachers burnout levels ($B = -4,02$; $P = 0,296 > 0,05$). As democratic leadership styles of school principals increase, teachers burnout levels decrease.

Keywords: Teacher Burnout, Leadership Styles, Primary Schools, School Principals

TEŞEKKÜR

Bu alıŐma sűrecinde yardım ve katkıları hiçbir zaman eksik olmayan, her durumda yanımda olan ve yol gűsteren danıŐman hocam Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar'a;

Yűksek lisans sűreci boyunca tűm sorunlarımda yardımlarını esirgemeyen ve anlayıŐ gűsteren deėerli hocalarım Doç. Dr. Őefika Mertkan, Doç. Dr. Hamit Caner, Doç. Dr. Ali Sıdkı Aėazade ve Prof. Dr. Mehmet Durdu Karalı'ya;

Tez savunmamda jűri űyeliėini kabul eden sayın Prof. Dr Mehmet aėlar ve Doç. Dr. Behcet Őznacara'a; ve

Tez yazma sűrecinde her zaman yanımda olan ve maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen babam Orhan Karaűce'ye, annem Songűl Karaűce' ye ve kardeŐim Kaan Karaűce' ye teŐekkűr etmeyi bir borç bilir ve en içten teŐekkűrlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
KISALTMALAR	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
ŞEKİL LİSTESİ	xv
1 GİRİŞ	1
1.1 Lider ve Liderlik Kavramları	1
1.2 Liderlik Tarzları	3
1.2.1 Otokratik Liderlik	3
1.2.2 Demokratik Liderlik	4
1.2.3 Serbest Bırakıcı Liderlik	5
1.2.4 Dönüşümcü Liderlik	5
1.2.5 Etkileşimci Liderlik	6
1.3 Tükenmişlik ve Mesleki Tükenmişlik	8
1.3.1 Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik	8
1.4 Problem Durumu	10
1.5 Araştırmanın Amacı	12
1.6 Problem Cümlesi	13
1.7 Araştırma Soruları	13
1.7.1 Bağımlı Değişkenler	14
1.7.2 Bağımsız Değişkenler	14
1.8 Araştırmanın Önemi	15

1.9 Tanım ve Kısaltmalar	16
1.10 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	19
1.11 Varsayımlar	20
2 ALAN YAZIN TARAMASI	21
2.1 Liderliğin Anlamı ve Tanımları.....	21
2.2 Literatürde Liderlik Kuramları İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	23
2.2.1 Özellikler Yaklaşımı	23
2.2.2 Davranışsal Yaklaşım	24
2.2.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları	24
2.2.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	25
2.2.2.3 McGregor'un X ve Y Kuramı	26
2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı	27
2.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı	28
2.2.3.2 Yol - Amaç Modeli	28
2.2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	29
2.3 Liderlik Tarzları	30
2.3.1 Otokratik Liderlik	31
2.3.2 Demokratik Liderlik	31
2.3.4 Serbest Bırakıcı Liderlik.....	32
2.3.5 Dönüşümcü Liderlik	33
2.3.6 Etkileşimci Liderlik	34
2.4 Tükenmişlik.....	35
2.5 Literatüre Girmiş Tükenmişlik Modelleri	37
2.5.1 Edelvich ve Bordsky Tükenmişlik Modeli	38
2.5.1.1 İdealist Coşku Dönemi	38

2.5.1.2 Durgunluk Dönemi.....	38
2.5.1.3 Engellenme Dönemi.....	39
2.5.1.4 Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)	39
2.5.2 Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	40
2.5.3 Pines Tükenmişlik Modeli	40
2.5.4 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	42
2.5.4.1 Durumun Strese Götürme Derecesi.....	42
2.5.4.2 Algılanan Stres Düzeyi.....	42
2.5.4.3 Strese Karşı Gösterilen Tepki	43
2.5.4.4 Strese Gösterilen Tepkinin Sonucu	43
2.5.5 Scott Meier Tükenmişlik Modeli.....	43
2.5.6 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	44
2.5.7 Maslach Tükenmişlik Modeli	44
2.5.7.1 Duygusal Tükenme	45
2.5.7.2 Duyarsızlaşma	45
2.5.7.3 Kişisel Başarı Düşüklüğü.....	46
2.6 Tükenmişliğin Sebepleri.....	47
2.6.1 Bireysel Faktörler	47
2.6.1.1 Kişilik Özellikleri.....	47
2.6.1.2 Beklenti ve İhtiyaçlar	48
2.6.1.3 İş doyumu	48
2.6.1.4 Demografik Etkenler	49
2.6.1.4.1 Cinsiyet.....	49
2.6.1.4.2 Yaş.....	50
2.6.1.4.3 Hizmet Yılı.....	50

2.6.2 Örgütsel Faktörler	51
2.6.2.1 İş Yükünün Fazlalığı	51
2.6.2.2 Adalet	52
2.6.2.3 Çalışma Arkadaşlarıyla Yaşanan İlişkiler ve Çatışmalar	52
2.6.2.4 Örgüt Politikaları	53
2.7 Tükenmişliğin Sonuçları	53
2.7.1 Tükenmişliğin Bireye Olan Etkileri.....	54
2.7.2 Tükenmişliğin İş Hayatına Etkisi	55
2.7.3 Tükenmişlik Sonucunda Yaşanan Aile Sorunları.....	55
2.8 Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik İlişkisi.....	56
2.8.1 Otokratik Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi.....	56
2.8.2 Demokratik Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi	57
2.8.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi.....	58
2.8.4 Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi.....	59
2.8.5 Etkileşimci Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi	60
3 YÖNTEM.....	62
3.1 Araştırma Modeli	62
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	63
3.3 Veri Toplama Araçları.....	65
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu.....	65
3.3.2 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	65
3.3.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Öğretmen Formu).....	67
3.4 Veri Toplama Süreçleri	68
3.5 Verilerin Analizi.....	68
3.6 Etik Konular	69

4 BULGULAR	71
5 SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	83
5.1 Sonuç ve Tartışma	83
5.2 Öneriler.....	89
KAYNAKLAR	92
EKLER	108
Ek 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	109
Ek 2: Kişisel Bilgi Formu.....	111
Ek 3: Maslach Tükenmişlik Envanteri – Öğretmen Formu	112
Ek 4: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	114
Ek 5: KKTC MEB İzni.....	116
Ek 6: Etik Kurulu İzni	117
Ek 7: Anket İzni	118

KISALTMALAR

KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	Statistical Program for Social Sciences

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Okulların öğretmen sayılarına göre dağıtılan ve toplanan ölçek sayıları ve katılım yüzdeleri.....	64
Tablo 2. Öğretmenlerin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı (n=124).....	71
Tablo 3. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanterin - Öğretmen Formu'nda" yer alan alt boyutlardan aldıkları puanlara ait tanımlayıcı istatistikler	72
Tablo 4. Demografik Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Yaşadıkları Tükenmişlik Duygusu (n=124)	73
Tablo 5. Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu Envanterinde Yer Alan Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma Ve Kişisel Başarıda Azalma Alt Boyutundan Aldıkları Puanlar	74
Tablo 6. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu Genelinden ve Envanterde Yer Alan Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarıda Azalma Alt Boyutundan Aldıkları Puanlar	75
Tablo 7. Katılımcı Öğretmenlerin Algılarına Göre KKTC Gazimağusa ilçesi İlkokul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışları	76
Tablo 8. Öğretmenlerin "Liderlik Tarzları Ölçeği" ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan alt boyutlardan aldıkları puanlar arasındaki korelasyonlar (n=124)	78
Tablo 9. Öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeğinden aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" puanlarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları (n=124)	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli	45
---	----

Bölüm 1

GİRİŞ

Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Gazimağusa ilçesinde bulunan devlet ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ile ilişkisini irdelemektedir. Bu konuda önceki çalışmalar gözden geçirilmiş ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Gazimağusa ilçesinde görev yapan ilkokul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine etkisi irdelenmek üzere “Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu” (Maslach ve Jackson, 1981) (Ek 3) ve “Liderlik Tarzı Davranış” (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) (Ek 4) ölçeklerinin kullanılması çalışmanın amacına uygun bulunmuştur. Bulgular ortaya konulduktan sonra konuyla ilgili sonuçlar, görüş ve öneriler tartışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde; lider ve liderlik kavramları, liderlik tarzları, tükenmişlik ve mesleki tükenmişlik kavramları, problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, araştırma soruları, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, varsayımlar, tanımlar, kısaltmalar ve araştırmanın kapsamı ortaya konulmuştur.

1.1 Lider ve Liderlik Kavramları

Geçmişten günümüze kadar bakıldığında insanlar farklı alanlardaki amaçlarına ulaşmak için örgütlenmeye ihtiyaç duymuşlardır. Günümüzde insanların amaçları farklılaşmakta, çeşitlenmekte ve buna bağlı olarak yeni oluşumlar önem ve değer kazanmaktadır. Yeni oluşumların insanların hızla değişmekte olan amaç ve beklentilerine cevap verebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin

etkili ve planlı çalışabilmesi için etkili bir yönetim biçimine sahip olması gerekmektedir. Örgüt yönetiminin, beklentileri karşılarken kalite ve başarıyı sürekli hale getirebilmesi, örgüt ve çalışanlarının mutlu, huzurlu ve verimli bir ortamda iş görmesine bağlıdır. Buda çalışanları dikkate alan liderlik vasıflarına sahip yöneticiler ile sağlanabilir (Sancar, 2013). Bu bağlamda liderlik özelliklerine sahip yönetici kavramı ön plana çıkmaktadır; çünkü KKTC’de okul müdürleri atama ile iş başına gelen yönetici bürokratlarıdır. Ancak okul ortamları kâr amaçlı işletmelerden farklı olduğundan ve girdisi ve çıktısı insan olduğundan yalnızca yöneticilik yetmemekte, işlerin yolunda gitmesini sağlayacak, öğretmenlere öncülük edecek, onları motive ederek yaptıkları işe odaklayacak liderlik özelliklerine de gereksinim duyulmaktadır (Sancar, 2009). Lider, örgüt içerisindeki faaliyetlerde etkin bir rol üstlenip, çalışanlar üzerinde önemli bir güç ve etkiye sahip olan kişidir (Başaran 2000; Görkem, 2008). Lider, örgüt içerisinde bir birey olarak, örgütteki çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakabilen kişidir (Başaran, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak denilebilir ki bir lider, örgüt amaçları doğrultusunda çevresinde bulunan kişilerin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için çevresinde bulunan kişilerin çalışma şevk ve arzusunu yani iş motivasyonunu pozitif yönde etkileyen kişidir (Sancar, 2009).

Yönetim alanında liderlik ile ilgili dünya literatürüne bakıldığında bu ve buna benzer görüşler ile karşılaşılmaktadır. Liderlik, iş görenlere örgütün ortak amaç ve hedeflerini benimsetilmesi için hitap, ikna kabiliyeti ve insan ilişkilerini kurabilme becerisi göstermesidir (Hogan, Curpy ve Hogan 1994 aktaran Erol, 2012). Bu tanım eğitim ortamlarına uyarlandığında denilebilir ki okul yönetiminde, öğretmenlerin eğitim ve öğretimin ortak amaç ve hedeflerine odaklanabilmeleri için okul yöneticileri liderlik ruhu, gücü ve zekâsına sahip olmadırlar (Sancar, 2012).

1.2 Liderlik Tarzları

Liderler kendilerini hissettikleri amaç ve hedefler doğrultusunda sergiledikleri liderlik davranışları ile liderlik tarzlarını ortaya koymaktadırlar. Liderin sergileyeceği davranışlar onun ne tarz bir lider olduğunu ortaya koyar niteliktedir ve onun tarzını yansıtır (İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009). Literatürde en çok incelenen konulardan biri olan liderlik tarzları hususunda birçok tarz ortaya konmuştur, fakat bu çalışmanın amacı ve kullanılan ölçeklere uygunluğu açısından beş liderlik tarzı ele alınmıştır. Bu tarzlar; otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak belirlenmiştir.

1.2.1 Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, klasik bir liderlik tarzı olmasına karşın sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bütün otoritenin liderde toplandığı ve çalışanların liderin gücünden çekindiği bir liderlik tipidir. Otokratik liderlikte alınan ve verilen tüm kararlarda sadece lider söz hakkına sahiptir. Bu liderlik tarzı, lidere hızlı karar verme gibi yararlar sağlarken, örgüt içerisindeki üyelerin düşüncelerini göz ardı ettiğinden, kararlara katılmasına izin vermediğinden onların iş doyumunun ve motivasyonunun düşmesine sebep olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Bu tarz liderlerin buldukları örgütlerde üyeler arasındaki ilişkileri lider ayarlar ve bütün ilişkiler lider merkezlidir. Bu tarzda yönetilen örgütlerde yöneticinin kısa süreliğine olsa bile ayrılması örgüt içerisinde çöküntüye sebep olabilir, dolayısıyla işlerin yürüyebilmesi için liderin sürekli işinin başında olması gerekir (Fidanoğlu, 2016; Yukl, 1981).

Otokratik liderler genellikle örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirme konusunda başarılı olabilmektedir. Bu tarz liderlikte, liderin başarıya ulaşabilmesi için örgütün iyi bir altyapıya sahip olması ve hem insan hem de materyal kaynaklarının

güçlü olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde lidere itaat eden ve liderin emirlerini yerine getirecek çalışanlarının olması bu tarz liderlerin örgüt için amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Bu tarz bir liderliğe, emir almaya ve sürekli itaat etmeye alışmış ast ve iş görenler uyum sağlayabilmektedirler (Arıkan, 2001).

1.2.2 Demokratik Liderlik

Demokratik liderlikte liderler, örgüt içerisindeki bireylere baskı kurmadan bütün işlerin yürütülmesini sağlayan kişilerdir. Bu tip liderler aldıkları kararlarda örgüt çalışanlarının düşüncelerini önemsemektedirler. Demokratik liderler insan ilişkilerine önem vermekte, alacakları kararlarda örgüt içerisindeki katılıma değer vermektedirler (Adıyaman, 2015).

Bu liderlik tarzında liderler yetkiyi merkezde toplamazlar ve çalışanlarını etkilemek için uzmanlıklarını kullanmayı tercih ederler. Kararları alırken kesinlikle ast ve iş görenlerinin fikirlerini dinlerler. Demokratik liderliğin en önemli özelliklerden birisi örgüt içerisindeki tüm faaliyetlerin yönetici ortada olmadan da gerçekleşebilmesidir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011; Daft, 1991).

Demokratik liderlerin, ast ve iş görenlerini örgütün amaçları adına verilecek kararlarda önemsemesi, bu çalışanlarını her türlü karar sürecine dâhil etmesi ve çalışanlar arasında ılımlı bir örgüt iklimi oluşturması bu liderlerin çalışanlar tarafından kabul görmesini kolaylaştırmaktadır (Sancar, 2013). Karar alma süreçlerine astların dâhil edilmesi bir nevi güç paylaşımıdır ve astlar arasındaki yetki paylaşımı onların kendilerini geliştirmelerini ve tecrübe kazanmalarını ve içsel motivasyonlarını sağlamaktadır (Sancar, 2013). Yetki paylaşımı yapan liderler kendilerine ve örgüt hedefleri doğrultusundaki temel konulara daha çok zaman ayırabilmektedir (Arıkan, 2001).

1.2.3 Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı lider, güçten kaçınmakta ve örgüt içerisinde alınacak kararları çalışanlara bırakmaktadırlar. Yönlendirici bir lider olamadığı için iş koordinasyonu gereken çalışmalarda çalışanları bir araya toplamakta ve örgütün hedeflerine yönlendirmekte zayıf kalmaktadır (Gavuz, 2008). Çalışanlar kendi haline bırakılmakta, yönlendirici hiçbir direktif verilmemektedir. Bu tarz lider için ulaşılan sonuçlara nasıl ulaşıldığını pek önemi yoktur. Ya kendilerine güvenmediklerinden ya da çalışanlarına çok güvendiklerinden kontrol etme gereksinimi duymazlar (Adıyaman, 2015).

Bu tarz liderler, liderlik yapmazlar ve kurum içerisinde pasif bir rol üstlenirler. Liderin astları ile iş ilişkisi yok diyebilecek kadar azdır. Bu tip liderlerin astlarının çalışma motivasyonlarını etkileme gibi bir kaygıları yoktur. Astlarının yardıma ve yol gösterilmeye ihtiyacı olduğu durumlarda tepki vermez, bireyi kendi yolunu bulmakta özgür bırakır (Karip, 1998).

Yani serbest bırakıcı liderler, tüm yetkiyi astlarına devreden, çalışanları tamamen özgür bırakan, çalışanların kendilerine verilen kaynaklar ile istenilen amaçları ve programı gerçekleştirilmesini bekleyen bir davranış tarzı sergilemektedirler (Aydemir, 2014).

1.2.4 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişim ve dönüşüm üzerine odaklanarak liderlik konusuna yeni bir bakış açısı katmıştır. Dönüşümcü liderin, örgüt içerisinde sergilediği davranışlar ile vizyon geliştirme, ortak hedeflerinin çalışanlara benimsetme ve kabul ettirme, iş görenlere destek sağlama ve çalışanlardan yüksek performans elde etme gibi özellikleri vardır (Okçu, 2011). Bunu astların her zaman yetenek ve becerilerinin farkında olmasına yardımcı olarak yapar (Okçu, 2011).

Dönüşümcü lider, örgüt içerisinde her zaman değişimi ve yeniliği hedefleyen ve başlatan kişidir. Yenilikçi ve değişime açık olması nedeni ile çalışanları her zaman etkilemektedir. Örgütü uzun süre ayakta tutabilmeleri ve kendi liderlik başarılarını bu yenilikçi bakış açısı sağlamaktadır (Sabuncuçoğlu ve Tüz, 2003 aktaran Okçu, 2011).

Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik tarzlarına göre daha başarılı olduğu savunulmaktadır. Bunun nedeni olarak da, bu tarz liderlerin iş görenlerin işe karşı ilgi ve motivasyonunu arttırdığı ve iş doyumunu sağladığı ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderler yeni fikirlere ve yaratıcılığa açık olduklarından iş görenlerle birlikte belirlenen hedef ve amaçları, ortak hedef ve amaçlar haline getirerek iş görenler tarafından kolayca kabullenilmesini sağlamaktadır (Bass, 1990 aktaran Erdoğan, 2011).

1.2.5 Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik tarzı ilk defa 1978 yılında Burns tarafından kullanılmıştır. Burns etkileşimci lideri, örgüt içerisindeki bireylerin ortak amaçlara ulaşabilmesi için motivasyonunu yükselten ve onları yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır (Burns 1978 aktaran Okçu, 2011). Burns'un yaptığı çalışmalardan esinlenen Bass ise etkileşimci liderliği, örgüt içerisinde lider ile çalışanlar arasında gerçekleşen amaç-ödül ilişkisini yansıtan bir süreç olarak tanımlamıştır (Bass 1985 aktaran Okçu, 2011).

Bu liderlik tipi birçok araştırmacı tarafından gereşsel liderlik olarak belirtilmektedir. Bu davranış tarzındaki bir lider, örgüt içindeki görevlerin paylaşımını ve verilen görevlerin çalışanlarca yerine getirilerek belirli bir performans sergilenmesini sağlayan liderdir. İş başarı veya başarısızlığından etkilenmekte, bundan kendini sorumlu tutmakta ve bu bağlamda yetkisini kullanarak başarıyı ödüllendirme yöntemi ile çalışanları motive edip performans elde etme yöntemini kullanmaktadır. (Morales ve Morale, 1995).

Etkileşimci lider tam bir bürokrattır; çalışanların görev dağılımları ve sorumluluk kavramları ile ilgilenir ve bulunduğu pozisyonun verdiği yasal gücü kullanır (Sancar, 2012). Lider astlarından olan beklentilerini net olarak belirtir ve astlarda beklentiler karşılandığında nasıl bir ödüle sahip olacaklarını bilmektedirler. Bu tip liderlikte lider verdiği görevi başarı ile tamamlamayan astlarına ceza ile tepki göstermektedir. Tamamen edimsel koşullanma yöntemlerini kullanan bu tarz bir lider, çalışanlarla bir alış-veriş ilişkisi içerisindedir. Çalışanlar kendilerinden istenilenleri verdiklerinde ne alacaklarının farkındalardır ve buna göre hareket etmektedirler (Serinkan 2005, aktaran Kılınç, 2013).

Etkileşimci liderler klasik yönetim anlayışında liderlerdir. Dışsal motivasyon sağlayarak çalışanlarını etkileme güçleri çok yüksektir. Bu tarz liderlerin sergilediği her davranışının mantıklı bir açıklaması vardır. Bu tarz lider örgütte yüksek verime dayalı bir düşünme tarzı yaratmaya çalışmakta, çalışanlarının başarıları ile geleceği şekillendirebilen bireyler olmasını sağlamaktadır (Tichy and Devanna, 1986). Ancak bu tarz liderler her zaman yüksek performans beklentisi içinde olduklarından ve yalnızca işe odaklandıklarından, bir süre sonra çalışanlarda yorgunluk, motivasyon düşüklüğü ve tükenmişlik hissine neden olabilirler (Sancar, 2013).

Sonuç olarak, dünya literatürüne bakıldığında liderlerin birçok farklı liderlik davranış tarzı sergilediği, bunların yansıması sonucunda çalışanların, dolayısıyla örgütün başarısını olumlu veya olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu durumu eğitim alanı ile bağdaştıracak olursak, yönetici koltuğunda oturan bir okul müdürünün liderlik tarzı, öğretmenlerin örgüt içi motivasyon ve çalışma azmini etkilemektedir (Sancar, 2012, 2013). Öğretmenlerin diğer mesleklere göre daha yoğun çalıştıkları ve iş yükleri fazla olduğundan motivasyonlarını yüksek tutmak ve işlerinde verimliliğin düşmemesi ve tükenmişlik duygusu yaşamamaları için olumlu ve ılımlı bir çalışma ortamı

yaratacak liderlik tarzı sergileyen yöneticilere ihtiyaçları vardır. Tükenmişliği etkileyen en önemli faktörlerden biri örgüt iklimi ve o iklimin oluşmasını doğrudan etkileyen okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik tarzıdır (Sancar, 2009, 2012, 2013).

1.3 Tükenmişlik ve Mesleki Tükenmişlik

Günümüzde sıkça duyulan ve bir iş hastalığı olarak bilinen tükenmişlik durumu, insanların mesleklerinden kaynaklanan iş ilişkileri ve bu ilişkilerin zaman içerisinde olumsuz bir hal alması ile meydana gelen sorunlar sürecidir (Polatçı, Ardiç, Türkan, 2014).

Tükenmişlik; aynı zamanda bireylerin örgütlerde uzun süreli çalışması, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak zorlanma ve zorluklarla karşı karşıya kalması sonucunda yaşadıkları aşırı yorgunluk olarak tanımlanmaktadır (Stoker 2008 aktaran Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan, Kefe, 2015).

Tükenmişlik sürecinde bireyler mesleğin gerektirdiği amaçlardan kopar, hizmet vermiş olduğu insanlara karşı ilgisizleşir, stres ve doyumsuzluk sonucu kendisini psikolojik olarak iş ortamından tamamen geri çeker (Kaçmaz, 2005).

