

**SIIRT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**

**Siirt University  
Journal of Social Sciences Institute**

**SUSBİD  
ISSN: 2147-8406  
Yıl / Year: 2014  
Sayı / Number: 2 - 3  
Cilt / Volume:1**

## ÜRÜN BİLGİSİ / PRODUCT INFORMATION

**Yayımlayan / Publisher**

Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt, TÜRKİYE  
Siirt University, Institute of Social Sciences Siirt, TURKEY

**Sahibi / Owner**

Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına, Müdür  
On the behalf of University of Siirt, Institute of Social Sciences, director  
Doç. Dr. Ökkeş KESİCİ

**Yayın Dili / Language**

Türkçe / İngilizce  
Turkish / English

**Basım Tarihi / Date of Publication**

15/11/2016

**Yayın Aralığı / Frequency**

Yılda iki kez yayınlanır  
Biannual

**Yayın Türü / Type of Publication**

Sürekli yayın  
Periodicals

**Basımevi Adresi / Printing House**

Hermes Ofset Ltd. Şti. İskitler / Ankara

**Yazışma Adresi / Correspondence Address**

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kezer Yerleşkesi, Siirt, TÜRKİYE

<http://susbid.siirt.edu.tr>

adreslerinden dergiye ilişkin bilgilere ve makalelerin tam metnine ulaşılabilir

E-posta: [sosbilens@siirt.edu.tr](mailto:sosbilens@siirt.edu.tr)

Telefon: 0 484 223 12 24

Siirt University Journal of Social Sciences Institute

Siirt University Institute of Social Sciences

Main Campus, Siirt, TURKEY

Instructions for authors and all articles in this journal can be reached at

<http://susbid.siirt.edu.tr>

E-mail: [sosbilens@siirt.edu.tr](mailto:sosbilens@siirt.edu.tr)

Telephone: +90(484)2231224

**Editör, Yazı İşleri Sorumlusu / Editor-in-Chief**

Doç. Dr. Hüseyin YAŞAR - Siirt Üniversitesi

**Yardımcı Editör / Assistant Editor**

Arş. Gör. İbrahim ÇALAN - Siirt Üniversitesi

**İngilizce Editör / English Editor**

Yrd. Doç. Dr. Cüneyt DEMİR - Siirt Üniversitesi

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Prof. Dr. Cemalettin ERDEMCI- Siirt Üniversitesi

Doç. Dr. Ökkeş KESİCİ- Siirt Üniversitesi

Doç. Dr. Arzdar KIRACI- Siirt Üniversitesi

Doç. Dr. Rezan KARAKAŞ- Siirt Üniversitesi

Doç. Dr. Hüseyin YAŞAR- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ata PESEN- Siirt Üniversitesi

**Danışma Kurulu / Advisory Board**

Prof. Dr. Abdullah EKİNCİ- Harran Üniversitesi

Prof. Dr. Rafik BEEKUN, University of Nevada - USA

Prof. Dr. Tınçtıkbek Çorotegin, Kırgızistan Milli Devlet Üniversitesi - KIRGIZİSTAN

Prof. Dr. Aleksander Garkavets, Çokan Valihanov Tarih ve Kavmiyat Enstitüsü - KIRGIZİSTAN

Prof. Dr. Dilorom Yusupova, Özbekistan İlimler Akademisi, Şarkiyat Enstitüsü - ÖZBEKİSTAN

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ- Fırat Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ- Siirt Üniversitesi

Prof. Dr. Nuriye GARİPAĞAOĞLU FARIMAZ- Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Sedat AVCI- İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. İhsan BULUT- Atatürk Üniversitesi

Prof. Dr. İhsan Süreyya SIRMA- Siirt Üniversitesi

Prof. Dr. Şaban SAĞLIK- On Dokuz Mayıs Üniversitesi

Prof. Dr. Fazıl GÖKÇEK- Ege Üniversitesi

Prof. Dr. İbrahim KAVAZ- Bitlis Üniversitesi

Prof. Dr. Kazım PAYDAŞ- Harran Üniversitesi

Prof. Dr. Ali ASLAN-İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Adem ÖLMEZ-Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. BetsAnn Smith, Michigan State University - USA