1.3.1 Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğünün karakterize olmasıyla meydana gelen bir durum olarak tanımlamıştır (aktaran, Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014). Öğretmenlik mesleği diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında tükenmişliğin en fazla yaşandığı meslek görülmektedir. Bunun nedenleri arasında, öğretmenliğin fedakârlık isteyen bir meslek olması ve meslek gereği bireylerle yüz yüze olumlu bir iletişimin önemli olması gibi faktörlerin öğretmenleri önce yorgunluğa daha sonra tükenmişliğe götürdüğü görülmektedir. (Baltaş ve Baltaş 1993 aktaran Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014). Mesleklerinin zorlukları yanı sıra vatandaşların eğitime ve öğretmene duydukları

güvensizlik, öğretmen beklentilerinin altında kalan hizmet öncesi eğitimler ve bu eğitimlerin sınıf deneyimine katkı sağlamaması gibi birçok dış faktörde öğretmen tükenmişliğinde etkili olmaktadır (Dworkin, 2001).

Öğretmenleri tükenmişliğe sürükleyen bir başka problem ise, toplumda öğretmenlerin meslek yeterliliklerinin sorgulanmaya başlanması sonucunda öğretmenlerden beklentilerin artması ve meslekte daha etkili olmaları yönündeki baskılardır. Öğretmenlerin mesleklerini etkili yapmaları beklentisinin yanı sıra yerine getirmeleri gereken birçok sorumlulukları bulunmaktadır. Farklı problemlere sahip olan öğrencilerle ilgilenmek, iş arkadaşları ile işbirliği içerisinde olmak, ailelerle okul arasında köprü vazifesi görmek ve buna benzer birçok sınıf dışı vazifeleri bulunmaktadır. Öğretmenler ayrıca işlerini yaparken yeterli kaynak bulamama problemi ile karşı karşıyadır (Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014). Öğretmenler üzerinde oluşan bu stres ve baskılar, öğretmenlerin mesleğine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerini dolayısıyla tükenmişliğe itilmelerini tetiklemektedir. Bu bağlamda öğretmenlik mesleğinde sık rastlanan tükenmişlik durumunun öğretmenlerin çalışmalarını yürütmelerinde olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir (Dworkin, 2001; Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014).

Öğretmenlerde görülen tükenmişlik sendromu, sıklıkla öğretmenin iş ortamında çalışma arkadaşlarıyla, öğrencileriyle, yöneticileriyle ve velilerle sorun yaşamasına neden olmakta yani işine ve insanlara karşı duyarsızlaşmalarına ve kişisel başarı düşüklüğüne sebep olmaktadır. Öğretmen kendisini etkisiz ve başarısız hissettiği zaman öğrenciler ve diğer çalışanlar bundan doğrudan etkilenir. Tükenmişlik örgüt içerisinde yayılan bir sendromdur. Bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan bu ruh durumu bu bağlamda okul ortamında sorun oluşturacaktır. Bu açıdan okul ortamlarını etkileyen en önemli unsurlardan olan okul yöneticileri, mesleki tükenmişlik sorununu

iyi tanınması, ortaya çıkmaması ve önüne geçilmesi için elinden geleni yapması gerekecektir (Sancar, 2012).

1.4 Problem Durumu

1980' den sonra neoliberal anlayışın gelişmesi, pek çok unsurun ekonomik getiri olarak görülmesini beraberinde getirmiş ve rekabet anlayışını güçlendirmiştir. Aynı şekilde 1950'de başlayan örgütsel liderlik tartışmaları 1980'de bu yeni yaklaşıma ayak uyduracak dönüşümsel liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Etkili liderlik davranışları, çalışanları daha çok çalışmaya ve daha çok üretmeye yönlendirir (Telli, Ünsar, Oğuzhan, 2012). Dönüşümcü liderliğin de içinde demokratik liderliği barındıran, çalışanlar arasında olumlu bir enerji oluşturup hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynayan bir liderlik tarzı olduğu tartışılmaktadır (Bass, 1990). Ancak liderler her zaman çağın gereklerine uyan ve çalışanların beklentilerine uyacak davranışları sergileyip örgütün başarısını yukarıya taşıyamamaktadır. Liderlerin zamanın gerisinde kalması, çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini dikkate almaması onların tükenmişlik duygusuna kapılmalarına sebep olmaktadır. Liderlerin, bireylerin tükenmişliğine neden olan bir etken olduğu ve örgüt içerisinde gösterilen liderlik tarzlarının çalışanları tükenmişliğe sürüklediği bilinmektedir (Nane, 2013).

Yaşanan neoliberal değişimler, eğitime bir meta olarak bakılması ve özel öğretim kurumlarının birer işletme olarak karşımıza çıkması ile eğitimde verimliliğin ülkeye getirisinin ötesinde işletmeye getireceği kar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Sancar, 2012). Okul müdürlerinden beklenen okulu tanınır ve görünür hale getirmeleridir. Eğitim alanında başarılı ve etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilmesi okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme sürecine bağlıdır (Gürbüz, Erdem, Yıldırım, 2013). Öğretmenler toplumlara yön vermekte, toplumların geleceklerini belirlemekte, öğrencilere ve velilere örnek olmaktadır. Öğretmenlerin

mesleklerini sevmesi ve mesleklerine karşı pozitif ve istekli bir yaklaşım göstermesi ve bunun eksilmeden artarak devam etmesi çok önemlidir (Arı, 2015). Ancak öğretmenlerin mesleklerine olan ilgi ve sevgisini etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler içsel ve dışsal olabilmektedir. Sürekli gelişme ihtiyacı, ekonomik koşullar, öğrenci, veli, iş arkadaşları ve okul yönetimi ile ilişkiler ve buna benzer durumlar öğretmenler üzerinde baskı ve stres oluşturmakta buda öğretmenlerin tükenmişlik göstermesine yol açmaktadır (Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014; Kayabaşı, 2008). Örgüt içerisindeki öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişlik sendromu örgütün etkililiğini, verimliliğini ve tüm okul paydaşlarını olumsuz olarak etkilemektedir (Koralay, 2014). Campell ve Liyod (1983)'e göre öğretmenleri tükenmişliğe sürükleyen diğer sebepleri, kalabalık sınıflar, düşük maaş, tacizler, tehditler, sağlık sorunları, sorunlu veliler, iş arkadaşları ve yöneticiler olarak tanımlamaktadır (Campell ve Liyod 1983 aktaran Kayabaşı, 2008).

Cemaloğlu (2007) tükenmişlikle ilgili yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini doğrudan etkilediği söylenmektedir. Öğretmenlerin olumsuz algısına yol açan liderlik davranışları öğretmenlerin çalışma ortamından uzaklaşmasına ve mesleğine yeteri kadar önem göstermemesine, dolayısıyla öğretmenlerin okul içerisindeki performans ve motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır. Yönetimden kaynaklanan tükenmişliği engellemek için okul müdürlerinin, öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak liderlik tarzını belirleyip, o doğrultuda davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde son yıllarda özel eğitim kurumlarının açılmasına izin verilmesi eğitimin niteliği ve öğretmenlerin verimliliği ile ilgili tartışmalar yoğunluk kazanmıştır (Sancar, 2012). Devlet okulları özel kurumlarla

karşılaştırılmaktadır. Özellikle devlet okullarında görevli öğretmenlerin mesleklerine ve öğrencilerine karşı ilgisiz ve duyarsız hale geldikleri konuşulmaktadır. Öğretmenlerin ilgisizliği ve duyarsızlığı yani tükenmişlik düzeylerinin eğitim-öğretimin niteliğini doğrudan etkilediği bir gerçektir. Bu bağlamda öğretmen tükenmişliğini etkileyen diğer faktörlerin yanı sıra tükenmişliğin yaşanmasında okul müdürlerinin liderlik tarzlarının etkisinin de araştırılması gerekmektedir. Bu gerekçelere dayalı olan bu çalışmanın amacı aşağıda verilmiştir.

1.5 Araştırmanın Amacı

Öğretmenlerin yaşamakta olduğu tükenmişlik duygusunun eğitim-öğretim kalitesini etkilediği araştırmalarda kanıtlanmıştır (Tümekaya, 2005; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007). Öğretmenleri tükenmişlik duygusuna götüren pek çok faktör vardır. Ancak okul içi olumsuz iletişim ve insan ilişkilerinin insanı duygusal olarak etkileyen bir faktör olduğu tartışılan bir konudur (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Okul içi kültürün oluşmasında, iletişim modellerinin şekillenmesi ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesinde birinci etkili kişi okul müdürüdür. Okul müdürünün liderlik tarzı ve bunun iş yerine yansımaları öğretmenleri olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir.

Bu araştırmanın amacı, KKTC'de eğitim-öğretim sürecini ve öğrenci başarısını doğrudan etkileyen ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik sendromunu ne düzeyde yaşadıklarını “Maslach Tükenmişlik Envanteri- Öğretmen Formu” (Maslach ve Jackson, 1981) ile tespit etmek, okul müdürlerinin liderlik tarzlarını “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) ile belirlemek ve okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini yordamasında ne

kadar etkili olduğunu belirledikten sonra, elde edilen sonuçları yorumlayıp, gelecek araştırmalara ve uygulamalara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

1.6 Problem Cümlesi

Bu çalışmada, KKTC Gazimağusa ilçesi ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzları ile yaşamakta oldukları tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzlarının ve öğretmenler tarafından yaşanmakta olan tükenmişlik algısının cinsiyet, yaş ve hizmet yılına göre farklılık gösterip göstermediği SPSS (24.0) istatistik paket yardımıyla analiz edilecektir. Bu bağlamda aşağıdaki araştırma sorularına yer verilmiştir. Konunun genel amacına uygulan olarak problem cümlesi, "KKTC ilkokullarında görev yapan yöneticilerin liderlik tarzı davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" Olarak belirlenmiştir.

1.7 Araştırma Soruları

1. Öğretmenlerin “Maslach Tükenmişlik Envanteri Öğretmen Formu” (Maslach ve Jackson, 1981) ölçeğine göre tükenmişlik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin “Maslach Tükenmişlik Envanteri Öğretmen Formu” ile ölçülen tükenmişlik düzeyleri cinsiyet, yaş ve hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'ne” (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) göre okul müdürlerinin;
 - 3.1 Otokratik
 - 3.2 Demokratik
 - 3.3 Serbest Bırakıcı
 - 3.4 Dönüşümcü

3.5 Etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının öğretmenler tarafından algılanma düzeyi nedir?

4. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan;

4.1 Otokratik

4.2 Demokratik

4.3 Serbest Bırakıcı

4.4 Dönüşümcü

4.5 Etkileşimci liderlik tarzları ile belirledikleri tükenmişlik düzeyleri arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan;

5.1 Otokratik

5.2 Demokratik

5.3 Serbest bırakıcı

5.4 Dönüşümcü

5.5 Etkileşimci liderlik tarzı davranışları, öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerini ne düzeyde yordamaktadır?

1.7.1 Bağımlı Değişkenler

Araştırmanın amacı doğrultusunda sorulan ikinci, dördüncü ve beşinci soruda ki bağımlı değişkenler tükenmişliktir.

1.7.2 Bağımsız Değişkenler

Araştırmanın amacı doğrultusunda sorulan ikinci araştırma sorusunda ki bağımsız değişken yaş, cinsiyet ve hizmet yılı, dördüncü sorudaki bağımsız değişkenler liderlik tarzlarıdır.

1.8 Araştırmanın Önemi

Eğitim, ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Bir ülkede eğitimin temelini okullar oluşturmaktadır. Okulların önemli hedeflerinden birisi ülkesine fayda sağlayabilecek tam donanımlı ve başarılı bireyler yetiştirebilmektir. Ancak eğitimde bu başarının oluşabilmesi, eğitimin en önemli paydaşı olan öğretmenlerin yaptıkları işe ve hizmet verdikleri kitleye önem vermesi, iş doyumunun yüksek olması, eğitim sisteminin öğretmenlik mesleğine gerekli önemi vermesi, öğretmenlerin kurum içerisindeki başarılarının ödüllendirilmesi ve yöneticilerin öğretmenlere karşı olumlu yapıcı ve geliştirici davranışları içerisinde olması gerekmektedir (Tümkaya, 2016).

Müdür ve öğretmenlerin eğitimin belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi adına işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Bir okulda başarının sağlanabilmesi için etkili bir okul yönetimi, yani müdürler ile öğretmenler arasında karşılıklı beklentilerin karşılanacağı davranışların sergilenmesi önem arz etmektedir (Özmen ve Batmaz, 2006). Öğretmen ve yöneticiler gösterecekleri pozitif ilişkiler ile etkili bir yönetimin gerçekleşmesine ve eğitimin kalitesinin yükselmesine önemli etki edecektir. Özellikle okul yöneticileri, öğretmenlerin okul içerisindeki performanslarının maksimum düzeye çıkması, dolayısıyla eğitim-öğretim kalitesinin artması için sergileyecekleri liderlik tarzı davranışları konusunda, öğretmen ihtiyaç ve gereksinimlerini göz ardı etmemelidirler.

Öğretmenler eğitimin vazgeçilmez unsurlarıdır. Etkili ve verimli olabilmeleri için ise; bilgili, enerjik ve iş doyumunu yüksek olmaları gerekir. Öğretmenlerin enerjisini ve iş doyumunu etkileyen en önemli faktör tükenmişlik duygusudur. Tükenmişliğe etki eden önemli faktörlerden biri de okul müdürlerinin davranışlarıdır. Öğretmenleri olumsuz yönde etkileyecek davranışlar sergilendiği zaman öğretmenlerin işten

aldıkları doyum olumsuz olarak etkilemekte ve enerjileri düşmektedir. Buna da genel olarak tükenmişlik denmektedir. Buna karşın okul müdürlerinin bilgi ve beceri ışığında sergileyeceği olumlu liderlik davranışları, öğretmenlerin beklentilerini karşılayarak, verimli bir eğitim ortamı oluşmasını, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamasını ve işine gösterdiği önemi arttırmasını sağlayacaktır. (Özmen ve Batmaz, 2006).

KKTC eğitim sisteminde en çok yakınılan konulardan birisi öğretmenlerin düşük iş performanslarıdır. Günümüzde KKTC'de önemli bir sorun olarak görülen eğitim eksikliklerinin bir unsurunun da öğretmenlerin yaşamakta oldukları tükenmişlik duygusu olabileceğinden yola çıkarak, ilkökul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini ve bu tükenmişlik düzeyinin olduğu noktaya gelmesine okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzı davranışlarının etkisini ortaya koyması açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar doğrultusunda yorumlar yapılacak ve gelecekte yapılacak çalışma ve uygulamalara yönelik öneriler sunulacaktır.

1.9 Tanım ve Kısaltmalar

Demokratik Lider: Örgüt içerisindeki çalışanların kararlarını önemseyen, ortak kararlar alınmasını destekleyen liderlerdir. Çalışanlarını kendisine öneri ve fikir getirmesi için cesaretlendirmektedir. Astlarını sahip olduğu uzmanlık bilgisi ile etkilemektedir. En önemli özellikleri örgüt için ortak hedefler belirlenirken ast ve iş görenlerin görüş ve önerilerinden faydalanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü Liderlik: Çalışanlarını onlara duyduğu güven, bağlılık, hayranlık ve saygı ile etkilerler. Bu tür liderler üretici birey, üretici grup ve değişime odaklıdır. Çalışanları güzel bir gelecek, vizyon, hedefler ve örgüt yararına sonuçlanacak

girişimlerle etkilemektedir. Etkili iletişim kurma ve etkileme becerilerine sahiptirler (Bass ve Avolio, 1999).

Duyarsızlaşma: Bireylerin meslek koşullarından dolayı hizmet ettikleri bireylere ve işlerine karşı ilgisiz hale gelmesidir (Dincerol, 2013). Birey bu evrede insanların problemlerini gidermede kendini yetersiz görmekte ve duyarsızlaşmayı bu durumdan çıkış yolu olarak görmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Duyusal Tükenme: Bireylerin iş ortamında yaşadıkları, iletişim kopukları ve ağır iş yükleri gibi olumsuz faktörlerin oluşturduğu tükenme durumudur. Birey bu tükenme durumunda tükenmişliğin stres evresini yaşamakta işe odaklanma ve iş ortamında sorumlu olduğu kişilere karşı sorumlu hissetmemektedir (Maslach ve Zimbardo 2001, aktaran Dincerol, 2013).

Etkileşimci Liderlik: İletişim yoluyla çalışanların gereksinimlerine odaklanan liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler güçlerini işler yolunda gitmediği zamanlarda çalışanlarını değerlendirme, düzeltme ve eğitmede kullanmakta, işler doğru yapıldığı zaman ise onları ödüllendirme de kullanmaktadırlar (Yukl 1988).

İlkokul: KKTC’de ilkokul çocukların 11 yaşını tamamlayan kadar gördükleri eğitim ve öğretime denilmektedir (mebnet.net).

Kişisel Başarı düşüklüğü: Bireylerin kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmaları ve kendisini çaresiz ve yetersiz hissetme sonucunda meydana gelen başarı düşüklüğüdür (Maslach ve Jackson, 1981).

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

Lider: Grup üyelerinin işlerini ve görevlerini eş güdüleyen, bireyleri yaptıkları işin içeriğini ve amacını sorgulamaya teşvik ederek, grup üyelerinin işle ilişkin gereksinimlerini karşılamak üzere eğitim programları düzenleyen grup üyesine lider denir (Ocak, 2014).

Liderlik: Bir iş, görev veya etkinlik ortamında belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla ortaya konulan çabalarla bireylerin veya tüm grubun motivasyonunu sağlama ve onları etkileme sürecine liderlik denir (Ocak, 2014; Hersey ve Blanchard, 1988).

Liderlik Tarzı: Liderler tarafından sergilenen kalıplaşmış liderlik davranışlarıdır (Hersey ve Blanckard, 1988).

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı.

Okul Müdürü: Bir okuldaki tüm gelişmelere öncülük en üst düzey yönetici konumundaki kişidir (Ocak, 2014). Bu çalışmada okul müdüründen kasıt ilkokul müdürleridir.

Otokratik Liderlik: Örgüt içerisinde kararları hiçbir çalışanına danışmadan veren liderlerdir. Çalışanlarını yasal ve zorlayıcı güçleri ile motive ederler. Örgüt içerisindeki tüm faaliyetleri önceden belirler ve çalışanlarını belirtirler. Örgüt içerisinde tek otorite ve tek sorumluluk sahibi kişidir (Tengilimoğlu, 2005).

Öğretmen: Eğitim örgütlerinde öğrencilere ve velilere karşı eğitsel ve işlevsel sorumlulukları yerine getiren kişidir (Ocak, 2014). Bu çalışmada öğretmenden kasıt ilkokul öğretmenleridir.

Öğretmen Tükenmişliği: Uzun süreli çözülmemiş stresli durumlardan kaynaklanan motivasyon kaybından dolayı işini isteksiz yapma durumudur (Dworkin, 2001).

Serbest Bırakıcı Liderlik: Örgüt içerisindeki çalışanlara tamamen serbestlik tanıyan bir liderdir. Bu tarz liderler yönetim yetkisine ihtiyaç duymayan, çalışanlarının kendilerine verilen kaynaklarla gerekli hedef ve amaçlara ulaşmasını beklemektedir (Tengilimoğlu, 2005; Yukl, 1998).

SPSS (24): Statistical Program for Social Sciences.

Tükenmişlik: Bireylerin yaptıkları işten dolayı karşılaştığı bireylere karşı duyarsızlaşması, duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve başarı duygularının sürekli azalma eğiliminde olması olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

1.10 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

- 1- Bu çalışma, KKTC ilkokullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
- 2- Araştırmadan elde edilen veriler KKTC Gazimağusa ilçesi ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) ve "Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) ölçeklerine verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır. Bu bağlamda, katılımcılar yalnızca KKTC'nin Gazimağusa ilçesi ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlıdır.
- 3- Çalışmada varılan sonuçlar, yapılan tartışmalar ve sunulan öneriler KKTC Gazimağusa ilçesi ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) ve "Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) ölçeklerine verdikleri yanıtların analizlerine dayanmaktadır. Örneklemden genellemeye gidilebilir ama genel bir yargıya varılamaz. Bu araştırma katılımcılar gönüllülük esasına dayanarak verilen ölçekleri doldurmuşlardır. Araştırmacılar, verilen ölçekleri doldururken gereken dikkati verip vermediklerine veya gerekli zamanı ayırıp ayırmadıklarını tespit etmek zordur.

1.11 Varsayımlar

- 1- Verilerin doğruluğu açısından, öğretmenlerin gönüllü olarak bu çalışmaya katılırken öncelikli olarak deneyimledikleri tükenmişlik durumuna etki eden faktörleri samimi ve dürüst bir şekilde belirttikleri varsayılmaktadır.
- 2- Öğretmenlerin liderlik tarzına ilişkin algılarını belirtirken doğru değerlendirme yaptıkları bir diğer varsayımdır.
- 3- Bunun yanı sıra bu çalışmanın sonuçlarının hem öğretmenleri hem de okul müdürlerini doğrudan ilgilendireceği ve sonuçların onların gelecekteki deneyimlerine katkıda bulunacağı varsayılmaktadır.

Bölüm 2

ALAN YAZIN TARAMASI

Bu bölümün amacı, araştırmaya konu olan KKTC ilkokullarında görev yapan müdürlerin sergiledikleri liderlik tarzı davranışlarının öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri etkisi konusu üzerine daha önceden yapılmış çalışmalarda kullanılan kavramlar, kuramlar, bulgular, sonuçlar, görüş ve düşüncelere değinerek konuya ilişkin yazını özetlemektir. Bu amaçla bu alandaki İngilizce ve Türkçe yazın taranmış, incelenmiş, gerekli analiz ve sentezler yapıldıktan sonra da bu bölüm içerisinde sunulmuştur.

Bu bölümde öncelikle Liderlik kavramı, liderlik kuramları ve liderlik tarzları üzerinde durulmuş, daha sonra tükenmişlik ve tükenmişlik kuramları, tükenmişliğin neden ve sonuçları üzerinde durulmuş ve son olarak liderlik tarzı ve tükenmişlik ilişkisine değinilmiştir.

2.1 Liderliğin Anlamı ve Tanımları

Liderliğin tarihi, milattan önceki dönemlere dayanmaktadır. M.Ö. 4000 ve 400 yılları içerisinde liderliğin işlevlerine rastlamak mümkündür. Mısır medeniyetine bakıldığında yönetimde merkezkaç yönetiminden merkezi yönetime geçildiği görülmektedir. Thomas More, yönetimin ve önderliğin iyi yapılmadığında ne gibi sorunlar oluşabileceğini ele almıştır. İslam dünyasına bakıldığında, M.S. 1100'de Gazali'nin yöneticilerin niteliklerinden söz ettiği, Farabi'nin ise liderlerin ne tür niteliklere sahip olması konusunda tespitler yaptığı görülmektedir (Ekici, 2009 aktaran Şakar, 2016). Liderliğin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için izlenen bir

süreç olduğu bilinmektedir. Örgütlerin içerisinde buldukları güçlü pazarların sürekli bir rekabet içerisinde olması, buna karşın örgütlerin devamlı olarak başarılı ve büyüme eğiliminde olma istekleri, bir başka önemli etkeninde örgütlerde çalışan bireylerin değişken ve karmaşık yapıda olması, yönetimlerin etkili liderlere gereksinim duymasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Arıkan, 2001). Örgütlerdeki yönetimler, belirlenen hedeflere istikrarlı bir şekilde ulaşabilmek için, mevcut sistemlerini korumak ve yürüttüğü faaliyetleri minimum riskle aşmayı amaçlarlar. Literatüre bakıldığında örgütlerin hedeflerine ulaşması için yaptığı faaliyetleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi, yönetimlerdeki lider ve liderlik olgularının ön plana çıkması ile mümkün olduğu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Bu noktada literatürde liderlik ile ilgili aşağıdaki tanımlar karşımıza çıkmaktadır;

Liderlik, örgütün belirlenen amaç ve hedefleri uğruna, örgüt içerisinde çalışan ast ve iş görenleri motive etmek ve onları yönlendirmektir (Hellriegel ve Slocum 1993 aktaran Arıkan, 2001).

Liderlik, yapılan faaliyetlerin başarı ile sonuçlanması için, çalışanlara sürekli olarak motivasyon vermek, çalışanları başarılı bir şekilde yönetmek, ve dürüstlük, güven ve saygı gibi değerleri çalışanlarına yansıtabilmektir (Kıngır ve Şahin, 2005).

Liderlik, bireylerin davranışlarını bağlı bulunduğu örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmektir (Yıldırım, 2010).

Liderlik kavramı, örgütün belirlenen hedef ve amaçlara erişebilmesi için, liderin sergilediği bilinçli ve istikrarlı davranışlar ile çalışanlarını yönlendirebilmesi ve etkilemesi yeteneği olarak kabul edilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015).

Liderlik, karşısındaki olayları en iyi şekilde analiz eden, birkaç sonraki hamleyi hesaplayabilen ve bu süreci en iyi şekilde yönetebilen kişiler için kullanılmalıdır (Özkaynar, 2017).

2.2 Literatürde Liderlik Kuramları İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Liderlik hakkında yapılan çalışmalar hakkında dünya literatürüne bakıldığında liderlik kuramları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşım olarak üç grupta toplanmaktadır.

2.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, literatürde ele alınmış en eski liderlik teorisidir. Özellikler yaklaşımına göre liderlik vasfına sahip insanların diğer bireylerden farklı kişilik özellikleri taşıdığı savunulmaktadır. Teoriye göre liderlerin bu özelliklere doğuştan sahip oldukları ve belli başlı bu özellikleri taşıyan bireylerin etkili bir lider olacakları belirtilmiştir (Hollander ve Offerman 1990 aktaran Çelik, 2017).

Özellikler yaklaşımına göre doğuştan gelen bu özellikler iki başlık altında ele alınmıştır. Fiziksel olarak; liderde bulunan kilo, boy, yaş, kuvvet ve yakışıklı olmak gibi özelliklerin üzerinde durulmuştur. Kişisel olarak ise; karşısındakine hitap yeteneği, iletişimin kuvvetli olması, güvenilir olma, girişimcilik, cesaretli olmak ve özgüven gibi özelliklerin önemine değinilmiştir (Eren, 2012).

Bu yaklaşıma göre liderlik sürecinin etkili olmasının en belirgin sebebinin liderin sahip olduğu özellikler olduğu belirtilmektedir. Bu sebepten bu teori birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Bazı durumlarda örgüt içerisinde liderden daha üstün özelliklere sahip kişiler olmasına rağmen bu bireyler lider olamamıştır. Dolayısıyla liderin diğer insanlardan sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerin liderlik için yetersiz olduğu ortaya konulmuştur (Güney, 2011). Örneğin bu konuda, tarihe adını benimsetmiş Fransız bir lider ve devlet adamı olan Napolyon'un boyunun standartların çok altında olduğu söylenebilir. Özellikler yaklaşımı bir lideri tanımlamada yetersiz kalmış, bu konuda araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine liderin sahip olduğu davranışları incelemeye başlamışlardır (Çelik, 2017).

2.2.2 Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımdan sonra liderlik kuramları literatürüne giren davranışsal yaklaşım, lideri etkili ve başarılı kılan özelliklerini değil, liderin liderliğini ortaya koyarken sergilediği davranışları konu almaktadır. Bu yaklaşımda, liderin sahip olduğu kişisel ve fiziksel özellikleri değil sergilediği davranışları önem görmektedir (Çelik, 2017). Davranışsal yaklaşıma göre, bir bireyin gerçek bir lider olabilmesi yönettiği örgütü başarıya ulaştırabilmesinden geçmektedir. Davranışsal yaklaşıma göre liderin yönettiği örgütte çalışanlarıyla iletişim şekli, yönetim ve denetim tarzı ve yetki paylaşımı yapıp yapmaması gibi sergilediği davranışlar liderin o örgütteki gücünü ortaya koymaktadır (Koçel, 2001).

Ayrıca bu yaklaşım üzerine geliştirilen Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları ve McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramları davranışsal yaklaşıma katkıda bulunmuştur.

2.2.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi birçok farklı sektörde ki (Deniz Kuvvetlerinde çalışan sivil yöneticiler, Ortaöğretim düzeyinde ki okullardaki yöneticiler ve üretim yöneticileri) yöneticiler üzerinde araştırmalar yapmıştır. Yaptıkları araştırmaların genel amacı; liderliğin oluşumunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek olarak belirtmişlerdir. Tüm çalışmalar sonucunda liderliği etkileyen iki önemli faktör elde etmişlerdir (Güney,2011). Bunlar;

- 1- **Yapıyı Harekete Geçirme / Göreve Odaklılık:** Lider bu boyutta örgüt içerisinde kendi amaçlarını ve grup üyelerinin ulaşması gereken ortak hedefleri belirler ve bu konuda çalışanları harekete geçirir.

2- **Anlayış / İnsan İlişkilerine Odaklılık:** Lider bu boyutta çalışanlar ile ilişkilerine özen göstermekte ve çalışanlar ile arasında güven ve dayanışmaya bağlı bir bağ kurma gayreti içerisinde (Korkut, 1992).

Ohio Eyalet Üniversitesinin Çalışmalarından şu sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Ast ve iş görenlerin lider ile olan pasif etkileşimi liderin otoriter bir tarz sergilemesine sebep olacaktır.
- Örgüt içerisinde grup üyeleri daha az otoriter bir liderlik tarzı sergilenmesini bekliyorlarsa liderin göreve odaklılık davranışı tepki toplayacaktır.
- Örgüt içerisinde çalışanların birbiriyle iletişimi güçlüyse, liderden daha fazla insan ilişkilerine odaklılık davranışı beklenecektir.
- Eğer grup üyeleri örgüt içerisinde otoriter bir liderlik sergilenmesini bekliyorlarsa liderin sergileyeceği davranış göreve odaklılık olmalıdır.
- Grup üyeleri tarafından yapılan iş, örgüt üyelerini kendini gerçekleştirmesine engel olacak özellikteyse insan ilişkilerine bağlı motivasyon sağlama etkisiz kalacaktır (Şimşek ve Çelik, 2012).

2.2.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Rennis Likert önderliğinde 1947 senesinde yürütülen çalışmalardır. Yürütülen çalışmaların genel amacı; çalışanların verimlilik düzeylerini ve işinden duydukları memnuniyeti saptamaktır. Çalışmalarda iş hızı, gösterilen performans, çalışanların işinden duydukları memnuniyet, ortaya çıkan şikayetler, devamsızlık, güdülenme ve maliyet gibi etkenler dikkate alınmıştır (Çelik, 2017).

Michigan üniversitesi çalışmalarında, tıpkı Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi farklı sektörlerde ve çeşitli mevkilerde çalışanlar

araştırılmıştır. Çalışmalar sonucunda liderlik davranışının iki farklı boyutu ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar,

1- İşe yönelik liderlik: Bu tarz bir lider, çalışanlarının örgüt içerisindeki kurallara uyup uymadıklarını ve çalışanların örgüt için belirlenen ilkelere uygun çalışıp çalışmadığını sürekli kontrol etmekte, çalışanlar tarafından herhangi bir ihmal gördüğünde bulunduğu mevkiin gücünü kullanarak çalışanlarına ceza vermektedir.

2- Kişiyeye yönelik liderlik: Çalışanlar açısından işe yönelik liderlikten daha ılımlı bir liderlik davranışı olan kişiyeye göre yönelik liderlikte lider, çalışanların işine karşı duydukları memnuniyeti arttırmak için çabalayan, iş görenlerin kişisel gelişimlerine önem gösteren ve bunu takip eden, sahip olduğu yetkiyi çalışanlarıyla paylaşabilen bir liderdir. Çalışmada sonuç olarak, kişiyeye yönelik liderlik davranışlarının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2001).

2.2.2.3 McGregor'un X ve Y Kuramı

X ve Y kuramı yaklaşımı Douglas McGregor tarafından geliştirilen, liderlerin davranış tarzlarını belirlerken önemli etkenlerden birisi de, liderlerin diğer insanların davranışları üzerine geliştirdikleri varsayımlardır. Liderler tarafından düşünülen bu varsayımlar X ve Y kuramlarını meydana getirmiştir. Bu kuramlara göre iş görenlerin davranış özellikleri;

X teorisine göre;

- Bireyler genel olarak çalışmayı ve çalışma hayatını sevmezler, her fırsatta işten kaytarmaya çalışırlar.
- Bireylerin eğer ki bir işi yapması isteniyorsa, o birey yönlendirmeli ve korkutulmalı, hatta yeri geldiğinde tehdit edilmelidir.

- İnsanların çok çalışma ve mevki kazanma gibi hevesleri yoktur. İnsan iş konusunda sorumluluk almaktan kaçır ve kendisi için yüksek kazanç sağlayacak işleri yapmayı tercih eder.
- İnsanlar yaratıcılık konusunda başarısızdır, değişim ve yeniliğe karşı tepkilidir. Çalışanlar için önemli olan örgütün ortak hedeflerini gerçekleştirme değil, bireysel kazanımlarıdır.

Y Teorisine göre;

- İnsanlar kendilerine verilen işi yaparken, oyun oynamak veya dinlenmek gibi aktivitelerde duyulan hazzın tıpkısını duyarlar.
- Bireyler çalışarak belirlediği amaçlar doğrultusunda kendilerini kontrol edebilecek düzeye gelmektedirler.
- Bireylerin gerçekleştirilmesi beklenen hedefleri yönelmesi için ödülün ve başarıma arzusunun doyumuna bağlıdır.
- İnsan her zaman öğrenme arzusu içerisindedir ve gerekli ortam sağlandığında sorumluluğu kendi isteğiyle alır (Şimşek ve Çelik, 2012).

2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda gerçek bir liderin diğer insanlardan farklı olarak sahip olduğu kişilik ve fiziksel özelliklerinden ya da gerçek bir liderin sergilediği davranışlarından belli olabileceği söylenmekteydi. Durumsallık yaklaşımında ise, iyi ve etkili bir liderin içinde bulunduğu durumun şartları ve ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkabileceği savunulmuştur. Bu yaklaşıma göre etkili bir lider, kişisel özelliklerinden ve davranışından dolayı değil, içinde bulunduğu duruma bağlı olarak en iyi liderlik tarzını sergilemesiyle belli olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012).

2.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in durumsallık kuramına göre liderlikte, lider-üye ilişkisi, liderin mevki gücü ve görevin niteliği gibi üç önemli değişken bulunmaktadır (Werner 1993 aktaran, Yiğitel, 2014).

- 1- Lider - üye arasındaki ilişki:** Liderin astlarla olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Lider ile astlar arasındaki kaliteli bir ilişkinin, karşılıklı sevgi, saygı ve güvene bağlı olduğu görülmektedir.
- 2- Liderin mevki gücü:** Liderin bulunduğu konumunun gücüyle işe alması, işten atması, maaşa zam yapması, çalışanlarının kıdemini arttırması gibi faktörlerin derecesini belirtmektedir.
- 3- Görevin niteliği:** Görevin tanımının tam olarak benimsendiği örgütler de liderin gruba önderlik ve rehberlik etmesine ihtiyaç duyulmaz. Lider bu sayede diğer problemlerde daha yakından ilgilenme fırsatı bulur (Özkalp ve Kirel 2010 aktaran, Çelik, 2017).

Bu yaklaşıma göre liderin, üyeler ile olumlu ilişkileri, görev tanımlarını iyi bir şekilde belirlenmesi ve güçlü bir mevkide bulunması örgüt içerisinde ki denetim gücünü ve üyeler üzerinde etki gücünü arttıracaktır. Fiedler liderin sergileyeceği davranışların genelde katı, sert ve değiştirilemez olduğunu söylemektedir.

Bu bağlamda liderin davranışları yerine ortamın şartlarını sergilenecek liderlik tarzına göre belirlemek daha uygun olacağı belirtmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012).

2.2.3.2 Yol - Amaç Modeli

House ve Mitchell tarafından geliştirilen yol – amaç modelin de, liderin çalışanlarını ne şekilde etkilediği, örgüt için belirlenen ortak hedeflere nasıl ulaşılacağı ve hedefe hangi yollarla erişebileceği üzerinde durulmaktadır (Eren, 2012 aktaran Yiğitel, 2014). Yol – amaç modelinde, liderin sergilediği davranışların, iş görenler

üzerinde ne düzeyde etki ettiği ve onları hangi düzeyde motive ettiği üzerinde durulmuştur (İncirkuş, 2012).

Yol - amaç modeline göre insan davranışları yalnızca iki unsur tarafından etkilenmektedir. Bunlar;

- Bireylerin sergileyeceği belirli davranışların, o kişiyi istediği belirli sonuca götüreceği inancı (Beklenti)
- İstenilen sonuçlara bireylerin verdiği değer (Koçel, 2005 aktaran İncirkuş, 2012).

Bu teoriye göre lider çalışanlarının motivasyon düzeylerini arttırabilmek için ilk olarak ödüllendirme yolunu denemektedir. İş görenler için değer verilen ödüllerin arttırılması sonucunda, iş görenlerin yüksek bir motivasyona sahip oldukları belirtilmektedir (Bildin, 1986 aktaran İncirkuş, 2012).

Yol – amaç teorisi dört tip liderlik üzerinde durmaktadır;

- 1- Emir verici (Otokratik):** Karar almada ve vermede astların fikirlerinin önemi yoktur, tüm faaliyetlerin nasıl ve ne zaman yapılacağına yönetim karar verir.
- 2- Destekleyici:** Yönetici, takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemekte ve onlara karşı bu konuda samimi, ılımlı bir yaklaşım sergilemektedir
- 3- Katılımcı:** Yönetici, takipçilerin fikirlerine önem verir, karar vermede takipçilerinin katılımlarını bekler.
- 4- Başarı Arayıcı:** Yönetici bulunduğu örgüt için iddialı hedef ve amaçlar belirler, bu konuda takipçilerine sonsuz güven duyar (Şimşek ve Çelik, 2012).

2.2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Bu teori; liderin tek bir tarza bağlı kalmaksızın birçok liderlik tarzı sergileyebileceğini, gösterilen liderlik tarzının astların iş motivasyonlarına ve

niteliklerine etkili olabileceğini belirtmektedir (Drury, 2003). Teoride, liderin sahip olduğu liderlik tarzı görev ve ilişki olarak iki boyutta incelenmiş, liderlik tarzları ile astların işi başarma olgunluğu arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır (Hersey ve Blanchard 1969 aktaran Derya, 2010). Bu teoride astların olgunluk gösterme düzeyine göre liderin uygun tarzı belirlediği savunulmaktadır. Astların olgunluk düzeyleri de dört boyutta incelenmiştir (Yukl 1998 aktaran Derya, 2010).

- 1- Emir verme:** Lider, astlarının olgunluk düzeylerini düşük gördüğünde görevine odaklanarak astlarını becerilerine katkıda bulunmalıdır. (Düşük ilişki ve yüksek görev).
- 2- İkna etme:** Lider astların olgunluk düzeyinin biraz yüksek olması durumunda hem görevine odaklanmalı hemde astlarıyla ilişkilerini geliştirmelidir. (Yüksek görev ve yüksek ilişki).
- 3- Katılımcı:** Lider astlarının olgunluk düzeyini yüksek gördüğünde astlarının iş becerileri kuvvetli olduğundan göreve az ilgi gösterse de çalışanlarıyla daha çok ilgili olmalıdır. (Düşük görev ve yüksek ilişki).
- 4- Yetki verme:** Lider astlarının olgunluk seviyelerine çok yüksek görüyorsa görev ve örgüt içi ilişkilere çok odaklanmasına gerek yoktur. (Düşük görev ve düşük ilişki).

2.3 Liderlik Tarzları

Örgütlerin etkili bir liderin varlığını önemseydiği günümüzde, liderlerin kendilerine uygun olarak seçtikleri liderlik tarzları örgüt içerisindeki etkililiklerini belirlemektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerin doğru liderlik tarzını belirlemesi büyük önem taşımaktadır (Balçık, 2002; Bovee and Thill 1996 aktaran Şafaklı, 2005).

2.3.1 Otokratik Liderlik

Bu tarz liderler, merkezi otoriteye tek başına hâkim liderlerdir. Kendilerini örgüt içerisinde tek güç olarak görüp kararları tek başına vermektedirler. Bu liderler, ast ve iş görenlerini motive ederken yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini ön plana çıkarmaktadırlar. Otokratik liderler örgüt içerisinde yapılacak tüm faaliyetleri önceden belirler ve çalışanlarına bildirirler. Çalışanlar bu sayede yapacakları işi önceden bilirler. Örgüt içerisinde otorite ve tüm sorumluluğa sahip kişidirler. Bir başka deyişle bu tarz liderlerin buldukları örgütlerde, diğer çalışan örgüt planlarının ve amaçlarının belirlenmesinde söz sahibi değildirler. Çalışanlar sadece liderin verdikleri emirleri uygulamakla sorumludurlar. Yönetimde tüm yetki lidere aittir (Eren, 2001 aktaran Tengilimoğlu, 2005).

Sonuç olarak, tüm yetkiye sahip olan lider örgüt için izlenecek uygun politikaları belirlemekte, izlenecek politikalarda belirlenen faaliyetlerin nasıl yürütüleceğini çalışanlarına paylaşmakta ve onlardan sadece istediği faaliyetlerin yerine getirilmesini beklemektedir (Tengilimoğlu, 2005). Bundan anlaşılacağı üzere otokratik liderler, çalışanlarının görüş ve fikirlerine önem veren bir liderden daha çok yönetimde ki yükü tek başına üzerine alan ve verilen emirlere harfiyen uyulmasını bekleyen bir liderdir.

2.3.2 Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, yetkiyi astları arasında paylaştıran örgüt içerisinde ki her konuda çalışanların katılımına özen gösteren ve çalışanlarını etkilemek için tecrübe ve deneyimlerinde elde ettiği profesyonelliğini kullanan kişilerdir (Daft 1991 aktaran, Arıkan, 2001). Bu liderler, astları üzerinde belirli bir etki bırakabilmek için uzmanlıklarını en önemli silahları olarak görmektedirler.

Demokratik liderler, örgütün hedeflerine erişebilmesi için çalışanlarına yetkilerini ve sorumluluklarını net bir biçimde bildirirler ve onları bu konuda cesaretlendirirler. Bu tarz liderlerin önem gösterdiği nokta ise, örgüt için hazırlanacak planlarda ve buna yönelik izlenecek politikalarda astlarının fikirlerine her zaman önem vermeleridir (Arun 2008; Tengilimoğlu, 2005).

Sonuç olarak demokratik liderlerin, yetkiyi astları arasında paylaştırarak astlarının iş konusunda hem şevklerini arttırmakta hem de tecrübe kazanmalarını sağlamaktadır. Örgüt için karar alımlarında çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem vermekte bu durum çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu sebeplerden dolayı demokratik liderlik tarzı çalışanlar arasında olumlu olarak algılanan bir tarzdır. Fakat hızlı kararlar alınması gerekliliği gibi bazı durumlarda demokratik liderlik tarzının pek işe yaramadığı görülebilir (Arıkan, 2001). Örneğin, düşen bir uçakta pilotun demokratik liderlik tarzına başvurması içinde bulunan durum adına felaket olacaktır.

2.3.4 Serbest Bırakıcı Liderlik

Çalışanlarına tam serbestlik tanıyan bu liderler, astlarını kendi problemleri ile tek başına başa çıkma konusunda güdülerler. Bu tarz liderler her konuda fikrini belirtmek yerine, sadece sorulduğunda fikirlerini söylerler. Serbest bırakıcı liderler, yönetimde çok fazla yetki kullanma ihtiyacı duymazlar, çalışanlarının kendileri için belirlenen kaynaklarla uygun planları yapmasını ve uygulamasını beklerler. Böyle liderler sahip olduğu tüm yetkiyi astlarına devretmektedirler (Arun, 2008).

Serbest bırakıcı liderler, ortak amaç ve hedefler çalışanlara belirtir ve çalışanlarını sahip oldukları yetenekleriyle bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için serbest bırakırlar. Liderin sergilediği bu tür bir davranış çalışanlarında kendilerini bağımsız ve rahat hissetme gibi olumlu etkileri vardır. Çalışanlar bu sayede,

kararlarının güvenilirlik ve geçerliğini test etmekte faydalı olabilecek en uygun kararı uygulamaktadırlar (Şafaklı, 2005).

Bu tarz liderler yetkilerini astlarıyla paylaşan fakat sorumluluğu elden bırakmayan liderlerdir. Kararları çalışanlarına bırakması çalışanlarını motive etmektedir. Lider böylece çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzının kullanılacağı örgütlerde çalışanların verilen işi becerebilecek güçte olması gerekmekte, aksi takdirde bu liderlik tarzı pek işe yaramamaktadır. Bir örgütte serbest bırakıcı liderlik tarzının işlemesi ve faydalı olabilmesi için çalışanların yeterli olgunlukta ve işlerinde uzman olmaları gerekmektedir (Hersey ve Blanchards, 1969). Aksi durumlarda tüm işleri liderin yapması beklenir. Bu tarzı uygulayacak liderlerin, çalışanlarının daha önce nasıl bir çalışma kültürlerine sahip olduğunu iyi bilmedirler. Aksi halde çalışanlarını tamamen serbest bırakan ve tüm çalışanlardan kendi problemlerini çözmesini isteyen liderin, sorumluluktan kaçma gibi durumlar ile karşılaşması kaçınılmaz bir durum olabilmektedir. Bu liderlik tarzının pozitif olarak işlemesi için çalışanlarının alanlarında kendini geliştirmiş ve uzman olması, yaratıcı ve işlerini içselleştirmiş olmaları gerekmektedir (Argyris 1962; Blake ve Mouton 1964; Fiedler, 1967).