Doç. Dr. İsmail ARSLANTAŞ- Siirt Üniversitesi

Doç. Dr. Cahit EPÇAÇAN- Siirt Üniversitesi

Doç. Dr. Halil ÇEÇEN- Dicle Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa KAHYAOĞLU- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Adnan MEMDUHOĞLU- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Fadıl AYGAN- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. İhsan GÜL- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Şerif DEMİR- Siirt Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Halil ořkun ÇELİK- Siirt Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet GEDİK - Siirt Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Abdulnasır YİNER- Siirt Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Erol UZUN - Siirt Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Adnan ALKAN - Siirt Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Rasim TÖSTEN – Siirt Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Cüneyt DEMİR - Siirt Üniversitesi  
Dr. Osman KANDERA, Southern University- USA  
Okt. Sait OLGUN - Siirt Üniversitesi  
Okt. řahap BULAK - Siirt Üniversitesi

**Sekreteryaya ve Yazı İşleri / Secretariat and Editorial**  
Abdurrezak ÇELİK- Siirt Üniversitesi

# İÇİNDEKİLER / CONTENTS

## Araştırma Makalesi / Research Article

**Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği) .....1 - 20**

*Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles of Secondary and High School Principals and Degree of Burnout of Teachers (Batman Sample)*

FATİME KIRS, VEYSEL OKÇU

**Dezavantajlı Okullarda Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler .....21 - 29**

*Relationships Between Organisational Learning And Organisational Commitment And Job Satisfaction Of The Teachers In Disadvantaged Schools*

ESRA KARABAĞ KÖSE

**Öğretmen Algılarına Göre Öğretmen, Öğrenci Ve Öğretim Etkinliğinde Kalite Ölçütleri .....30 - 42**

*Teachers' Perspectives To Quality Standarts Of Teacher, Student And Teaching Activity*

NESLİN İHTİYAROĞLU

**Aile İşletmesi Toplumundan Kurumsal Topluma Geçiş .....43 - 51**

*Passing From The Society Of Family Run Business to Institutive Society*

HÜSEYİN ÇAĞATAY KARABIYIK



## Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)<sup>1</sup>

Fatime KIRS<sup>2</sup>

Veysel OKÇU<sup>3</sup>

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan 59 ortaokul ve 29 lisede görev yapan 2676 branş öğretmeni, örneklemini ise Basit Seçkisiz Örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 15 ortaokul, 9 lisede görev yapan toplam 400 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)” ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca işlemci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, İşlemci liderlik, Tükenmişlik, Öğretmen

### Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles of Secondary and High School Principals and Degree of Burnout of Teachers (Batman Sample)

#### Abstract

The purpose of this study, according to the opinions of middle and high school teachers is to examine relationship between transformational and transactional leadership styles of secondary and high school principals and degree of burnout of teachers. Relational model was used in this study. 2676 branch teachers working in 59 middle schools and 29 high schools in the city center of Batman in 2013-2014 academic year constituted the universe of the study, and the sample also consisted of 15 middle schools determined by using the method of Simple Random Sampling, and a total of 400 teachers working in 9 high schools. “The Multifactor Leadership Questionnaire (cflo)” developed by Bass and Avolio (1995) in order to determine the transformational and transactional leadership styles of the school principals and “Maslach Burnout Inventory (MBI)” developed to determine the degrees of burnout of teachers by Maslach and Jackson (1981) were used in this study. In the end of the research, a correlation was determined in the negative direction and at a low level between sub-dimensions of burnout subscales of emotional exhaustion and depersonalization with all the sub-dimensions of

1. Bu çalışma, Fatime KIRS tarafından Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsünde Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında yapılan yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır. Ayrıca 22-23 Mayıs 2014 tarihinde Siirt Üniversitesi tarafından düzenlenen ‘Bilimin Işığında Eğitimsel Liderlik’ konulu uluslararası konferansta sözlü bildiri olarak sunulmuştur.
2. MEB, Türkçe öğretmeni (Ortaokul müdürü), Batman, [fatimekirs@hotmail.com](mailto:fatimekirs@hotmail.com)
3. Yrd.Doç.Dr, Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [Siirt.veysel.okcu56@gmail.com](mailto:Siirt.veysel.okcu56@gmail.com)