2.3.5 Dönüşümcü Liderlik

Bu tarz liderler genellikle örgüt içerisinde hızlı bir değişimi ve dönüşümü arayan liderler olmuşlardır. Dönüşümcü liderlerin belirgin özelliklerinden birisi çalışanları ile arasında çok kuvvetli bir güven ilişkisinin olmasıdır. Bu tip liderler çalışanlarını yapacakları değişim ve yenilikler ile heyecanlandırmakta, çalışanlar arasında sevinç ve merak gibi duygular uyandırmaktadırlar (Genç, 2007).

Dönüşümcü liderler her zaman değişim ve dönüşüm uğruna radikal kararlar almaktan korkmayan kişilerdir. Yapacakları değişimler de akıl ve mantık çerçevesinde

kalan ve rasyonellikten vazgeçmeyen liderlerdir. Dönüşümcü liderler yapacakları değişim ve yeniliklerde, bilimsel yöntemleri ve gelişen teknolojiyi kullanmaktan asla çekinmeyen, ne pahasına olursa olsun değişim ve yeniliği her zaman arzulayan ve gerçekleştiren liderler olmuşlardır (Kaya, 2006).

Bas (1985) ise dönüşümcü liderliği karizma, ilham kişisel düşünce ve zihinsel teşvik olarak 4 boyutta açıklamıştır. Karizmatik liderlik, çalışanlara karşı örnek davranışlar sergileyen, amaçların doğrultusunda önündeki engelleri aşabilen, çalışanlarıyla ortak hedefler belirleyen ve tüm bu faaliyetlerde çalışanlarına her zaman güvenen liderlerdir. İlham ise dönüşümcü liderlerin örgütün değişen misyon ve amaçları doğrultusunda çalışanları arasında yetki paylaşımı yaparak onları değişime teşvik etmesi olarak tanımlanmıştır. Kişisel düşünce, liderin çalışanlar arasında ki ihtiyaç farklılıklarını gözetererek her bir çalışanı ile özel ve kişisel olarak iletişime geçmesidir. Zihinsel teşvik, yeni olan çözüm yollarında dâhi eski problemlerin olabileceğini düşünen liderler, çalışanlarını uzun zamandır süregelen uygulamaların ve zihinsel olarak teşvik edilen düşünce ve fikirlerin bir daha düşünmeleri için cesaretlendirirler (Bas 1985 aktaran, Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

2.3.6 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler dönüşümcü liderlerin aksine statükocudur. Değişime ve yeniliğe açık değildirler. Örgüt için yürütülen faaliyetlerin var olan düzen içerisinde ve kitabına uygun bir şekilde gerçekleşmesi için mücadele ederler. Bu tip liderler genellikle bürokratik yapıdaki büyük örgütlerde görülür. Yani bu tarz liderler örgütün sahip olduğu standartları değiştirmez, bu standartları koruma amacı güder. Örgütte değişimi istemeyen, bunu çalışanlarına açıkça bildiren ve mevcut durumu korumaya çalışan liderlerdir (Hamstra, Yperen, Wisse ve Sassenberg 2011 aktaran Yeşilyurt, 2015).

Etkileşimci liderler, etkileyici gücü çok yüksek kişilerdir. Bu tarz liderlerin her davranışı amaçlı ve geliştirdikleri yönleri doğrultusundadır. Liderin amacı yeni bir düşünme tarzı ve bakış açısı oluşturmak ve geleceği şekillendirebilen çalışanlar yaratmaktır. Bu tarz liderler örgüt içerisinde işi öncelikle sıkı tutarlar, işler geliştikçe gücü paylaşmaya başlarlar. Örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerin belirli bir düzene oturuncaya ve grupların etkili çalışmaya başlayıncaya kadar etkileşimci lider denetimi elden bırakmaz. Tüm faaliyetlerin düzene girmesi sonucunda ise lider çalışanların yaratıcılıklarını sergilemesine izin verir (Adams 1986; Tichy and Devanna, 1986).

2.4 Tükenmişlik

Tükenmişlik en genel anlamıyla, bireylerin ruhsal ve fiziksel olarak kendilerini tükenmiş hissetmesi sonucunda, hayata karşı duyarsızlaştıklarının ve başarı gibi kişisel duygularının azaldığının görüldüğü bir sendromdur. Tükenmişlikle ilgili literatürde birçok tanım yapılmış, tükenmişliğin literatüre girmesini sağlayan ilk tanım ise Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında başarısızlık, bireyin gücünün azalması veya isteklerin bir türlü tatmin edilememesi sonucunda kişide meydana gelen tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Freudenberger 1974 aktaran Dincerol, 2013). Fakat literatürde yaygın olarak kabul edilen tanım ise Christina Maslach'dan gelmiştir. Maslach tükenmişliği genel olarak, fiziksel ve duygusal enerjinin azalmasıyla meydana gelen yorgunluk ve bitkinlik hali olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson 1981). Maslach ve Jackson (1986) göre tükenmişliğe etki eden üç alt boyut bulunmaktadır. Duygusal tükenme, kişilerin kendilerini mesleklerinden dolayı tüketilmiş ve yıpratılmış hissetmesidir. Duyarsızlaşma, bireyin işine ve iş arkadaşlarına karşı ilgisiz olması, olumsuz ve duygusuz bir tutum sergilemesi olarak tanımlanabilir. Kişisel başarı ise, problemin elde edilecek başarı sayesinde çözülmesi

ve kişinin kendini yeterli görmesidir (Maslach ve Jackson 1986 aktaran Arslan, Ünal, Aslan, Gürkan, Alparslan, 1996).

Tükenmişlik sendromu neredeyse her meslek grubunda görülmekte ve çalışanların mesleklerini icra etmesinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için çalışmak zorunda olması, çalıştığı alanında yaşadığı sıkıntılar, kişiler arası iletişimleri ve çevresel etmenler gibi nedenlerden dolayı bireylerin yaşadıkları sorunlar tükenmişlik durumunu ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Kapar,2016). Mesleki tükenmişlik, bireylerin mesleki motivasyonunun düşmesi, mesleki anlamda artık tatmin olmaması ve içerisinde bulunduğu işten zevk almaması gibi problemlere sebep olmaktadır. Mesleki tükenmişlik her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de görülen bir durumdur. Literatüre bakıldığında tükenmişliğin sebepleri, bireysel ve örgütsel faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel faktörlerde genellikle bireyin beklentileri ile gerçekleşenler birbirinden farklı olmaktadır. Örgütsel faktörlerde ise bireyin içinde bulunduğu sistemden ve çalıştığı yerin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar gözlenmektedir (Telli, Ünsar, Oğuzhan, 2012).

Eğitim alanında bakıldığında tükenmişlik sendromunun öğretmenlerin performanslarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği ve eğitimin kalitesini düşürdüğü görülmektedir. Eğitimde verilen hizmetin kalitesini belirleyen en önemli etkenler öğretmenler ve onları yönetip yönlendiren okul yöneticileridir (Şişman 2004). Özellikle öğretmenlere bu konuda büyük rol düşmektedir. Öğretmenler sınıf içerisinde sürekli öğrenciler ile iletişim içerisinde olmakta ve öğrenciler ile daha çok zaman geçirmektedirler. Öğretmenler bu nedenle öğrenci başarısında okul yöneticilerinden daha etkin rol oynamaktadırlar. Bu bağlamda öğretmenlerin sınıf içerisinde gerçekleştireceği öğretimsel etkinliklerin başarılı bir şekilde uygulanması ve nitelikli

öğrenciler yetiştirilmesi için öğretmenlerin bu etkinlikleri gerçekleştirmesini önleyebilecek veya olumsuz olarak etkileyecek faktörler ortadan kaldırılmalıdır (Cerit, 2008). Bu faktörlerden en önemlisi öğretmenlik mesleğinde de görülen tükenmişlik durumudur.

Öğretmenlerin, diğer meslek gruplarında çalışanlara göre daha çok stres yaşadıkları görülmekle birlikte, eğitimde ödüllendirme ve takdir edilmenin belirsiz ya da yetersiz olması, okul içerisinde öğrenci ile olan sorunlar, toplum tarafından yöneltilen eleştiriler vb. dış faktörler öğretmenlerde tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır (Akten, 2007). Öğretmenlik mesleğinde yaşanan stres ve tükenmişlik durumu sonucunda öğretmenlerin öğretme işlevine karşı isteksizleştiği görülmektedir (Payton 1986 aktaran McKinney-Thompson, 2015). Bunun yansımaları da verilen eğitimin kalitesizleşmesine etki etmektedir.

Rude'ye göre tükenmişliği ortaya çıkaran faktörlerden en önemlisi liderliktir (Rude 2004 Aktaran Cerit, 2008). Liderlik, bireylerin davranışlarını bağlı bulunduğu örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmektir (Yıldırım, 2010). Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının öğretmenlerin gösterecekleri performans ve motivasyonlarını etkilediği görülmektedir (Williams, 2009). Liderin örgüt içindeki tutum ve davranışları çalışanların iş performanslarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Bazı durumlarda okul liderinin örgüt içerisinde yansıtacağı liderlik tarzı öğretmenlerin beklentileri ile uyuşmamakta, bu durum öğretmenlerin mesleklerinde tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır.

2.5 Literatüre Girmiş Tükenmişlik Modelleri

Literatürde tükenmişlik konusunun daha iyi bir şekilde ifade edilmesi adına birçok model ortaya konulmuştur. Bu modeller; Edelwich ve Bordsky tükenmişlik modeli, Cherniss tükenmişlik modeli, Pines tükenmişlik modeli, Pearlman ve Hartman

tükenmişlik modeli, Scott Meier tükenmişlik modeli, Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli ve Maslach Tükenmişlik modelidir.

2.5.1 Edelvich ve Bordsky Tükenmişlik Modeli

Edelvich ve Bordsky tükenmişliği, bireyin iş ortamındaki çalışma koşulları ve bireysel beklentilerinin bir çatışması olarak tanımlamaktadır (Eğin, 2015). Tükenmişliğin, idealist coşku, durgunluk, engelleme ve apati (duygusuzlaşma, ilgisizleşme) olarak dört dönemde gerçekleştiğini savunmuşlardır.

2.5.1.1 İdealist Coşku Dönemi

Bu döneme, enerjinin, beklentilerin ve umutların yüksek olduğu bir dönem denilebilir. İş hayatı kişinin yaşamını oluşturmakta, bu durumda yaşam ise bireyin başka bireylere hizmet etmesini tanımlamaktadır. Bu dönemde hizmeti sunan kişi, gereken enerji ve prensiplere, ayrıca mesleğin gerektirdiği amaçlara erişmek adına yüksek bir motivasyon göstermesi gerekmektedir. Hizmet eden kişi bu tarz psikolojik durumlar yanında mesleki eğitimini devam ettirmek için istikrar göstermektedir. Hizmet eden kişi, hizmet götürdüğü gruplara yeteneklerini sergileyerek hizmet verir ve bu gruplar üzerinde etki bırakabilmek için gözlenebilen bir enerji sarf eder. Fakat bu tarz kişiler övülmek yerine çalışanın talepleriyle ilgili gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili problemlerle karşılaşır. Böylece gayretle işini yapmaya özen gösteren kişi, tükenmişlik sendromunun durgunluk dönemine girmeye başlarlar. Bu durum genel olarak bireyin çalışmaya başlamasından bir yıl sonrasında gerçekleşir (Bailey 1985 aktaran Baysal, 1995).

2.5.1.2 Durgunluk Dönemi

İdealist coşku döneminde fazla enerji gösterme gayretinde olan birey, durgunluğa geçiş döneminde yaptığı işi yavaşlatır ve sahip olduğu enerjisi düşüşe geçer. Bu dönemde birey yaptığı işi ve verdiği hizmeti sevmemeye başlamakta,

görevleri konusunda ki beklentilerinde hüsrana uğramaktadır. Bu durumda birey kıdem sahibi olma, prensipler ve başka amaçlar gibi konularda idealist coşku döneminde gösterdiği gayreti kaybeder ve bu ideallerin peşine düşmez. Çalışan artık işini hayatında önemli bir yere koymaz, bunun yerine spor, arkadaş, vb aktivitelere yönelmeye başlar (Baysal, 1995).

2.5.1.3 Engellenme Dönemi

Bu dönemde kişi işi ile gerçeklerin değerlendirilmesini yeniden yapmaya başlamaktadır. Fakat zaman geçtikçe mesleğinde ki üst amaçlara ulaşabilmek için gösterdiği çabaların engellendiğini düşünür. Engellenme iki türlü meydana gelmektedir. İlki, çalışanın hizmet sunduğu kişilerin ihtiyaçlarını giderememesinden kaynaklı engellenmesidir. Diğer ise bireyin hizmet ettiği kişilerin ihtiyaçlarını giderebilmek adına kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmesinden kaynaklanan engellenmedir. Bu tür bir sürecin sürekliliği sonucunda bireyler tükenmişliğin son aşaması olan apati (duygusuzlaşma) aşamasına girmiş olurlar (Baysal, 1995).

2.5.1.4 Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)

Apati, bireyin neredeyse çevresindeki her şeye karşı kayıtsız olduğu duygusal ve ruhsal bir durum olarak tanımlanabilir. Birey çevresinde ilgili çekici, heyecan verici bir durum olsa dahi bu duruma karşı kayıtsız, ilgisiz ve duygusuz ve tepkisiz kalmaktadır (Boz, 2014).

Apati, çalışan ve hizmet veren bireyin iş ilişkilerine yansımaktadır. Apatinin bireyler üzerinde işe geç kalma, hizmet verilen kişiler ile iletişim sorunları gibi yansımaları olmaktadır. Diğer kişilere hizmet sunan çalışanda her şeyden vazgeçmiş ve boş vermişlik bir hava mevcuttur. Ardı arkası kesilmeyen engellemeler ile baş edebilmek için ilgisizlik kalmak çalışanın kalan son çaresi olarak görünmektedir (Bailey 1985 aktaran Baysal, 1995).

2.5.2 Cherniss Tükenmişlik Modeli

Bu modelde, tükenmişliğin zaman ile doğru orantılı olarak gelişen bir sorun olduğu belirtilmektedir. Cherniss tükenmişlik modeline göre tükenmişlik durumu, kişinin işinden dolayı yaşadığı strese tepki göstermesi ile başlamakta, vermiş olduğu tepkiler sonucunda işi ile psikolojik olarak bağıını koparan bir baş etme davranışıyla bitmektedir (Yıldırım, 1996).

Modele göre, bireylerin yerine getirmesi istenen türlü talepler ile baş edememesi sonucunda bireyler üstünde stres oluşmaktadır. Bu talepler genellikle bireyin çevresinden veya kendisinden kaynaklanmaktadır. Bireyin iş çevresinden (örneğin, bireye patronu tarafından verilen bir görevin kısa zamanda bitirilmesi emri) veya kendisinden dolayı oluşan talepler (örneğin, bireyin çalışırken yüksek lisans yapma arzusu) ile başa çıkamaması sonucunda birey üzerinde belirli bir stres oluşmaktadır (Yıldırım, 1996).

Bireyden arzu edilen veya bireyin arzu ettiği talepler ile başa çıkabilmesi için ilk olarak, birey stres yaratan durumu ortadan kaldırmayı tercih eder. İlk durumda başarı elde edemeyen birey stres ile başa çıkabilmek için meditasyon ve egzersiz gibi farklı türlerde stres ile başa çıkma teknikleri denemeye başlamaktadır. Her iki denemede de başarılı olamayan bireyin, üstünde oluşan duygusal yükü minimum seviyeye düşürmek için işi ile psikolojik açıdan arasında ki bağı koparma çabasına girer (Yıldırım, 1996). Temel olarak bu modelde tükenmişlik, bireyin başa çıkamadığı stres durumlarına karşılık olarak verdiği davranışsal başa çıkma tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Burke ve Greenglas 1995 aktaran Yıldırım, 1996).

2.5.3 Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik, bireyleri duygusal açıdan sömüren ortamların, bireyler üzerinde fiziksel, zihinsel ve duygusal açıdan bitkinlik yaratmasıdır (Sürgevil

2005 aktaran Dinç, 2008). Bu modelinde temelinde, çalışan bireylere iş ortamında sürekli olarak duygusal anlamda baskı uygulamak yatmaktadır. Bu tür bir süreç işine karşı güdülenmesi yüksek olan bireylerde, tükenmişlik durumunun oluşmasında etkili olmaktadır. Fakat işine karşı güdülenmesi düşük olan bireylerde durum tam tersidir. Bireyin bulunduğu çalışma ortamında duygusal baskının ne kadar sürdüğü ve yoğunluğu bu tip bireylere etki etmemekte, tükenmişlik durumu yaşamaları söz konusu olmamaktadır. Bu tip bireylerin stres, depresyon ve yorgunluk gibi durumları maruz kalabilmekte, fakat asla tükenmişlik yaşamamaktadırlar (Pines 1993 aktaran Yıldırım, 1996).

İşine karşı güdülenmesi yüksek olan bireyler genellikle mesleklerinde hedefleri ve beklentileri olan kişilerdir. Başarılı görülme, takdir edilme gibi davranışlar mesleğine yeni başlamış her birey için ortak güdülerdir. Bazı güdülerde mesleği icra eden kişilere özgünken, bazıları da kişilere özgüdür. Bu güdülerin birleşmesi ise bireyde başarılı olabilme ve iz bırakma duygularını ön plana çıkartır. Güdülenmesi yüksek bireyler iş ortamının destekleyici etkisini arkasına aldıktan sonra öngördüğü beklenti ve hedeflerine ulaşmaktadır. Bu süreç bireyin başarılı olması ve iş ortamının destekleyici yapısını devam ettirdiği sürece devam etmektedir (Pines 1993 aktaran Yıldırım, 1996).

Buna duruma karşın, güdülenmesi yüksek olan bireylerin, iş ortamından beklentilerinin (ödüllendirilme, takdir edilme, stres) gerçekleşmemesi durumunda bireyler başarı elde edebilmek için gereken fırsatları yakalayamazlar. Yaşamalarının temel sebebini başarılı olmakta bulan bir birey için başarısızlık, bireylerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Pines (1993), bireylerin buldukları iş ortamlarının tamamen destek sağlama veya engel olma gibi etkilerinin olmadığını belirterek, bireydeki tükenmişliğin meydana gelmesi, iş ortamındaki destek sağlayacak ve engel

olacak etkenlerin arasında bir dengenin kurulup kurulmama olasılıklarına göre değişebileceğini belirtmektedir (Pines 1993 aktaran Yıldırım, 1996).

2.5.4 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman modeline göre tükenmişlik, bireylerin strese karşı verdiği fizyolojik ve davranışsal reaksiyonlar sonucu meydana gelmektedir. Modele göre tükenmişlik durumunun algılanmasında bireysel özellikler ve sosyal çevre etkili olmaktadır. Bu tükenmişlik yaklaşımına göre bireylerin strese karşı verdiği reaksiyonlar sonucunda bazı durumlar yaşayabilecekleri, bu süreçte bireylerin gösterecekleri etkin olan veya olmayan başa çıkma yolları bu süreci belirli aşamalardan itibaren yeniden devam ettirebilir. Pearlman ve Hartman modeli; Durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese karşı gösterilen tepki ve strese gösterilen tepkinin sonucu olmak üzere 4 basamaktan meydana gelmektedir (Baysal, 1995). Bunlar;

2.5.4.1 Durumun Strese Götürme Derecesi

Bu aşamada bireye strese götüren durumla yansıtılmaktadır. Modele göre bu basamakta bireyin sahip olduğu yeteneklerin örgütün talep ve beklentileri için yeterli olmamasıdır. Diğer bir yetersizlikte bireyin sahip olduğu işin gerek duyduğu beklenti ve ihtiyaçları karşılamamasıdır. Sonuç olarak, bu aşamada belirtilen bireyin örgüt ile arasında ki belirli değişkenler doğrultusunda sürekli bir uyumsuzluk durumunda olmasıdır.

2.5.4.2 Algılanan Stres Düzeyi

Özellikle çalışan bireyleri birçok durum stres altında bırakmaktadır. Fakat strese sebebiyet veren her durum bireyin kendisini stres altında sanması algısını uyandırmaz. İlk aşamadan ikincisine geçmek; sadece o anki stres durumundan çok kişinin rol, örgüt gibi değişkenlerine ayrıca karakteristik özelliklerine bağlıdır

2.5.4.3 Strese Karşı Gösterilen Tepki

Bu basamakta strese karşı gösterilen üç tip tepki kategorisinden söz edilmektedir. Bunlar; fizyolojik, affektif/kognitif ve davranışsal olarak gösterilen tepkilerdir. Bu tepkilerin ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı ise çeşit bireysel değişkenler ve örgütsel değişkenlere bağlı bulunmaktadır.

2.5.4.4 Strese Gösterilen Tepkinin Sonucu

Son basamakta bireyin strese karşı gösterdiği tepkinin sonucunda çeşitli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar, bireyin işinden memnuniyet düzeyinin ve iş görme düzeyinin değişiklik göstermesi ya da kişide psikolojik veya fizyolojik sağlık sorunları olabilir. Bu durumlar neticesinde kişi işini bırakma ve işten atılma gibi durumlar ile karşı karşıya gelebilir. Diğer bir durumda bireyin duygusal stres yaşayarak tükenmişliğe sürüklenmesi olabilir.

2.5.5 Scott Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier tükenmişlik modeli Bandura'nın öz yeterlilik modeli örnek alınarak ortaya konulan bir modeldir (Polatçı, 2007). Meier tükenmişlik sürecini dört kavram üzerinde açıklamıştır (Dalkılıç, 2014). Bunlar;

- 1- Pekiştirme Beklentileri:** Bireyin işinde yakaladığı başarılı durumlardan dolayı kişinin gizli ya da açık beklentilerini ifade etmektedir. Bireyin başarılı eylemin sonunda ödül yerine ceza alması bireyde tükenmişliğe neden olacaktır.
- 2- Sonuç Beklentileri:** Bireyin ulaşmak istediği sonucu elde edebilmesi için gerekli davranışları göstermesi olarak tanımlanmaktadır.
- 3- Yeterli Olmak Beklentileri:** Bireyin arzu ettiği ve başarmak istediği iş için bireysel yeterliliğe sahip olmasını tanımlamaktadır. Birey arzuladığı iş için yeterli bireysel yeteneğe sahip olmadığında tükenmişlik yaşamaktadır.

4- Bağlamsal Bilgi İşleme: Meier tükenmişliğin bu sürecini, bireyin sosyal çevresi, bağlı olduğu kurumun yapı ve politikası, öğrenme biçimi ve hayatta inandıkları bireyin davranışlarına anlam vermesini sağlamaktadır. Bireylerin iş ortamına karşı verdiği tepkiler sonucunda ortaya koydukları fikir ve davranışların, bireyin tükenme sürecinde etkili olan öğrenme tarzı ve inançsal değerler gibi faktörlerin bireyin tükenmişliğinde ne düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Dalkılıç, 2014).

2.5.6 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan tükenmişliği dört basamakta ortaya koymuşlardır. Geliştirilen bu model gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Bunlar;

1. Rol Karmaşası
2. Yeterlilik – Yetersizlik
3. Verimlilik – Durgunluk
4. Yeniden Oluşturma

Bu modelde tükenmişliğin, belirtilen boyutlarda yaşanan çatışmaların bireyi tatmin edecek biçimde çözülememesi sonucu meydana geldiği savunulmaktadır. Belirtilen her bir basamak tükenmişlikle baş edebilmek için faydalı olabilecek yaşam tarzlarını belirtmektedir (Sılığ, 2003 aktaran Polatçı, 2007).

2.5.7 Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1986) göre tükenmişlik durumu, yüz yüze iletişim kurmayı gerektiren mesleklerde ki bireylerde rastlanan, iş doyumsuzluğu, moralsizlik ve istenmeyen tutumlar ile belirgin bir hale gelen fiziksel, ruhsal ve duygusal bir tükenmedir (Maslach ve Jackson 1986 aktaran, Özipek, 2006). Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği üç alt boyutta açıklamışlardır. Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik durumu görülen bireylerde ilk olarak duygusal tükenme, sonrasında

duyarsızlaşma ve son olarak kişisel başarı düşüklüğü yaşandığını belirtmektedirler (aktaran, Polatçı, Ardıç, Türkan, 2014).



Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli

2.5.7.1 Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin ilk evresi kabul edilen bu durumda, bireyler tükenmişliğin en net belirtilerini görmektedirler. Ayrıca bu evre, tükenmişliğin bireyler üzerinde stres boyutunu göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014). Duygusal tükenmenin temelinde, bireylerin altından kalkamadığı iş yükleri, iş yerinde yaşanan iletişim problemleri, çalışma arkadaşları ile yaşanan anlaşmazlıklar ve çalışma koşullarında ki olumsuz etkenler yatmaktadır. Bu tükenmişlik durumunda çalışanlar kullanılmış ve gücünün tükendiğini hissetmekte, eski enerjilerine tekrar sahip olabilmek için kaynak bulamamaktadırlar (Maslach ve Goldberg 1998 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014). Tükenmişlik durumuna maruz kalan bireylerin, kendilerini ifade ederken en çok duygusal tükenme belirtilerini göstermektedirler. Tükenmişliğin evreleri arasında en çok incelenen ve analiz edilen duygusal tükenme evresidir (Shirom 1989 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014).

2.5.7.2 Duyarsızlaşma

Bu evre tükenmişlik durumu yaşayan bireyler arasındaki iletişim boyutunu göstermektedir (Maslach ve Goldberg 1998 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014). Bu aşamada bireyler arasındaki ilişkilerde meydana gelen olumsuz durumlar, tükenmişlik durumunu kişisel bir sorun olmaktan çıkararak, örgüt içinde iş görenlere yayılan bir problem haline getirmektedir. Bireylerin mesleklerinin gereği olarak

karşılaştıkları kişilere ve işlerine karşı duydukları soğuk davranması ve olumsuz tutumlar sergilemesi duyarsızlaşmayı ifade etmektedir. Bu durum sonucunda birey mesleğine verdiği değer ve saygıyı kaybederek hizmet verdiği diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar sergilemesine sebep olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014). Farklı bir açıdan duyarsızlaşmaya bakılacak olursa bireylerin tükenme sonucu yaşadıkları hayal kırıklıkları ve psikolojik gerginlikten korunmak için kendilerine geliştirdikleri bilinçli bir savunma stratejisi denilebilir. Duyarsızlaşma probleminin içerisinde olan bireyler psikolojik olarak alabilecekler zararı minimum seviyeye indirebilmek adına insanlar ile aralarında “duygusal tampon” oluşturmaktadırlar (Maslach ve Goldberg 1998 aktaran, Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014).

2.5.7.3 Kişisel Başarı Düşüklüğü

Tükenmişliğin son evresi olan kişisel başarı evresi tükenmişliğin, gelişme boyutunu ifade etmektedir. Bu evre, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak görülmekte ve tükenmişlik boyutlarının bir parçasını oluşturmaktadır. Bu evre de bireyin kendisini olumsuz bir şekilde değerlendirme eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Diğer insanlar hakkında olumsuz düşünceler geliştiren bireyin bir süre sonra kendi hakkında da bu eğilimde olduğu görülmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, işin de gelişemediklerini ve boşa zaman harcadıklarını düşünerek yetersizlik psikolojisine kapılmaktadır (Silah 2005 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014). Birey bu durumda kendisini çaresiz ve yetersiz hissederek yeteneklerinden şüphe duymakta bu durumda bireylerde kişisel başarı düşüklüğü yaşatmaktadır (Cordes, Dougherty ve Blum 1997 aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014).

2.6 Tükenmişliğin Sebepleri

Literatürde tükenmişliğin sebeplerine bakıldığında, bireysel ve örgütsel olarak iki faktör ön plana çıkmakta, araştırmacılar genellikle bu iki faktörün tükenmişliği ne düzeyde etkilediklerini incelemişlerdir.

2.6.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, kişilerin özelliklerinden kaynaklanan tükenmişliğe neden olan etkenleri kapsamaktadır. Tükenmişliği sebep olan bireysel faktörler her bireyde aynı etkiyi göstermemektedir. Bu durumun sebebi, bireylerin ortak bir stres durumunun olmaması, her bireyin farklı durumlardan dolayı stres duyması ve bireylerin karşılaşılan stres durumlarıyla baş etme becerisi olarak açıklanabilir. Tükenmişlik her bireyin yaşayabileceği bir durum olmasına karşın, bazı bireylerin sahip oldukları olumsuz kişilik özellikleri o bireyin tükenmişlik durumu yaşama ihtimalini diğerlerine göre güçlendirmektedir (Günay, 2016). Hangi durumlarda bireysel özelliklerin tükenmişliğe sebep olduğu aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1.1 Kişilik Özellikleri

Tükenmişliğe neden olan etkenlerden birisi de kişisel özelliklerdir. Bireylerde A ve B tip olarak iki kişilik tipi bulunmaktadır. A tip bir birey, B tip bireye göre sabırsız, aceleci, saldırgan, çok çalışma isteğinde ve mücadeleci bir ruhu olan bireylerdir (Özarlan, 2011 aktaran Kama, 2017). A kişilik tipinde olan bireylerin tükenmişlik durumunu daha çok yaşadıkları görülmektedir. Her durumda aceleci olan ve hoşgörü sahibi olmayan bu bireylerin tükenmişlikle başa çıkamamaktadırlar (Demir, 2010).

B tip kişiliğe sahip olan bireyler ise, işine karşı gerekli özeni göstermeyen ve rekabet etme ruhu taşımayan bireylerdir. Bu tip bireylerin iş ve zaman gibi çatışmaları bulunmamakta, hayata karşı rahat bir tutum sergileyen ve dengeli bir yaşam süren

bireylerdir. Belirli ortalama bir hızda kararlı bir şekilde çalışırlar ve bu durum onları daha güvende hissetmesini sağlamaktadır (Durna, 2005 aktaran Günay, 2016).

Bireyleri tükenmişliğe sürükleyen nedenlerden biri de bireyin yaşadığı iş ilişkileri ve kişisel etkileşimdir. Bireylerin iş ilişkilerinde yaşadığı olumsuzluklar ile başa çıkamayacak bir bireysel yapıya sahip olması bireyin tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır (Demir, 2010). Kişilik özellikleri yönünden güçsüz ve pasif olan bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıkları daha yüksektir, çünkü; bu tür bireyler, insanlar ile iletişim kurmaktan çekinen, ve insan ilişkilerini belirli bir seviyede tutmayı başaramayan bireylerdir (Toga, 2016 aktaran Kama, 2017).

2.6.1.2 Beklenti ve İhtiyaçlar

Bireylerin beklenti ve ihtiyaçları tükenmişlik yaşamaları ile doğrudan bağlantılıdır, çünkü bireylerin çalışma ortamlarından ve koşullarından beklentileri, her zaman kendi beklentileri ile uyuşmamaktadır. Bu gibi durumlarda meslekte yeni olan bireyler iş hayatından olan yüksek beklentileri karşısında hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bireylerin bu beklentilerinin gerçekleşmemesi kendilerine duydukları güven ciddi bir şekilde azaltmakta ve duygusal olarak bir tükenme durumu yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca bireylerin çalışma ortamlarında gösterdikleri başarının gerekli değeri görmemesi, ödül ve takdir edilme gibi performans ve motivasyon yükseltecek duyguları yaşamamaları bireyleri başarısızlık hissiyle beraber tükenmişlik sendromuna sürüklemektedir (Günay, 2016).

2.6.1.3 İş doyumu

İş doyumu, bireylerin işinden duydukları memnuniyeti, işini ne kadar sevdiğini, kısacası işine karşı hissettikleri tüm duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır. İş doyumu ile tükenmişlik doğrudan bağlantılı kavramlardır. Bireyin işinden duyduğu memnuniyet düzeyinin düşük olması, yaptığı işi sevmemesi ve buna bağlı olarak

çalışma ortamında ki olumsuz ilişkileri, kişinin iş doyum düzeyini düşürmekle beraber duygusal bir tükenme yaşamasına sebep olmaktadır. İş doyum düzeyi düşük bireylerin motivasyon ve moral düzeyleri düşük olacağından işine karşı yeterli performans gösteremeyecektir. Bireyler yine buna bağlı olarak kişisel bir başarısızlık hissi ve tükenme yaşayacaklardır (Çelebi, 2014).

2.6.1.4 Demografik Etkenler

Tükenmişlik sürecinde, bireylerin cinsiyeti, yaşı ve meslekteki hizmet süreleri gibi değişkenlerin etkili olduğu görülmektedir.

2.6.1.4.1 Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu, kadınların erkeklerden daha çok duygusal tükenme yaşadıkları, erkeklerin ise kadınlardan daha çok duyarsızlaştıkları ve çalıştığı arkadaşlarına karşı katılaştıkları belirtilmiştir (Çağlıyan, 2007).

Bireylerde yaşanan tükenmişliğin cinsiyet boyutunda yapıldığı başka araştırmalarda ise, bireylerin tükenmişlik yaşamasında cinsiyetin herhangi bir etkisini olmadığı savunulmuştur. Sadece tükenmişliğin kadınlarda veya erkeklerde daha fazla yaşandığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Thompson ve Alamos, 1982; Bryne, 1993 aktaran Tunaboylu, 2015).

Tükenmişlik ve cinsiyet arasında ki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan diğer araştırmalarda ise; Şahin (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kayabaşı (2008)' in yaptığı çalışmaya göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir bulunamazken, kişisel başarının arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Schwab ve İwanicki (1982) tükenmişlik durumunun erkeklerde daha çok yaşandığının belirtmiş, Farber ve Heifetz (1981) tükenmişliğin kadınlarda

daha fazla yaşandığını belirtmiş, Kahil (1986), Lemkau, Rafferty, Purdy ve Rudisil (1987) tükenmişlik yaşama düzeyinin cinsiyet ile bir ilişkisinin olmadığını savunmuşlardır (aktaran Güllüce, 2006).

2.6.1.4.2 Yaş

Yaşın tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu, aralarında doğrudan bir ilişki olduğu savunulmuştur. Özellikle genç iş görenlerin tükenmişliği yaşlı iş görenlere göre daha yüksek yaşadığı görülmüştür (Maslach 1982 aktaran Güllüce, 2006). Cemaloğlu ve Şahin (2007)' nin yaptığı çalışmada öğretmenlerin yaşları ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmuş, fakat kişisel başarıda bulunamamıştır. Kayabaşı (2008)' in yaptığı çalışmada tükenmişliğin tüm alt boyutlarında (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) yaş ile anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Cherniss yaptığı araştırmada tükenmişlik ve yaş ilişkisini tıpkı Maslach 'ın bulgularına benzer bir şekilde ortaya koymaktadır. Cherniss' e göre erken yaşta çalışma hayatına giren bireylerin tükenmişlikle başa çıkamamaları işten ayrılmalarına sebep olacaktır. Yaşı ilerlemiş olan iş görenler geçmişteki çalışma hayatlarında tükenmişlikle mücadele deneyimini yaşadıklarından bu konuda direnç kazanmışlardır. Bu bağlamda yaşı ilerlemiş olan iş görenlerin genç iş görenlere göre daha az tükenmişlik yaşamaları olası bir durum olarak belirtilmektedir (Chernis, 1995 aktaran Güllüce, 2006).

2.6.1.4.3 Hizmet Yılı

Tükenmişlikle bireyin çalışma süresi arasında doğrudan bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bireyler de çalışma hayatının ilk beş yılından sonra işi bırakma düşüncesinin azaldığı ve tükenmişliğe sürüklenme olasılıklarının düştüğü belirtilmektedir (Çokluk, 1999). Kayabaşı (2008)' in yaptığı çalışmada ise hizmet

yılıının tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Cemaloğlu ve Şahin (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin hizmet yılı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri ile arasında anlamlı bir fark bulunurken, kişisel başarı ile arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmasında 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma da en yüksek tükenmişliği yaşadıkları tespit edilmiştir.

2.6.2 Örgütsel Faktörler

Çalışan bireyler de yaşanan tükenmişliğin bir diğer sebebi ise örgüt çevresinde yaşadıkları problemlerdir. Örgüt yapısına bağlı olarak veya bireyin örgüt içerisinde yaşadığı problemler (çalışma saatlerinin fazlalığı, örgüt içi iletişim sorunları, çalışma ortamının yetersiz olması, iş yükü, başarının karşılığını alamama, adaletsizlik) bireyin tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır (Boz, 2014).

2.6.2.1 İş Yükünün Fazlalığı

Örgütsel faktörlerin başında gelen iş yükünün fazla olması bireylerin tükenmişlik yaşamaları ile doğrudan bağlantılı bir durumdur. Bireylere verilen iş yükünün fazla olması, onları tükenmişliğe sürüklemekte, ayrıca iş performansının düşmesi, iş doyumunun düşmesi, iş kazaları ve yaralanmalar gibi olumsuz durumlara sebep olmaktadır (Izgar, 2001 aktaran Çelebi, 2014). Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda iş yükünün fazlalığı bireylerde işten ayrılma, işi bırakma, yaşı ilerlemiş iş görenlerde ise erken emeklilik kararı alma gibi etkileri olduğu gözlenmiştir. Bu kararların hiçbirini alamayan iş görenlerin ise psikolojik sorunlar yaşadığı ve duygusal tükenmişliğe sürüklendikleri görülmüştür (Çelebi, 2014).

İş yükü fazlalığı, bireyin çalışma ortamında konsantrasyonunu bozmakta ve bireyin çalışma ortamında sürekli stresli olmasına sebep olmaktadır. Bireylerin işi bir

an önce bitirme paniği, yapılan işin kalitesini büyük ölçüde düşürmektedir. Bu durum iş görenlerin yaptıkları işte hata yapma oranlarını yükseltmektedir. Aşırı iş yükünün sebep olduğu tüm bu etkiler ise, bireyleri tükenmişliğe sürüklemektedir (Çağlıyan, 2007).

2.6.2.2 Adalet

Bir örgütte tüm çalışanlara aynı oranda adaletli davranılması birey motivasyonu ve performansı için çok önemlidir. Örgüt içinde alınan kararlarda her çalışana eşit söz hakkı verilmelidir. İş görenlerin verilen kararlarda ayırım yapılmadığını gözlemlemesi gerekmektedir, çünkü örgüt içerisinde alınacak kararların güçlü karakterler tarafından yönlendirilmesi örgüt içerisinde adaletsizlik duygusu yaratacaktır. Ayrıca çalışanların, iş paylaşımında ve yapılan terfilerde adaletsizlik görmesi yaptığı işin değerinin olmadığı duygusu oluşturarak tükenmişliğe sebep olacaktır (Ongun, 2015).

2.6.2.3 Çalışma Arkadaşlarıyla Yaşanan İlişkiler ve Çatışmalar

Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları iki türlü problem vardır. Bu problemler bireylerin tükenmişliğini desteklemektedir. İlk olarak çalışma arkadaşları olumsuz duygular yaşatarak bireyin sürekli stres yaşamasına sebep olabilmektedir. İkinci olarak, bireyin tükenmişlikle başa çıkmak için sahip olduğu kaynakları kullanmasına engel olabilirler. Bireyin çalışma arkadaşlarıyla olum pozitif ilişkileri ve çalışma arkadaşlarının destekleyici davranışları bireyi tükenmişlikten kurtarabilir. İş görene destek olmayan çalışma arkadaşları tükenmişliğe sebep olan bir faktör olarak görülmektedir (Dolu, 1997 aktaran Çağlıyan, 2007).

Çalışanlar arasındaki çatışmalar her ne kadar kişisel kaynaklı gözükse de bir noktadan sonra bu çatışmalara örgütün yapısı ve yönetimi yön vermektedir. Bu durumun sebebi, örgütün kendileri için çalışan bireylerin performanslarını

değerlendirmesidir. Çalışanlar arasında bu durum kıyasıya bir rekabet ortamı oluşturmakta, bu durum bireylerin duygusal tükenme yaşamasına zemin hazırlamaktadır (Güllüce, 2006).

2.6.2.4 Örgüt Politikaları

Her örgütün bir amacı ve başarılı olma politikaları vardır. Örgüt adına çalışanlar bu politikalara uymak zorundalardır. Fakat örgütün belirlediği hedef ve amaçlar doğrultusunda yapılan faaliyetlerde iş gören ve yönetim arasında problemler yaşanabilmektedir. Örgütün amaçları ulaşmak için getireceği bazı prensipler ve kurallar iş gören ve hizmeti alan ilişkisini etkileyebilmektedir. Kurallar, iş görenleri yapmayacağı bir şeyi yapmak zorunda bırakabilir. Örgütlerde zayıf olan yönetimler çalışanların tükenmişliğe sürüklenmesine neden olmaktadır. Örgütün amaçlarının yeterince açık olmaması, çalışanın rolünü tam olarak bilmemesi, bürokratik faaliyetlerin ön planda tutulması ve yönetim ve iş gören arasında ki negatif ilişkiler çalışanın örgüte yeteri hizmeti vermesini zorlaştırmaktadır (Demir, 2010). Ayrıca örgütün belirlediği vizyon ve misyon, çalışan arasında ödül - ceza faaliyetleri ve çalışan beklentileri altında kalan ücret politikaları, iş görenlerde tükenmişlik sendromunu oluşturmaktadır (Çelebi, 2014).

2.7 Tükenmişliğin Sonuçları

Çalışan bireylerde görülen tükenmişlik, bireyin sağlığında bozukluklar, işin de verimsizlik ve performans düşüklüğü ve iş tatmini düşüklüğü yaratmaktadır (Wisniewski, 1991 aktaran Güllüce, 2006). Tükenmişlik yaşayan iş görenler işi bırakma eğilimi göstermektedirler. İşten ayrılmayan iş görenler ise tükenmişlik sonucu yaşadıkları olumsuzlukları ailesine, iş arkadaşlarına yani çevresine yansıtmaktadırlar. Ayrıca tükenmişlik sendromu gösteren bireyler işine karşı

duyarsızlaşmakta, sürekli bir bahane üreterek işe gelmek istememektedirler (Farber, 1991 aktaran Güllüce, 2006).

Kâhil (1988)'e göre tükenmişliğin sonucunda kişi üzerinde beş olumsuz etki görülmektedir. Bunlar; fiziksel etkileri, duygusal etkileri, ilişkilere etkileri, alışkanlık biçimlerine etkileri ve davranış biçimlerine etkilerdir (Tepeci ve Birdir, 2003 aktaran Çağlıyan, 2007). Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda da şu tür sonuçlara ulaşılmıştır; Maslach ve arkadaşları, bireyin tükenmişlik yaşaması sonucunda sosyal bir insan olmaktan uzaklaşacağını ve arkadaş ilişkilerinin olumsuz yönde ilerleyeceği sonucuna varmışlardır. Lazora ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada bireylerin yaşadıkları tükenmişlik durumu ile işi bırakma durumunun birbiriyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Reynolds ve Tabacchi yaptığı çalışmada, tükenmişliğin her boyutunun örgütlere ciddi ekonomik zararlar vereceğini vurgulamıştır. Bu ekonomik sorunlar arasında, işe gelmeme isteği, bireyin üretici kimliğinden uzaklaşması ve erken emeklilik eğilimleri yer almaktadır (Tepeci ve Birdir, 2003 aktaran Çağlıyan, 2007). Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireylerinin akıl sağlığı olumsuz etkilendiği, aile bireyleri ve çalışma arkadaşları ile problemler yaşadığı belirtilmektedir.

2.7.1 Tükenmişliğin Bireye Olan Etkileri

Tükenmişlik yaşayan bireylerde sürekli olarak yorgun hissetme, iştah kesilmesi, uykusuz kalma, baş ağrısı gibi fiziksel problemler ve depresyona girme, genelde kaygılı olma durumları, çaresiz hissetme ve alınganlık gibi benzeri duygusal problemler ile karşılaşmaktadır (Demir, 2010). Bunların sonucunda bireyler hiçbir gayret göstermeden sürekli yorgun olduğunu hissetmekte, bireye verilen küçük görevler bile büyük bir çaba gerektiriyor gibi gelmektedir (Çağlıyan, 2007).

2.7.2 Tükenmişliğin İş Hayatına Etkisi

Tükenmişlik bireyin iş hayatından kaynaklanan bir problem olduğundan şüphesiz bireyde yaşanan tükenmişliğin en büyük zararı iş hayatına olacaktır. Yapılan çalışmalarda da tükenmişlik gösteren bireylerin iş hayatlarında ki performanslarının düşük olduğu belirtilmiştir (Çağlıyan, 2007). Bireylerin mesleğe başlarken büyük bir gayret ve özveriyle çalıştığı işleri, zaman içerisinde çoğalan talep ve beklentiler, çalışma arkadaşları ve hizmet verilen bireyler ile yaşadığı ilişkilerle baş edememesi sonucunda çalıştıkları kuruma ve işlerine olan bağlılıklarının düşmesi ile sonuçlanmaktadır (Cherniss, 1980 aktaran Demir, 2010). Gaspelt ve Maslach' de yaptıkları çalışmalarda tükenmişlik yaşayan bireylerin iş performanslarının düşük olduğu yönündedir (Gemignani, 1988 aktaran Güllüce, 2006).

Schwab, Jackson ve Schular, bireylerin tükenmişlik yaşaması sonucunda ilk gösterdiklerini tepkilerinin, kendini geri çekme olduğunu belirtmektedir. Bireylerin kendini geri çekmesi, işinden elinden geldiğince kaçması ve işten uzak durma çabası olarak tanımlanmıştır. Bireyin kendini geri çekmesi sadece işine değil, çevresindeki insalara da olumsuz yansımaktadır (Schwab, Jackson ve Scular, 2001 aktaran Tunaboşlu, 2015).

2.7.3 Tükenmişlik Sonucunda Yaşanan Aile Sorunları

Bireyler tükenmişlik sonucunda iş hayatındaki gibi aile yaşamında da ciddi sıkıntılar çekmektedir. Bireyin özellikle tıpkı iş hayatında olduğu gibi aile yaşamında da takdir edilmemesi tükenmişliğin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır. İşinde başarılı ve tüm sorumluluklarını fazlasıyla yerine getiren bir bireyin ailesi tarafından takdir görmemesi tükenmişliğe itilmesine sebep olacaktır (Ertekin, 2006 aktaran Çağlıyan, 2007).

İşinden dolayı tükenmişlik yaşayan çalışanlar, iş yerinde ki kimliği ile ailedeki rolünü birbirine karıştırmaktadır. Bu tür bireyler aile içinde ki etkileşimlerde aile üyelerine, hizmet veren ve alan ilişkisi tarzında davranmakta, bu durum bireyin iş ve aile hayatında ki ilişkilerine olumsuz yansımaktadır (Demir, 2010).

2.8 Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik İlişkisi

Liderlik kavramının tarihçesine bakıldığında insanlığın ilk yıllarına dayandığı görülmektedir. Sosyal bir varlık olan insanlar genellikle grup olarak faaliyete geçme eğilimi göstermektedirler. Fakat insanlar bu eğilimi gösterirken içinde bulunduğu grubun gereksinimlerini karşılayacak bir lidere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2000 aktaran Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Bu bağlamda liderin bağlı bulunduğu gruba ne düzeyde etki gösterdiği ve nasıl yönlendirdiği çok önemlidir. Bir grubun liderinin sergilediği liderlik tarzı bazı durumlar iyi anlaşılırken, bazı durumlarda da kötü bir davranış tarzı olarak algılanabilmektedir. Yani bazı durumlarda örgüt içerisinde otokratik bir liderlik tarzı uygulanması gerekirken, değişen durum ve koşullarda otokratik liderlik tarzından vazgeçerek, demokratik liderlik davranışının uygulanması daha doğru olabilmektedir (Karasu, 2009 aktaran Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Sonuç olarak, liderler sergileyecekleri liderlik tarzı davranışını belirlerken etki ettiği grubun ilgi, beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Aksi takdirde beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünen grup üyeleri tükenmişlik sendromu yaşayabilmektedirler, çünkü liderin sergilediği liderlik davranış tarzları çalışanların tükenmişliğe sürüklenme sürecinde ki en önemli etken olarak görülmektedir (Ayan, 2013).

2.8.1 Otokratik Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi

Otokratik liderler, gücün sadece kendinde olduğunu düşünen, makamın kendini verdiği güçle ödüllendirme ve cezalandırma yapan kişidir. Bu tür liderler kararların

alınmasında astlarının fikirlerine danışmaz, genelde kararları kendi verir (Drafke ve Kossen, 1986 aktaran Arıkan, 2001). Literatürde otokratik liderlik tarzı ile tükenmişlik ilişkisini ölçen çok araştırmaya rastlanmamıştır. Otokratik liderlik ile tükenmişlik arasında yapılan araştırmalara şu şekildedir;

Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012)' nin liderlik tarzlarının işten ayrılma etkisini belirlemek üzere üç sektör üzerinde (kağıt, tekstil ve kimya işletmeleri) yaptığı araştırmasında; otokratik liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerini arttırdığını saptamıştır. Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016)'nın liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerindeki ilişkisini incelediği çalışmasında otoriter liderliğin, kişisel başarıda ve duygusal tükenmeyi yükselttiği görülmektedir.

2.8.2 Demokratik Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi

Demokratik liderlik çalışanlar tarafından olumlu algılanan bir liderlik tarzıdır, çünkü bu tarz lider, ast ve iş görenlerinin örgüt için alınan kararlara katılmasını sağlayan, onların düşünce ve fikirlerini önemseyen kişidir. Demokratik lider, çalışanlarına yetki verir, böylece onların işe olan şevklerini artırırken bir yandan da tecrübe kazanmalarına olan sağlar (Arıkan, 2001). Literatürde demokratik liderlik ve tükenmişlik ilişkisini yansıtan araştırmalara çok fazla rastlanmamıştır. Demokratik liderlik ile tükenmişlik arasında yapılan araştırmalar şu şekildedir;

Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2011) üç sektör üzerinde yaptığı çalışmasında (kağıt, tekstil ve kimya işletmeleri) demokratik liderlik tarzının ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı düşüklüğü ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2011). Danapour (2015)'in The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran

yaptığı çalışmada, bu çalışmaya benzer bir sonuç bulmuş ve demokratik liderlik tarzının tükenmişliği azalttığını belirlemiştir.

2.8.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi

Serbest bırakıcı liderler, örgüt faaliyetlerinde yetkiyi kullanmakta pasif kalmayı tercih eden, tüm yetkiyi astlarına devreden kişilerdir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2015). Bu tarz liderler, örgüt çalışanlarına tam özgürlük tanıyan liderlerdir. Bu liderlik tarzının hüküm sürdüğü örgütlerde çalışanlar kendi kendilerini geliştirir ve motive ederler. Yönetim yetkisini astlarına devretmeyi tercih eden bu tarz liderler, çalışanların kendilerine sunulan kaynaklar ile istenilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmesini beklerler (Aydemir, 2014). Serbest bırakıcı liderlik ve tükenmişlik ile ilgili yapılmış araştırmalar;

Aydemir (2014)' ün rehber öğretmenlerin okul müdürünün liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticisinin serbest bırakıcı lider olduğunu düşünen öğretmenlerin bu liderlik tarzında en fazla tükenmeyi yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca aynı araştırmada cinsiyet değişkenine bakıldığında kadın rehber öğretmenlerin, erkek rehber öğretmenlerinden daha fazla tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir. Yaş ve hizmet yılı değişkenine bakıldığında, rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yaş ve hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan, Kefe (2015)' in yaptığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki çalışmasında serbest bırakıcı liderlik ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamadığı sonucuna varılmıştır.

McKinney-Thompson (2015)' in yaptığı Teacher stress and burnout and principals' leadership styles çalışmasında Serbest bırakıcı liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

2.8.4 Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi

Dönüşümcü liderler, örgüt içerisinde yenilenmeyi ve değişimi gerçekleştirerek yapılan faaliyetleri üstün bir performansla gerçekleştirmeyi başaran liderlerdir. Bu tarz liderler ayrıca, vizyon sahibi, iş görenleriyle etkili bir iletişim becerisine sahip, iş görenleri yapılması gereken işler için güdüleyen, iş görenlerin güdülenmesi için sorumluluk ve yetki veren, örgüt içerisinde oluşan problemlerde yaratıcı ve orijinal düşünme becerisine sahip liderlerdir (Serinkan, 2005). Dönüşümcü liderlik tarzı ve tükenmişlik ilişkisi için yapılmış araştırmalar;

Kırs ve Okçu (2014)'ün okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişliğini ne düzey etkilediğini araştırdığı çalışmasında, dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, ilham verici güdüleme ve bireysel destek boyutlarının öğretmenlerin tükenmişliğine etki düzeyini incelemiştir. Sonuçlara bakıldığında tüm boyutlarda dönüşümcü liderliğin, tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutlarıyla arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutlarıyla negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe (2015) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı puanları arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının azaldığı belirlenmiştir.

Öztürk (2017) liderlik tarzlarının tükenmişliği ne düzeyde etkilediği üzerine yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin, duygusal tükenme ve kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını saptamıştır. Tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunda ise dönüşümcü liderliği anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Dönüşümcü liderliğin duyarsızlaşma üzerine pozitif bir etkiye sahip olduğunu, iş görenlerin dönüşümcü liderlik dönüşümcü liderlik üzerinde ki ilgisinin artmasıyla duyarsızlaşma düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Aydemir (2014) ün yaptığı araştırmada yöneticisinin dönüşümcü liderlik tarzına uygun olduğunu düşünen öğretmenlerin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında en az tükenmişliği yaşadıkları, yalnızca kişisel başarı düşüklüğü boyutunda yüksek bir tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır.

McKinney-Thompson (2015)' in yaptığı Teacher stress and burnout and principals' leadership styles çalışmasında dönüşümcü liderlik puanlarının artmasıyla tükenmişlik puanlarının azaldığını tespit etmiştir.

2.8.5 Etkileşimci Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik İlişkisi

Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderliğin tam tersi olarak değişime ve yeniliğe açık olmayan örgüt içerisinde mevcut durumu korumaya kendini adanmış olan liderlerdir. Fakat dönüşümcü liderler, çalışanlarına motivasyon sağlayabilir, iş görenlerinin gelişmesine katkıda bulunabilir ve uzun vade de örgütün vizyonlarına ilham kaynağı olabilmektedir (Ongun, 2015). Etkileşimci liderlik ve tükenmişlik arasında yapılan çalışmalar şu şekildedir;

Ongun (2015) yaptığı çalışmada, etkileşimci liderlik tarzının bireylerin tükenmişlik yaşamasına doğrudan etki etmediğini belirlemiştir. Aynı zamanda

etkileşimci liderlik tarzının, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve kişisel başarı düşüklüğü algılarını düşürdüğü gözlenmiştir.

Kırs ve Okçu (2014) yaptığı çalışmada, etkileşimci liderliğin üç alt boyutunun (İstisnalarla yönetim (aktif) istisnalarla yönetim (pasif) koşullu ödül) tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmış ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı düşüklüğü boyutuyla arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutuyla, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve serbestlik tanıyan boyutuyla tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit edilmiştir.

Mutlu (2009)' un yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin tükenmişliğine etkisini saptamaya çalıştığı araştırmasında, etkileşimci liderliğin alt boyutlarının öğretmenlerin tükenmişliğine ne düzeyde etkilediğini belirlemiştir. Sonuçlara göre, etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu duygusal tükenmeyi yordamaktadır. Tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı ise, etkileşimci liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve tam serbestlik tanıyan boyutu tarafından yordanmaktadır.

Bölüm 3

YÖNTEM

Bu çalışmada esas olarak belirlenen "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" ile (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) okul müdürlerinin KKTC Gazimağusa ilçesi ilkokul öğretmenleri tarafından algılanan liderlik tarzlarını belirlemek ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri- Öğretmen Formu'nda" (Maslach ve Jackson, 1981) belirtmiş oldukları tükenmişlik düzeylerini belirtmek ve daha sonra da katılımcıların algılamış oldukları müdürlerine ait liderlik tarzı davranışlarının, belirttikleri tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi olup olmadığını irdelemektir.

Yöntem bölümünün amacı ise, bu çalışmada kullanılan yöntem ve teknikleri tanımlamak ve elde edilen verilerin toplanma ve analiz sürecini ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geliştirilme aşamalarında hesaplanan geçerlik ve güvenilirliklerini açıklamaktır.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama yöntemi kullanılarak betimsel, bağlantısal bir araştırma çalışması yapılmıştır. Genel tarama yöntemi seçilen evren veya örneklem hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla yapılan bir tarama modelidir (Karasar, 2012). Betimsel araştırmalarda bir konudaki mevcut durum araştırılırken, bağlantısal araştırmalarda iki ya da daha fazla değişken arasında ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmadır (Karasar, 2012).

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada evren, sorulara cevap bulmak amacıyla gerek olan verilerin sahip olduğu, canlı veya cansız varlıklardan meydana gelen büyük bir gruptur (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Bu çalışmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin (KKTC) devlet okullarında görev yapan ilkokul müdürlerin liderlik tarzı davranışlarının, öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine etkisi incelenmiştir. KKTC genelinde 93 ilkokul ve bu okullarda görev yapmakta olan 1299 öğretmen bulunmaktadır. (Meb, 2017). Evren, KKTC devlet okullarında görev yapan tüm ilkokul öğretmenleri oluşmaktadır. Çalışmanın evrenini ise, KKTC' nin Gazimağusa devlet ilkokullarında görev yapan 372 öğretmen oluşturmaktadır.

Örneklem, bilgi toplamak amacı ile evrenden seçilmiş sınırlı bir parça olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016). KKTC'nin Gazimağusa ilçesinde devlete bağlı bulunan 29 ilkokul ve bu okullarda görev yapmakta olan 372 ilkokul öğretmeni bulunmaktadır (KKTC Meb, 2017). Araştırmanın örnekleme, KKTC'nin Gazimağusa ilçesinde görev yapmakta olan 372 ilkokul öğretmenin 1/3'ünü oluşturacak şekilde basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016). Bu da örneklemin 186 öğretmenden oluşması anlamına gelmektedir. Basit seçkisiz örneklemin evreni temsil etme gücü oldukça yüksektir. (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016). Örneklem grubunda hedeflenen 186 öğretmen olmasına rağmen, öğretmenlerin bu tip çalışmalarda gözlemlenen geri dönüş oranı düşüklüğü nedeni ile 217 adet ölçek dağıtılmıştır. Ölçekler dağıtılırken gönüllülük esas alındığından, öğretmenlerle konuşularak, dağıtılan ölçek sayısının okulda görev yapan öğretmenlerin en az 1/3'ünü temsil edecek şekilde dağıtılmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 1. Okulların öğretmen sayılarına göre dağıtılan ve toplanan ölçek sayıları ve katılım yüzdeleri

OKUL	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Toplanan Ölçek Sayısı	Katılım %
Karakol İlkokulu	28	16	5	%31
Canbulat İlkokulu	14	10	6	%60
Polatpaşa İlkokulu	34	13	4	%30
Şehit Osman Ahmet İlkokulu	16	12	7	%58
Şehit Zeki Salih İlkokulu	19	14	12	%85
Şehit Mustafa Kurtuluş İlkokulu	18	12	9	%75
Güvercinlik İlkokulu	12	8	6	%75
Çayönü-İncirlik İlkokulu	13	9	7	%77
Türkmenköy İlkokulu	14	11	7	%63
Beyarmudu İlkokulu	13	12	9	%75
Eşref Bitlis İlkokulu	19	6	2	%33
Vadili İlkokulu	13	8	3	%37
İnönü İlkokulu	15	5	2	%40
Mormenekşe İlkokulu	13	8	4	%50
Akova-Yıldırım İlkokulu	16	8	4	%50
Akdoğan Dr. Fazıl Küçük İlkokulu	18	12	6	%50
Dörtyol İlkokulu	17	6	2	%33
Yeniboğaziçi İlkokulu	18	5	2	%40
Ulukışla İlkokulu	13	6	2	%33
Serdarlı İlkokulu	17	13	10	%76
Tatlısu İlkokulu	18	12	8	%66
Alaniçi İlkokulu	14	11	7	%63
Toplam	372	217	124	%57

Tablo 1' de görüldüğü gibi 186 öğretmen hedeflenmiş, bunun üzerinde 217 öğretmene ulaşılmış ve ölçek dağıtılmış ve bunlardan 124 geri dönüş olmuştur. 124 geri dönüş sayısı, KKTC Gazimağusa ilçesi ilköğretim öğretmenlerinin %33'ünü, dağıtılan ölçeklerin ise %57 sini oluşturmuştur.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış Kişisel Bilgi Formu (Ek 2), "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) (Ek 4) ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" (Maslach ve Jackson, 1981) (Ek 3) olmak üzere 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi tanıtıcı özelliklerinin belirlenmesinde araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu (Ek 2) kullanılmıştır.

3.3.2 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarını belirlemek amacıyla Taş, Çelik ve Tomul (2007)'de "Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları" çalışmasında geliştirdiği, "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" kullanılmıştır.

Liderlik tarzı davranış ölçeği 5'li derecelendirme (5'li likert) kullanılarak hazırlanmış toplam 59 sorudan oluşmaktadır. Yapılan geçerlik-güvenirlik çalışmasında, ölçekte otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere 5 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve ölçekteki maddelerin genel güvenirlik katsayısı 0,87 olarak belirlenmiştir. (Taş ve

diğerleri, 2007). Bu çalışmada Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nin Cronbach alfa katsayısı 0,91 bulunmuştur.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği 5 alt liderlik boyutundan oluşmaktadır. Bu boyutların kapsadığı maddeler aşağıda verilmiştir.

Otokratik Liderlik: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10 maddeleri kapsamaktadır. Bu liderlik tarzından alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50 dir. Kesme noktası 25'dir. Bunun üstünde bir puan bu tarz liderlik davranışını yüksek olduğunu, altında bir puan ise düşük olduğunu gösterir.

Demokratik Liderlik: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 maddeleri kapsamaktadır. Alınabilecek en düşük puan 13, en yüksek puan ise 65'dir. Kesme noktası 32.5'dir. Bu puan üstünde bir puan alınması bu liderlik tarzının yüksek, altında bir puan alınması ise düşük olduğunu göstermektedir.

Serbest Bırakıcı Liderlik: 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. maddeleri kapsamaktadır. Alınabilecek en düşük puan 11, en yüksek puan ise 55'dir. Kesme noktası 27.5'dir. Bu puan üstünde bir puan alınması bu liderlik tarzının yüksek, altında bir puan alınması ise düşük olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik: 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, ve 49. maddeleri kapsamaktadır. Alınabilecek en düşük puan 15, en yüksek puan ise 75'dir. Kesme noktası 37.5'dir. Bu puan üstünde bir puan alınması bu liderlik tarzının yüksek, altında bir puan alınması ise düşük olduğunu göstermektedir.

Etkileşimci Liderlik: 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 ve 59 maddeleri kapsamaktadır. Alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50'dir. Kesme noktası 25'dir. Bu puan üstünde bir puan alınması bu liderlik tarzının yüksek, altında bir puan alınması ise düşük olduğunu göstermektedir.

3.3.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Öğretmen Formu)

"Maslach Tükenmişlik Envanteri Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981). Bu ölçek 7 likert ölçeğine göre hazırlanmış olup, 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç alt boyutta ölçmektedir (Izgar 2003 aktaran Nane, 2013). "Maslach Tükenmişlik Envanteri Öğretmen Formu" ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını ölçeğin geliştiricisi Jackson ve Maslach (1981) tarafından yapılmıştır. Güvenirlik katsayıları duygusal tükenme de 0,88; duyarsızlaşma için 0,72; kişisel başarı için ise 0,83 olarak belirlenmiştir (Jackson ve Maslach 1981 aktaran Nane, 2013). "Maslach Tükenmişlik Envanteri Öğretmen Formu" ölçeğinin Türkiye'deki uyarlama çalışması Girgin (1995) ve Baysal (1995) tarafından yapılmıştır. Girgin güvenirlik katsayılarını duygusal tükenmişlik için 0,87; kişisel başarı 0,74; duyarsızlaşma için 0,63 olarak belirlemiştir. Baysal güvenirlik katsayılarını, duygusal tükenmişlik için 0,74; kişisel başarı için 0,77; duyarsızlaşma için 0,77 olarak saptamıştır (Girgin ve Baysal, 2006). Nane (2013) ise yaptığı çalışmada envanterin geçerlilik ve güvenirlik çalışmasını tekrar yapmış ve duygusal tükenmeyi 0.81; duyarsızlaşmayı 0.72; Kişisel başarı ise 0.84 olarak bulmuştur (Nane, 2013). Bu çalışmada "Maslach Tükenmişlik Envanteri öğretmen Formu'nun" Cronbach alfa katsayısı 0,82 bulunmuştur.

"Maslach Tükenmişlik Envanteri- Öğretmen Formu", duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Envanterde bu boyutların kapsadığı maddeler aşağıda verilmiştir.

Duygusal Tükenme: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 maddeleri kapsamaktadır. Bu boyutta öğretmenler tükenmişlik düzeylerini en düşük 9, en yüksek 63 olarak belirtilebilirler. Bu alt boyutta toplanacak puanların kesme noktası 31.5'dir. Bunun

üstünde bir puan yüksek duygusal tükenmişliği, altında bir puan düşük duygusal tükenmişliği göstermektedir.

Duyarsızlaşma: 5, 10, 11, 15 ve 22. maddeleri kapsamaktadır. Bu boyutta öğretmenler tükenmişlik düzeylerini en düşük 5, en yüksek 35 olarak belirtilebilirler. Bu alt boyutta toplanacak puanların kesme noktası 17.5'dir. Bunun üstünde bir puan yüksek duyarsızlaşmayı, altında bir puan düşük duyarsızlaşmayı göstermektedir.

Kişisel Başarı: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeleri kapsamaktadır. Bu boyutta öğretmenler tükenmişlik düzeylerini en düşük 8, en yüksek 56 olarak belirtilebilirler. Bu alt boyutta toplanacak puanların kesme noktası 28 'dir. Bunun üstünde bir puan yüksek kişisel başarı, altında bir puan düşük kişisel başarı göstermektedir.

3.4 Veri Toplama Süreçleri

Araştırma, önceden belirlenen örneklem grubu hedef alınarak KKTC bulunan devlet ilkokullarında görev yapmakta olan ilkokul öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere araştırmanın amacı ve beklentilerini bildiren onam formu (Ek 1) verildikten ve sözlü bildirim yapıldıktan sonra onayları alınarak ve gönüllülük esasında bağlı kalınarak katılımları sağlanmıştır. Araştırmacı tarafından örneklem sayısı kadar ölçek kitapçığı çoğaltılarak, öğretmenlere şahsen ulaştırılmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 24.0 programı kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tanıtıcı özellikleri, "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nde" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) ve "Maslach Tükenmişlik Envanterinde – Öğretmen Formu'nda" (Maslach ve Jackson, 1981) yer alan önermelere verdikleri yanıtların dağılımı frekans analizi kullanılarak ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nde" ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri- Öğretmen Formu'nda" yer alan alt boyutlardan aldıkları puanlara ait ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değer gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Öğretmenlerin tanıtıcı özelliklerine göre "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği"nde ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan alt boyutlardan aldıkları puanların karşılaştırılmasında kullanılacak olan hipotez testlerinin belirlenmesi amacıyla veri setinin normal dağılıma uyumu Kolmogorov-Smirnov testi, Shapiro-Wilk testi, QQ plot grafiği ve çarpıklık-basıklık değerleriyle incelenmiştir. Veri seti normal dağılıma uyduğundan öğretmenlerin tanıtıcı özelliklerine göre "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nde" ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan alt boyutlardan aldıkları puanların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi ve varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Öğretmenlerin "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nde" ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan alt boyutlardan aldıkları puanlar arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle incelenmiştir. Öğretmenlerin "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" puanlarının "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" puanlarını yordaması regresyon analizi ile saptanmıştır.

3.6 Etik Konular

- 1- Araştırmanın KKTC'nin Gazimağusa ilçesindeki ilkokullarında yapılabilmesi için Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesinden gerekli izinler alınmıştır (Ek 5).
- 2- Yapılacak olan çalışmanın etik kurallar altında gerçekleştirilmesi için Doğu Akdeniz Üniversitesi'nin Etik kuruluna başvuru yapılarak gerekli izinler alınmıştır (Ek 6)

- 3- Gerekli tüm izin alındıktan sonra, ölçeklerin uygulanacağı gönüllü öğretmen grubuna araştırmanın amacını ve beklentilerini belirten katılımcı bilgilendirme formu ve bilgilendirilmiş onam formları (Ek 1) dağıtılmış ve sözlü bilgilendirme de yapılmıştır.
- 4- Araştırma için verilecek tüm bilgilerin sadece araştırma amaçları için kullanılacağı ve başka bir kurum ve bir makamla paylaşılmayacağı ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu bildirilmiş ve doğru ve samimi bir şekilde yanıt vermeleri istenmiştir.

Bölüm 4

BULGULAR

Bu bölümün amacı, araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiş araştırma sorularının sonuçlarını ölçeklerden elde edilmiş veriler kullanılarak, istatistik yöntemlerle en doğru şekilde sunmaktır.

Tablo 2’de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Katılımcı öğretmenlere ait demografik bilgiler "Kişisel Bilgi Formu" (Ek 2) ile elde edilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtları frekans analizi ile analiz edilmiş ve kişisel özellikleri ortaya konmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı (n=124)

Tanıtıcı Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	79	63,71
Erkek	45	36,29
Yaş		
31 yaş ve altı	49	39,52
32-37 yaş arası	26	20,97
38-43 yaş arası	31	25,00
44 yaş ve üzeri	18	14,52
Mesleki Kıdem		
0-5 yıl arası	24	19,35
6-11 yıl arası	32	25,81
12-17 yıl arası	36	29,03
18-23 yıl arası	19	15,32
24 yıl ve üzeri	13	10,48

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin %63,71’inin kadın ve %36,29’unun erkek olduğu, %39,52’sinin 31 yaş ve altı, %20,97’sinin 32-37 yaş arası, %25,0’inin 38-43 yaş arası ve %14,52’sinin 44 yaş ve üzeri yaş grubunda

yer aldığı görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde, %19,35'inin 0-5 yıl arası, %25,81'inin 6-11 yıl, %29,03'ünün 12-17 yıl, %15,32'sinin 18-23 yıl, %10,48'inin ise 24 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu saptanmıştır.

Yani katılımcıların büyük çoğunluğunu kadınlar, 31 yaş altı ve 6-17 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırma sorusu 1. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) ölçeğine göre tükenmişlik algıları ne düzeydedir?

Araştırmaya katılan KKTC Gazimağusa ilçesi ilköğretim öğretmenlerinin belirttiği oldukları tükenmişlik düzeylerini ölçmek için "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'na" (Maslach ve Jackson, 1981) verdikleri yanıtlar tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçek tükenmişliği üç alt boyutta ele almakta ve her alt boyutta alınan ortalama puan, o alt boyuttaki tükenmişlik düzeyini, ölçeğin genelinden elde edilen ortalama puan ise katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerini işaret etmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" Yer Alan Alt Boyutlardan Aldıkları Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	\bar{x}	s	Min	Max
Maslach Tükenmişlik Envanteri					
Duygusal Tükenmişlik	124	22,99	9,04	9,00	49,00
Duyarsızlaşma	124	9,32	4,14	5,00	24,00
Kişisel Başarıda Azalma	124	20,13	7,70	8,00	54,00
Genel Toplam	124	52,44	17,30	22,00	98,00

Öğretmenler "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan Duygusal Tükenmişlik alt boyutundan $\bar{x}=22,99\pm 9,04$ puan, Duyarsızlaşma alt boyutundan $\bar{x}=9,32\pm 4,14$ puan ve Kişisel Başarıda Azalma alt boyutundan

$\bar{x}=20,13\pm7,70$ puan almıştır. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinden $\bar{x}=52,44\pm17,30$ puan aldığı saptanmış olup, alınan düşük puan 22 ve en yüksek puan 98,0'dir.

Katılımcı öğretmenlerin 22 önermelik "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'ndan" yola çıkarak 4, 7, 9, 12, 14, 17, 18, 19 ve 21. maddeler ters çevrilip, tüm önermelerden alınan ortalama puanlar toplandığında toplamda 52,44 puan alındığı saptanmıştır. En yüksek alınabilecek puanın 154 olarak belirlendiği bu ölçekte kesme noktasını 77 puan olarak belirlendiği bir durumda katılımcı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Araştırma Sorusu 2. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri Öğretmen Formu" ile ölçülen tükenmişlik düzeyleri cinsiyet, yaş ve hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırma sorusu 2'ye yanıt bulmak için katılımcı öğretmenlerin Kişisel Bilgi Formundaki (Ek 2) demografik bilgileri ile "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" (Maslach ve Jackson, 1981) belirttikleri tükenmişlik düzeyleri bağımsız örneklem t testi ve anova yapılarak karşılaştırılmış ve bu özelliklerin tükenmişlik düzeylerine anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır.

Tablo 4. Demografik Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Yaşadıkları Tükenmişlik Duygusu (n=124)

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenmişlik	Kadın	79	22,68	8,95	-0,502	0,617
		Erkek	45	23,53	9,28		
	Duyarsızlaşma	Kadın	79	9,13	4,15	-0,698	0,487
		Erkek	45	9,67	4,13		
	Kişisel Başarı Algısı	Kadın	79	20,10	7,58	-0,53	0,958
		Erkek	45	20,18	7,99		
	Genel Toplam	Kadın	79	51,91	17,05	-0,452	0,652
		Erkek	45	53,38	17,91		

Araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin cinsiyetlerine göre "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) genelinden ve envantere yer alan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinden ve envantere yer alan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma alt boyutundan aldıkları puanlar benzerdir.

Tablo 5. Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu Envanterinde Yer Alan Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma Ve Kişisel Başarıda Azalma Alt Boyutundan Aldıkları Puanlar

Ölçekler	Alt Boyular	Yaş Grubu	n	\bar{x}	s	Min	Max	F	p
Maslach Tükenmişlik Envanteri	Duygusal Tükenmişlik	31 yaş ve altı	49	23,78	10,53	9	49	0,938	0,425
		32-37 yaş arası	26	23,23	8,59	11	37		
		38-43 yaş arası	31	23,45	8,06	9	36		
		44 yaş ve üzeri	18	19,72	6,49	11	33		
	Duyarsızlaşma	31 yaş ve altı	49	9,29	4,15	5	24	1,077	0,362
		32-37 yaş arası	26	9,27	4,35	5	20		
		38-43 yaş arası	31	10,19	4,21	5	18		
		44 yaş ve üzeri	18	8,00	3,56	5	17		
	Kişisel Başarı Algısı	31 yaş ve altı	49	19,80	7,33	8	54	0,396	0,756
		32-37 yaş arası	26	19,12	5,96	10	33		
		38-43 yaş arası	31	21,16	8,06	8	41		
		44 yaş ve üzeri	18	20,72	10,29	9	42		
	Genel Toplam	31 yaş ve altı	49	52,86	17,39	22	98	0,536	0,658
		32-37 yaş arası	26	51,62	16,60	26	88		
		38-43 yaş arası	31	54,81	18,19	32	88		
		44 yaş ve üzeri	18	48,44	17,17	27	87		

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) envanterinde yer alan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). 44 yaş ve

üzeri yaş grubunda yer alan öğretmenlerin tükenmişlik puanları diğer öğretmenlere göre düşük olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu Genelinden ve Envanterde Yer Alan Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarıda Azalma Alt Boyutundan Aldıkları Puanlar

Ölçekler	Alt Boyular	Mesleki Kıdem	n	\bar{x}	s	Min	Max	F	P
Maslach Tükenmişlik Envanteri	Duygusal	0-5 yıl arası	24	20,50	7,57	9,00	38,00	1,405	0,236
		6-11 yıl arası	32	25,34	11,84	9,00	49,00		
		12-17 yıl arası	36	23,31	8,00	9,00	37,00		
		18-23 yıl arası	19	23,63	7,83	10,00	36,00		
		24 yıl ve üzeri	13	20,00	7,08	11,00	33,00		
	Duyarsızlaşma	0-5 yıl arası	24	8,75	3,90	5,00	17,00	0,583	0,676
		6-11 yıl arası	32	9,31	4,40	5,00	24,00		
		12-17 yıl arası	36	10,11	4,21	5,00	20,00		
		18-23 yıl arası	19	9,16	4,14	5,00	17,00		
		24 yıl ve üzeri	13	8,46	3,89	5,00	17,00		
	Kişisel Başarı	0-5 yıl arası	24	18,83	5,99	10,00	31,00	0,323	0,862
		6-11 yıl arası	32	20,28	7,74	8,00	54,00		
		12-17 yıl arası	36	20,08	7,68	8,00	41,00		
		18-23 yıl arası	19	20,47	7,09	9,00	37,00		
		24 yıl ve üzeri	13	21,77	11,38	9,00	42,00		
	Genel Toplam	0-5 yıl arası	24	48,08	15,09	24,00	77,00	0,637	0,637
		6-11 yıl arası	32	54,94	18,33	22,00	98,00		
		12-17 yıl arası	36	53,50	17,99	26,00	88,00		
		18-23 yıl arası	19	53,26	16,45	32,00	87,00		
		24 yıl ve üzeri	13	50,23	18,73	27,00	87,00		

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" (Maslach ve Jackson, 1981) genelinden ve envanterde yer alan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). 24 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tükenmişlik puanları diğer öğretmenlere göre düşük olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

Araştırma sorusu 3. “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine” (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) göre okul müdürlerinin otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarının öğretmenler tarafından algılanma düzeyi nedir?

Araştırma sorusu 3' e yanıt bulmak için katılımcıların cevapladıkları "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının öğretmen algısına göre, 5 alt boyutta ölçen önermelere verdikleri yanıtlar tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edilmiş ve katılımcıların müdürlerinin liderli tarzı algıları belirlenmiştir.

Tablo 7. Katılımcı Öğretmenlerin Algılarına Göre KKTC Gazimağusa İlçesi İlkokul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışları

	n	\bar{x}	s	Min	Max
Liderlik Tarzları Ölçeği					
Otokratik Liderlik	124	2,55	0,84	1,00	5,00
Demokratik Liderlik	124	4,06	0,72	1,54	5,00
Serbest Bırakıcı Liderlik	124	3,34	0,41	1,91	4,36
Dönüşümcü Liderlik	124	3,93	0,80	1,00	5,00
Etkileşimci Liderlik	124	3,32	0,51	1,00	4,70

"Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) 5' li likert ölçeğine göre hazırlandığından 2.5 kesme noktası olarak alınmış ve bunun üzerindeki bir değer okul müdürlerinin o tür liderlik tarzı davranışının yüksek, altındaki bir değer ise o tür liderlik tarzı davranışının düşük olduğunu göstermektedir. Buna göre KKTC Gazimağusa ilçesi ilkokullarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürleri en yüksek demokratik liderlik tarzını sergilemektedir. ($\bar{x} = 4.06$, $ss = 0.72$) bu liderlik tarzından sonra sırasıyla dönüşümcü ($\bar{x} = 3.93$ $ss = 0.80$) serbest bırakıcı liderlik ($\bar{x} = 3.34$ $ss = 0.41$) etkileşimci liderlik ($\bar{x} = 3.37$ $ss = 0.51$) otokratik liderlik ($\bar{x} = 2.55$ $ss = 0.84$).

Bu sonuçlara bakarak okul müdürlerinin tüm liderlik tarzlarını yüksek düzeyde sergilemektedir. Ancak okul müdürleri oldukça demokratik davranırken, otokratik davranışlara en az ağırlık vermektedirler.

Araştırma Sorusu 4. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile belirledikleri tükenmişlik düzeyleri arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma sorusu 4'e yanıt bulabilmek için "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" ve "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nden" elde edilen veriler Pearson korelasyon analiz yöntemleri kullanılarak incelenmiş ve ikisi arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 8. Öğretmenlerin "Liderlik Tarzları Ölçeği" ve "Maslach Tükenmişlik Envanteri -Öğretmen Formunda" Yer Alan Alt Boyutlardan Aldıkları Puanlar Arasındaki Korelasyonlar (n=124)

		Liderlik Tarzları Ölçeği					Maslach Tükenmişlik Envanteri			
		Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Algısı	Genel Toplam
Liderlik Tarzları Ölçeği	Otokratik Liderlik	r 1,000								
		p								
	Demokratik Liderlik	r -0,299	1,000							
		p 0,001*								
	Serbest Bırakıcı Liderlik	r -0,282	0,495	1,000						
	p 0,002*	0,000*								
	Dönüşümcü Liderlik	r -0,223	0,826	0,486	1,000					
	p 0,013-	0,000*	0,000*							
	Etkileşimci Liderlik	r 0,187	0,511	0,204	0,609	1,000				
	p 0,038-	0,000*	0,023*	0,000*						
Maslach Tükenmişlik Envanteri	Duygusal Tükenmişlik	r 0,240	-0,342	-0,251	-0,314	-0,199	1,000			
		p 0,007*	0,000*	0,005*	0,000*	0,027*				
	Duyarsızlaşma	r 0,157	-0,097	-0,065	0,008	0,105	0,664	1,000		
		p 0,081	0,284	0,475	0,934	0,244	0,000*			
	Kişisel Başarı Algısı	r 0,349	-0,107	-0,041	-0,102	0,206	0,437	0,483	1,000	
	p 0,000*	0,236	0,654	0,261	0,022*	0,000*	0,000*			
	Genel Toplam	r 0,318	-0,250	-0,165	-0,208	0,013	0,876	0,801	0,789	1,000
	p 0,000*	0,005*	0,067	0,021*	0,889	0,000*	0,000*	0,000*		

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğreten Formu'nda" yer alan Duygusal Tükenmişlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile Liderlik Tarzları ölçeğinde bulunan Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve etkileşimci alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Öğretmenlerin Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça Duygusal Tükenmişlik puanları da artmakta, , Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça Duygusal Tükenmişlik puanları azalmaktadır.

Öğretmenlerin Maslach Tükenmişlik - Öğreten Formunda Envanterinde yer alan Kişisel Başarıda Azalma alt boyutundan aldıkları puanlar ile Liderlik Tarzları ölçeğinde bulunan Otokratik Liderlik ve Etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin Liderlik Tarzları ölçeğinde bulunan Otokratik Liderlik ve Etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça, "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğreten Formu'nda" yer alan Kişisel Başarıda Azalma alt boyutundan aldıkları puanlar da artmaktadır.

Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğreten Formu" genelinden aldıkları puanlar ile Liderlik Tarzları ölçeğinde bulunan Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü, Demokratik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Öğretmenlerin Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinden aldıkları puanlar artmakta,

Demokratik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinden aldıkları puanlar azalmaktadır. Yani öğretmen algılarına göre otokratik liderlik tarzı sergileyen liderler öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini arttırmakta, demokratik ve dönüşümcü liderlik sergileyen liderler öğretmenlerin tükenmişliğini düşürmektedirler.

Araştırma sorusu 5. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları, öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerini ne düzeyde yordamaktadır?

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışları ve katılımcıların belirttikleri tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analiz ile incelendikten sonra, öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının, belirtilen mesleki tükenmişliklerini ne derece yordadığını test etmek amacıyla regrasyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 9. Öğretmenlerin "Liderlik Tarzları Ölçeği'nden" Aldıkları Puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" Puanlarının Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (n=124)

		Std. Olmayan Katsayılar		Std Katsayılar	t	p	R ²	İkili r	Kısmi R
		B	S.H.	Beta					
Duygusal Tükenmişlik	(Sabit)	40,38	8,27		4,885	0,000*			
	Otokratik	1,96	1,07	0,18	1,839	0,068	0,116	0,17	0,16
	Demokratik	-2,13	1,98	-0,17	-1,078	0,283		-0,10	-0,09
	Serbest Bırakıcı	-1,78	2,21	-0,08	-0,805	0,423		-0,07	-0,07
	Dönüşümcü	-0,26	1,88	-0,02	-0,140	0,889		-0,01	-0,01
	Etkileşimci	-2,04	2,09	-0,12	-0,973	0,332		-0,09	-0,08
Duyarsızlaşma	(Sabit)	8,39	3,99		2,106	0,037*			
	Otokratik	0,44	0,52	0,09	0,858	0,393	0,017	0,08	0,08
	Demokratik	-1,67	0,95	-0,29	-1,747	0,083		-0,16	-0,16
	Serbest Bırakıcı	-0,20	1,07	-0,02	-0,188	0,851		-0,02	-0,02
	Dönüşümcü	1,06	0,91	0,21	1,168	0,245		0,11	0,10
	Etkileşimci	0,92	1,01	0,11	0,916	0,362		0,08	0,08
Kişisel Başarıda Azalma	(Sabit)	2,97	6,93		0,429	0,669			
	Otokratik	2,34	0,90	0,26	2,611	0,010*	0,143	0,23	0,22
	Demokratik	-0,22	1,66	-0,02	-0,131	0,896		-0,01	-0,01
	Serbest Bırakıcı	2,05	1,85	0,11	1,106	0,271		0,10	0,09
	Dönüşümcü	-2,59	1,58	-0,27	-1,642	0,103		-0,15	-0,14
	Etkileşimci	4,66	1,75	0,31	2,657	0,009*		0,24	0,22
Genel Toplam	(Sabit)	51,74	15,99		3,235	0,002*			
	Otokratik	4,74	2,07	0,23	2,295	0,023*	0,097	0,21	0,20
	Demokratik	-4,02	3,83	-0,17	-1,049	0,296		-0,10	-0,09
	Serbest Bırakıcı	0,07	4,27	0,00	0,016	0,987		0,00	0,00
	Dönüşümcü	-1,80	3,65	-0,08	-0,492	0,623		-0,05	-0,04
	Etkileşimci	3,55	4,05	0,11	0,876	0,383		0,08	0,08

F₁ (5 ; 4,23, p=0,01), F₂ (5 ; 1,49, p=0,22), F₃ (5 ; 5,12, p=0,00), F₄ (5 ; 3,62, p=0,00)
*p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Liderlik Tarzı Betimleme Ölçeğinden aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" puanlarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiş olup, öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeğinden aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeğinde yer alan Otokratik Liderlik ve Etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan Kişisel Başarıda Azalma alt boyutu puanlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır ($p<0,05$). Öğretmenlerin otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması, Kişisel Başarıda Azalma alt boyutu puanlarını 2,34 birim, Etkileşimci Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması Kişisel Başarıda Azalma alt boyutu puanlarını 4.66 birim arttırmaktadır ($Y_i=2,34(X_{otokratik})+4,66(X_{etkileşimci})+e_i$).

Öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeğinde yer alan Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genel puanlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır ($p<0,05$). Öğretmenlerin otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması, "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genel puanlarını 4,74 birim arttırmaktadır. ($Y_i = 51,74+ 4,74(X_{otokratik})+e_i$)

Bölüm 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzlarına ait bulgu sonuçlarına, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ne düzeyde ifade ettiğine yönelik bulgu sonuçlarına, öğretmenlerin yaş, cinsiyet ve kıdem yılına göre tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bulgu sonuçlarına ve liderlik tarzlarının öğretmen tükenmişliğine ne düzeyde etki ettiğine ilişkin bulgu sonuçlarına yer verilecektir. Ayrıca bu bölümde bulgu sonuçlarıyla ilişkili konular hakkında alan yazın taraması yapılarak tartışma bölümünde sunulacaktır. Son olarak bu çalışmaya ve sonuçlara ilişkin önerilere yer verilecektir.

5.1 Sonuç ve Tartışma

1. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" alt boyutu ve genelinden aldıkları puanlara bakıldığında envanterin tüm alt boyutlarında ve genelinde düşük tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Genel tükenmişlik düzeylerine bakıldığında, envanterden alınabilecek en yüksek 154 puanın kesme noktası 77 olarak düşünüldüğünde öğretmenlerin yanıtlarına göre aldıkları 52,44 puanla düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Alt boyutlara bakıldığında duygusal tükenmişlikten alınabilecek en yüksek puan 63 ve bu puanın kesme noktası 31,5'dur. Katılımcılar bu alt boyuttan aldıkları 22,99 puan düşük düzeyde duygusal tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundan alabilecekleri en yüksek puan 35 puan ve bu puanın kesme

noktası 17,5'dir. Katılımcılar bu boyuttan aldıkları 9,32 puan düşük düzeyde duyarsızlaşma yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcıların kişisel başarıda azalma alt boyutunda alabilecekleri en yüksek puan 56 ve bu puanın kesme noktası 28'dir. Katılımcıların bu alt boyuttan aldıkları 20,13 puan, katılımcıların düşük düzeyde kişisel başarıda azalma yaşadıklarını göstermektedir.

2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinde ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutunda aldıkları puanların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetinin tükenmişliğin genelini ve alt boyutlarının bir belirleyicisi olmadığı görülmektedir. Cemaloğlu ve Şahin (2007)'nin yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamış, bu araştırmanın sonucuna benzer bir sonuç tespit edilmiştir. Kayabaşı (2008)'in yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri ve tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmazken kişisel başarı boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu çalışmada cinsiyet ve tükenmişlik arasında anlamlı bir fark çıkmaması, KKTC' de toplum içerisinde ve özellikle iş ortamında kadın erkek ayrımı yani cinsiyetçilik yapılmamasından kaynaklı olabilir.

3. Öğretmenlerin yaş grupları ve hizmet yıllarına göre "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinden ve boyutlarından aldıkları puanlar karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların yaş gruplarının tükenmişliğin genelini ve alt boyutlarının belirleyicisi olmadığı görülmektedir. Fakat

matematiksel olarak bakıldığında 44 yaş üzerinde olan öğretmen grubunun tükenmişlik puanları diğer yaş gruplarında ki öğretmenlere göre daha düşük olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Kayabaşı (2008)' in yaptığı çalışmada tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarıyla öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Cemaloğlu ve Şahin (2007)' nin yaptığı çalışmada öğretmenlerin yaşları ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş, kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Katılımcıların hizmet yılları öğretmenlerin belirttikleri tükenmişliğin genelini ve alt boyutlarının bir belirleyicisi olmadığı görülmektedir. Fakat matematiksel olarak bakıldığında 24 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları diğer öğretmen gruplarına göre düşük olduğu tespit edilmiş olsa da bu farkın istatistiksel olarak anlam düzeyinde değildir. Kayabaşı (2008)' in yaptığı çalışmada mesleki kıdemle öğretmenlerin yaşadıkları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı karşılaştırılmış ve anlamlı bir fark bulunamamıştır. Cemaloğlu ve Şahin (2007)' nin yaptığı çalışmada öğretmenlerin yaşları ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunurken kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Cemaloğlu ve Şahin (2007)' nin araştırmasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi en yüksek olan öğretmen grubu 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler olarak belirlenmiş, bu araştırmaya zıt bir sonuçla karşılaşmıştır. Katılımcı öğretmenlerin 44 yaş ve 24 yıl üzeri hizmet yılında daha yüksek tükenmişlik gösterdikleri

görülmektedir. Bu durum, KKTC' de 2011 yılında kabul edilen "Göç Yasası" ile göreve başlayan öğretmenlerin, bu yasadan önce mesleğe giren öğretmenlere göre çok daha düşük bir ücret ile çalışması ve özlük haklarının daha sınırlandırılmış olması ve bundan duydukları memnuniyetsizlik ile açıklanabilir.

4. Öğretmenlerin "Liderlik Tarzı Betimleme Ölçeğine" verdiği cevaplara göre okul müdürlerinin en çok demokratik liderlik tarzı ($\bar{x} = 4.06$, $ss = 0.72$) sergilediği ve daha sonra sırası ile dönüşümcü ($\bar{x} = 3.93$ $ss = 0.80$), serbest bırakıcı ($\bar{x} = 3.34$ $ss = 0.41$), etkileşimci ($\bar{x} = 3.37$ $ss = 0.51$) ve otokratik liderlik ($\bar{x} = 2.55$ $ss = 0.84$) tarzlarını sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlara bakarak okul müdürlerinin tüm liderlik tarzlarını yüksek düzeyde sergilemektedir. Ancak okul müdürleri oldukça demokratik davranırken, otokratik davranışlara en az ağırlık vermektedirler. Öğretmen algılarına göre demokratik liderlik tarzının en yüksek tarz çıkması, KKTC' de okul müdürleri tarafından demokrasi ve demokratik davranışların benimsendiği ve çalışanlarına bu doğrultuda davrandıkları söylenebilir.
5. Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan Duygusal Tükenmişlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile Liderlik Tarzları ölçeğinde bulunan Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Öğretmenler tarafından algılanan Otokratik Liderliğin öğretmenlerin belirttikleri Duygusal Tükenmişlik düzeylerini yükselttiği, Demokratik, Serbest Bırakıcı,

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik tarzının Duygusal Tükenmişliği düşürdüğü tespit edilmiştir. Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) yaptığı çalışmada da otoriter liderliğin duygusal tükenmişliği yükselttiği saptanmış ve bu çalışmaya benzer bir sonuç bulunmuştur. Kırs ve Okçu (2014) dönüşümcü liderliğin tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ongun (2015) yaptığı çalışmada, etkileşimci liderlik tarzının, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme algısını düşürdüğü belirlenmiş ve bu çalışmaya benzer bir sonuç bulunmuştur.

6. Öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan Kişisel Başarıda duygusunda azalma alt boyutundan aldıkları puanlar ile Liderlik Tarzları ölçeğinde bulunan Otokratik Liderlik ve Etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan Otokratik Liderlik ve Etkileşimci Liderliğin öğretmenlerin belirttikleri Kişisel Başarıda Azalma alt boyutunu yükselttiği tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde Ongun (2015) yaptığı çalışmada ise etkileşimci liderlik tarzının tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarıda azalma boyutunu düşürdüğü saptanmış ve bu çalışmayla zıt bir sonuç elde etmiştir. Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) yaptığı çalışmada otoriter liderliğin kişisel başarıda boyutunu yükselttiği saptanmış ve bu çalışma ile benzer bir sonuç bulmuştur.
7. Araştırma kapsamında öğretmenlerin "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genelinden aldıkları puanlar ile Otokratik Liderlik Tarzından aldıkları puanlar pozitif yönlü, Demokratik ve Dönüşümcü liderlik tarzlarından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak

anlamli korelasyonlar tespit edilmiştir (p<0,05). Öğretmenlerin algıladığı Otokratik Liderlik tarzının öğretmenlerin belirttikleri tükenmişlik düzeylerini yükselttiği, Demokratik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının ise öğretmenlerin belirttikleri tükenmişlik düzeylerini düşürdüğü tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012)'nin yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüş, otokratik liderlik tarzının işten ayrılma ve tükenmişlik eğilimlerini arttırdığı saptanmış ve bu çalışmaya benzer bir sonuç bulunmuştur. Danapour (2015)' de yaptığı çalışmada demokratik liderlik tarzının tükenmişliği azalttığı tespit edilmiş ve bu çalışmaya paralel bir sonuç elde etmiştir. Kırs ve Okçu (2014) dönüşümcü liderliğin tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe (2015) yaptığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bu araştırmaya benzer bir sonuç tespit ederek, dönüşümcü liderlik puanları arttıka tükenmişlik puanlarının azaldığını belirlemiştir. McKinney - Thampson (2015)' de dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasında bu araştırmanın sonuçları ile uyuşan negatif bir ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda farklı yapılan çalışmalarda da otokratik liderliğin tükenmişliği yükselttiğini ve demokratik liderliğin tükenmişliği düşürdüğü görülmektedir.

8. Öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeğinde yer alan Otokratik Liderlik ve Etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu'nda" yer alan Kişisel Başarıda Azalma alt boyutu puanlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır (p<0,05). Öğretmenlerin otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim

artması, Kişisel Başarıda Azalma alt boyutu puanlarını 2,34 birim, Etkileşimci Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması ise 4,66 birim artırmaktadır. Multu (2009) çalışmasına göre etkileşimci liderliğin alt boyutları olan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve tam serbestlik boyutlarının kişisel başarıda azalma boyutunu yordadığı tespit edilmiştir.

9. Öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeğinde yer alan Otokratik Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" genel puanlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır ($p<0,05$). Öğretmenlerin otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması, "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen" Formu genel puanlarını 4,74 birim artırmaktadır. Bu bağlamda, katılımcı öğretmenlerin algılarına göre otokratik liderlik tarzı öğretmenlerin tükenmişliğini yükselten bir liderlik tarzı olarak belirlenmiştir.

5.2 Öneriler

1. Araştırmada otokratik liderlik tarzının tükenmişliği yükselttiği, dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarının tükenmişliği düşürdüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda otokratik liderliğin öğretmenler üzerinde tükenmişlik durumuna yol açtığı görülmektedir. Dönüşümcü ve demokratik liderliğin öğretmenler tarafından olumlu algılanan bir liderlik tarzı olduğu ve tükenmişliğe sebep olmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Ortak Hizmetler Dairesinin şu anda görev yapmakta olan okul müdürlerine ve gelecekte müdür olmaya aday öğretmenlere demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarına yönelik hizmet içi eğitim ve seminer düzenlemesi ve okul müdürlerinin öğretmenlere karşı verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı

yaratacak davranışları sergilemelerini sağlayacak eğitim verilmesi önerilmektedir.

2. Öğretmenler tarafından olumsuz algılanan liderlik tarzları öğretmenleri tükenmişliğe sürükleyebilmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin, öğretmenlerin verimli bir şekilde motivasyonunun yüksek olması ve bu bağlamda okulda ki eğitim öğretimin kaliteli bir biçimde işlenebilmesi için okul içerisinde sergileyeceği liderlik tarzını iyi belirlemelidir. Alanyazında algılanan liderlik tarzlarının öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkisini ele alan birçok konu bulunmaktadır. Okul müdürlerinin akademik doğrultuda yapılan bu araştırmaları incelemeleri ve bu doğrultuda en uygun liderlik tarzını belirlemeleri önerilmektedir.
3. KKTC' de okul müdürlerinin, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate alması gerekmektedir. Öğretmenlerin kendine olan güveni ve motivasyonu için katılımcılığa ve öğretmen güçlenmesine önem vermesi önerilmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin statükocu olmaması, her zaman değişim ve yeniliği arzulaması gerekmektedir. Bütün gelişmeleri yakından takip etmeli toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik gereksinimlerini farkında olması önerilmektedir.
4. Yapılan bu tarz çalışmaların raflarda kalmaması ve daha sonra bu konuda çalışma yapacak olanların kaynak taraması yaparken bu çalışmaya ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda YÖK ve YÖDAK tarafından bu tezlerin kitapçık haline getirilerek üniversitelere dağıtılması ve bu çalışmalara herkesin ulaşabilmesi önerilmektedir.
5. Bu araştırmada öğretmenlerin tükenmişliğini belirlemek için araştırılan liderlik tarzları otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve

etkileşimci liderlik tarzlarıdır. Başka bir araştırmada alan yazında bulunan diğer liderlik tarzları ile öğretmen tükenmişliği arasında ilişkiyi belirleme çalışması yapılabilir. Ayrıca bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile yapılmış bir çalışmadır. Daha sonra yapılacak olan buna benzer çalışmalarda nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ortaya çıkan sonuçlar üzerinde değerlendirmeler yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Adıyaman, S. (2015). *Ortaokullardaki yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki Batman ili örneği*, Yüksek Lisan Tezi, Zirve Üniversitesi.

Akdağ, A. (2014). *Birleştirilmiş sınıflı okullarda çalışan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Adıyaman ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Akten, S. (2007). *Rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.

Arı, E. (2015). *Öğretmenlerin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik üzerine etkisinin yapısal eşitlik modeli ile araştırılması*, The Journal of International Social Research, 8 (39), 549-560.

Arıkan, S. (2001). *Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 231-257.

Arslan, H. Ünal, M. Aslan, O. Gürkan, B.S. Alparslan, N.Z. (1996). *Pratisyen hekimlerde tükenmişlik düzeyleri*, Düşünenadam Dergisi, 9 (3), 48-50.

Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi.

Ayan, A. Ünsar, S.A. Oğuzhan, A. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 526-530.

Aydemir, H. (2013). *Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve yaşam doyumlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalışan rehber öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durumun karşılaştırması: Eğitim kurumları yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması*, KMÜ Sosyal ve Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 74-77.

Bakan, İ. Erşahan, B. Büyükbeşe, T. Doğan, İ. F. İ. Kefe. (2015). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14). 214-217.

Bass, B.M (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New YORK: Free Press.

Bass, B.M. Avolio, B.J (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. Journal of European Industrial Training.14, 21-38.

Başaran, İ.E. (2000). *Nitelikli Okul – Eğitim Yönetimi*, Ankara. s. 79-81

Başol, G. (2008). *Bilimsel araştırma süreci ve yöntem*, Bilimsel Araştırma Yöntemleri İçinde, (113-143).

Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*, Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Boz, M. (2014). *Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerle Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması (Ankara ili Sincan ilçesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi.

Bozdoğan, K. Sağnak, F. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 11 (1), 1-9.

Büyüköztürk, Ş. Çakmak, K.E. Akgün, E.Ö. Karadeniz, Ş. Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Vadi Grup Ciltevi A.Ş.

- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldıırma arasındaki ilişki*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (33), 76-78.
- Cemaloğlu, N. Kayabaşı, Y. (2007). *ğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki*, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27 (2), 123-155.
- Cemaloğlu, N. Kayabaşı, Y. (2007). *ğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi*, Kastomunu Eğitim Dergisi, 15(2), 465-484.
- Cemaloğlu, N. şahin, E. D. (2007). *ğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2), 465-484.
- Cerit, Y. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (45), 550-555.
- ağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi (Devlet ve Vakıf niversitelerindeki akademisyenlere yönelik alışma)*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli niversitesi.
- Çelebi, B. (2014). *alışanlar Tükenmişlik ve İş doyumunu (Alanya Devlet Hastanesi hemşireleri rneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

- Çelik, G. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasında ki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi.
- Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve İşitme engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Daft, R. L. (1991). *Management*, The Dryden Press, Second Edition.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*, Nobel Yayıncılık.
- Danapour, M. (2016). *The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran, Iran*, International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, 3(7), 25-35.
- Demir, S. (2010). *Ankara Üniversitesi tıp fakültesi hastaneleri çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.

- Derya, S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Dincerol, C. (2013). *Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: öğretmenler üzerine bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Dinç, K. (2008). *Yardımcı mesleklerinde tükenmişlik sendromu*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Ankara Üniversitesi.
- Dorman, J. (2003). *Testing a model for teacher burnout*, Austrian Journal of Educational & Developmental Psychology, 3, 35-47.
- Drury, S. (2003). *Handbook of Leadership Theory for Church Leaders*. 25-30.
- Dworkin, A. (2001). *Perspectives on teacher burnout and school reform*, International Education Journal, 4(2), 69-78.
- Eğın, A. (2015). *Çalışma hayatında iş stresi ve tükenmişlik*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları. 445-450.

- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve demokratik liderlik tarzının lidere ve takıma olan güvene etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi deneme modeli araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw- Hill.
- Gavuz, Y. (2008). *İlköğretim okulları yöneticilerinin liderlik tarzları ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisan Tezi, Yeditepe Üniversitesi
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, 3. Basım, Ankara. 48-55.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2006). *Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi ve bazı değişkenler (İzmir Örneği)*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-10.
- Görkem, A. (2008). *Liderlik ve öğretim liderliği*, Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi.
- Güllüce, Ç. A. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ile duygusal zeka arasındaki ilişki (Yöneticilerin üzerine bir uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Günay, A. (2016). *Kabin ekiplerinde iş doyumu ve tükenmişlik sendromu*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu üniversitesi.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürbüz, R. Emrullah, E. Yıldırım, K. (2013). *Başarılı okul müdürlerinin özellikleri*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 167-179.

Hersey, P. Blanchard, K.H (1966). *Management of organizational behavior, Utilizing human resources*.

Hersey, P. Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 169-201.

İbicioğlu, H. Özmen, İ.H. Taş, S. (2009). *Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma*, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.

İncirkuş, D. (2012). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Çalışanların Performanslarına Etkileri: Özel Eğitim Kurumları üzerine örnek uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Fatih Üniversitesi.

Kaçmaz, N. (2005). *Tükenmişlik (Burnout) Sendromu*, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29-32.

- Kama, A. (2017). *Özel ve Devlet hastanelerinin acil servis personellerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Kahramanmaraş ilinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Kapar, G. (2016). *Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri üzerine bir çözümleme: Van örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 24.Basım.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl: 4. Sayı:16.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.
- Kayabaşı, Y (2008). *Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri*, Sosyal Bilimler Dergisi, (20), 191-195.
- Kılınç, D. T. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi.

- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın.
- Kırs, F. Okçu, V. (2014). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği)*. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (2-3), 1-20.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul. 650-680.
- Koralay, F. D. (2014). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Korkut, H. (1992). *Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, Amme İdaresi Dergisi, 25 (1), 160-163.
- Maslach, C. Jackson, S. E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- McKinney-Thompson, C. (2015). *Teacher stress and burnout and principals' leadership styles: a relational study*, Alabama: The university of Alabama. 13-20.
- Morales, J.. F. ve Molero, F. 1995. *Leadership in two types of healthcare organization*, In J.M. Peiro, F. Prieto, J.L. Melia ve O. Luque (Eds.), *Work and*

Organizational Psychology: European Contributions of the Nineties. East Sussex, Uk: Erlbaum.

Mutlu, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Nane, A. (2013). *Öğretmenlerin tükenmişliği ile yöneticiler için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki düzeyi üzerine bir araştırma uygulaması: Mersin ili örneği*, Yüksek Lisan Tezi, Çağ Üniversitesi.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

Ocak, S. (2014). *Okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Erzurum ili örneği)*, Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi.

Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.

Ongun, G. (2015). *Liderlik tarzlarının uyguladıkları güç kaynakları ve organizasyonel politikaların çalışanların tükenmişlik algısı üzerine etkisi Marmara bölgesi çalışması*, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

- Önen, M. S. Kanayran, G. S. (2015). *Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*, 5(10), 43-46.
- Özipek, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeyi ve nedenleri*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Özkaynar, K. G. (2017). *Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*, Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi: Sürekli Dergi. 1(1), 14-18.
- Özmen, F. Batman, C. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri- hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri*, Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi, 2, 102-120.
- Öztürk, F. T. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etkiden eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerine bir analiz)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Polatçı, S. Ardıç, K. Türkan, G. (2014). *Bağlılık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 283-285.

- Sancar, M. (2009). *Leadership Behaviors of School Principals in relation to teacher job satisfaction in North Cyprus*, *Precodia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2855-2864
- Sancar, M. (2012). *Centralized education bureaucray and leadership*, *Eğitim Araştırmaları - Eurasian Journal of Educational Research* 49/A, 103-120.
- Sancar, M. (2013). *Stats school Principals perceived leadership behaviors in relation of english language and other subject area teachers, Job ssatisfaction in Trnc*. Doktora tezi, Emu.
- Seferoğlu, S.S. Yıldız, H. Yücel, A.Ü. (2014). *Öğretmenlerde tükenmişlik: Tükenmişliğin göstergeleri çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39 (174), 348-360.
- Serinkan, C. (2005). *Öğretmenlerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 16(50), 86-103.
- Şafaklı, O. (2011). *KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 134-143.
- Şahin, A. Temizel, H. Örselli, E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 657-665.

Şakar, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Şimşek M. Ş. Çelik A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Taş, A. Çelik, K. Tomul, E. (2007). *Yenilen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (22), 85-98.

Taş, A. Çelik, K. Tomul, E. (2007). *Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (22), 85-89.

Telli, A. Ünsar, S.A. Oğuzhan, A. (2012). *Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama*, Elektronik Journal of Vocational Colleges, 2 (2), 136-140.

Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve Özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14). 1-16.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*, Training & Development Journal.

- Tunaboylu, M. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri (İzmir ili Torbalı ilçesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi.
- Tümkiye, S. (2005). *Öğretmenlerin sınıf içi disiplin anlayışları ve tükenmişliklerle ilişkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 11(4). 549-560.
- Tümkiye, S. (2016). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve kullandıkları başa çıkma davranışları*, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2(11). 26-36.
- Williams M. D. (2009). *The relationship of principal leadership behaviors with school climate, teacher job satisfaction, and student achievement*.
- Yazıcıoğlu, Y. Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay yayıncılık.
- Yeşilyurt, R. (2015). *Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Yıldırım, U. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetimi arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations* (4th ed), Prentice Hall, Inc.

Yukl, G. (1988). *Leadership in organizations* (4th ed), New Jersey: Prentice-Hall.Inc.

EKLER

Ek 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Değerli Öğretmenler;

Doğu Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar danışmanlığında yaptığım KKTC ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisi isimli tez çalışmasına katılımınız ve anketlerdeki soruları içtenlikle cevaplamanızın çalışmam için çok önemli olduğunu belirtmek isterim. Çalışmanın amacı, ilkokul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının öğretmenlerin mesleki tükenmişliğini ne düzeyde etkilediğini belirlemektir. Araştırma için vereceğiniz tüm bilgilerin gönüllülük esasına bağlı olduğunu ve istediğiniz zaman anketi yanıtlamayı sonlandırabileceğinizi bilginize sunarım. Araştırma sırasında kullanılacak tüm kişisel bilgilerin, hiçbir kurum veya makamla paylaşılmayacağını belirtmek isterim. Ayrıca, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından anketlerin kullanımı hususunda hiçbir sakınca görülmemiştir ve gerekli izin belgesi okul yönetimine sunulacaktır. Çalışmayı kabul ediyorsanız lütfen aşağıdaki kısmı doldurup, imzalayınız. Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

İletmek istediğiniz soru, öneri veya şikâyet olursa benimle veya tez danışmanımla Yrd. Doç. Dr. Mine SANCAR ile iletişime geçebilirsiniz.

Ozan KARAÜCE

Yüksek Lisans Öğrencisi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Programı

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Fakültesi

Doğu Akdeniz Üniversitesi

Tel: 05338835546

E-posta: ozankarauce@outlook.com

Yrd. Doç. Dr. Mine SANCAR

Tez Yöneticisi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Programı

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Fakültesi

Doğu Akdeniz Üniversitesi

[Tel: 03926301348](tel:03926301348)

E-posta: mine.sancar@emu.edu.tr

.....

Yukarıda belirtilen katılımcı bilgi formunu okuyup anladığımı ve çalışmaya gönüllü olarak katıldığımı kabul ediyorum.

Katılımcı,

Adı:

Soyadı:

İmza:

Tarih:

Ek 2: Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

2. Yaşınız

20 --25

26 – 31

32 – 37

38- 43

44 +

3. Meslekteki Hizmet Süreniz

0 - 5 Yıl

6 – 11 Yıl

12 – 17

18 – 23

24 +

Ek 3: Maslach Tükenmişlik Envanteri – Öğretmen Formu

Lütfen seçeneklerden size en uygun olanı (X) ile işaretleyerek belirtiniz. (Her soru için tek bir cevap işaretleyiniz.)

		Hiçbir zaman	Çok nadiren	Nadiren	Bazen	Genellikle	Çok sık	Her zaman
1.	İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum							
2.	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.							
3.	Sabahları uyanıp yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum.							
4.	Öğrencilerimin neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.							
5.	Bazı öğrencilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.							
6.	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.							
7.	Öğrencilerimin sorunları ile çok etkin biçimde ilgilenirim.							
8.	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.							
9.	İşim yolu ile diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.							
10.	Bu mesleğe girdiğimden beri insanlara karşı daha katı oldum.							
11.	Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.							
12.	Kendimi çok enerjik hissediyorum.							

13.	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum							
14.	İşimde çok sıkı çalıştığımı düşünüyorum.							
15.	Bazı öğrencilere ne olduğu umurumda değil.							
16.	Doğrudan insanlarla çalışmak bende aşırı gerginlik yapıyor.							
17.	Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolaylıkla oluşturabilirim.							
18.	Öğrencilerimle yakın olduğum bir çalışmadan sonra kendimi neşeli hissedirim.							
19.	Bu meslekte birçok değerli iş başardım							
20.	Kendimi çaresiz hissediyorum.							
21.	İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim.							
22.	Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.							

Ek 4: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Leadership Style Scale (LSS)

Okul Yöneticimiz;	Her zaman	Çoğunlukla	Arasına	Nadiren	Hiç
OTOKRATİK LİDERLİK					
Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
İçin önemli olan verimliliklidir.					
Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
Yetki devrine karşıdır.					
Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
Çalışanları yakından takip eder.					
Eleştirilmeyi sevmez.					
DEMOKRATİK LİDERLİK					
Çalışanları karar alma sürecine katar					
Çalışanlarla işbirliği yapar.					
İletişim kanallarını açık tutar.					
Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
Bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
SERBEST BIRAKICI LİDER					
Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
Grubun aldığı kararları uygular.					
Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
Grubun çalışmalarına katılmaz.					
Okulumuzda yaratıcılık gelişmesine katkıda bulunur.					
Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					
Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					

Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
Büyük beklentiye sahiptir.					
Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
TRANSACTIONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK					
Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
Okul etkililiği ile ilgilenir.					
Sorumlulukları dağıtır.					
Karar almaktan kaçınır.					

Ek 5: KKTC MEB İzni



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2017/1B -3490

Lefkoşa,13 Kasım 2017

Sayın Ozan KARAÜÇE,
Doğu Akdeniz Üniversitesi,
Gazimağusa.

Müdürlüğümüze bağlı İlköğretim okullarındaki öğretmenlere uygulamak istediğiniz “KKTC İlköğretim Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etkisi ” konulu çalışma Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

Hakkı BAŞARI
Müdür Muavini
ve
Müdür (V)

/FB

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

Ek 6: Etik Kurulu İzni



**Doğu Akdeniz
Üniversitesi**
"Uluslararası Kariyer İçin"

Etik Kurulu / Ethics Committee

**Eastern
Mediterranean
University**
"For Your International Career"

P.K.: 99628 Gazimağusa, KUZEY KIBRIS /
Famagusta, North Cyprus,
via Mersin-10 TURKEY
Tel: (+90) 392 630 1995
Faks/Fax: (+90) 392 630 2919
bayek@emu.edu.tr

Sayı: ETK00-2018-0012
Konu: Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.

02.01.2018

Sayın Ozan Karaüce
Eğitim Bilimleri Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun **18.12.2017** tarih ve **2017/51-7** sayılı kararı doğrultusunda, **KKTC Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etkisi** adlı çalışmanızı, Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar'ın danışmanlığında araştırmanız, Bilimsel ve Araştırma Etiği açısından uygun bulunmuştur.

Bilginize rica ederim.



Doç. Dr. Şukru Tuzmen
Etik Kurulu Başkanı

ŞT/sky.

www.emu.edu.tr

Ek 7: Anket İzni

Ozan Karaüce

16.05 (Çar) , 03:18

gunseli.girgin@deu.edu.tr

Merhabalar Hocam.

Ben, Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisiyim. "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlikleri Etkisi" adlı tez çalışmam için "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Öğretmen Formu" ölçeğinin kullanım iznini rica ediyorum. Teşekkür ederim iyi çalışmalar.

gunseli.girgin@deu.edu.tr

17.05 (Per) , 00:00

Siz

Tükenmişlik örneğini çalışmamı referans göstererek kullanabilirsiniz.

Kolay gelsin.