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

transformational leadership and the contingent reward sub-dimension of transactional leadership. A relationship was assigned in the positive direction and at a low level between personal achievement subscale of burnout with all the sub-dimensions of transformational leadership and the contingent reward sub-dimension of transactional leadership. Moreover, between burnout levels in the sub-dimension of emotional exhaustion and depersonalization with management by exception (active-passive) of transactional leadership and sub-dimensions of leadership that complete freedom, a meaningful relation was determined.

**Key Words:** Transformational leadership, Transactional leadership, Burnout.

## GİRİŞ

Sanayileşmenin, kentleşmenin, rol karmaşıklığı ve yaşamın zorlaşması insan üzerinde stres yapmakta ve sağlığı olumsuz yönde etkilemekte (Arabacı ve Akar 2010:79) bu durum işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini arttırabilmektedir. İnsanlarla etkileşimin yaşandığı en yoğun alanlardan biri eğitimidir. Bu durum yüksek oranda, tükenmişliğin yaşanmasını da beraberinde getirmektedir (Dericioğulları, Konak, Arslan ve Öztürk, 2007:14). Öğretmenlik, bireylere doğrudan hizmet veren meslek grubunda olduğundan, onlarda tükenmişlik daha kolay oluşabilmektedir. (Aydın, Deniz ve Kahraman, 2005:118). Öğretmenlerde tükenmişlik, öğrenme öğretme süreçlerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olan, fiziksel, zihinsel ve davranışsal yorgunluk olarak adlandırılan ve öğretmenin fiziksel, akademik ve sosyal performansını doğrudan etkileyen, işin getirdiği stresli durumlara verilen tepkiler sonucunda meydana gelen önemli bir problem durumudur (Koruklu, Feyzioğlu, Özenoğlu-Kiremit ve Aladağ, 2012:1814). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması hem öğretim uygulamalarına hem de öğrenci başarısına olumsuz yönde etki yapabilmektedir.

Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler (Çetin ve Aydın, 2012:332). Günümüzde değişim yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu değişimden okullarda etkilenmektedir. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin yanı sıra değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlere gereksinim vardır. Bu liderlik stiline adı “Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik”tir (Eraslan, 2004a:2). Dönüşümcü liderlik tarzı personele ulaşmak, onu etkilemek için lider tarafından kullanılan bir yaklaşımdır, yoldur (Twigg ve Kang, 2012:4). Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2012: 141). Yukl’a (2002:4) göre, dönüşümcü liderlik örgütün misyonunu ve tavsiyelerini, varsayımlarını garanti alma şeklinde karakterizedir. Eğitimsel yenileşme süreci yönünden dönüşümcü liderlik kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bu süreçte bütün eğitim çalışanını güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2012: 240). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları örgütsel performansı etkilemekte; dönüşümcü liderlik, çalışanların verimliliğini ve etkililiğini arttırmakta ve yüksek düzeyde performans sağlamaktadır (Okçu, 2011:3). Dönüşümcü liderlik davranışları işlemci liderlik davranışlarına göre; öğrencinin bilişsel öğrenme, etkili öğrenme, öğretmen güvenilirliğinin algıları ve iletişim doyumu üzerinde daha çok belirleyicidir (Harrison, 2011:99).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel amaçlara erişmede dönüşümcü liderlik tarzının, geleneksel formları içeren işlemci liderlikten daha fazla etkili olduğunu göstermektedir (Çelik, 1998; Karip 1998; Korkmaz, 2005; Cemaloğlu, 2007; Okçu,

2011; Kurt, 2009). Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğin tersine çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. İşlemci liderlik yönergelerle baskın bir davranış ortaya koyarken, dönüşümcü lider astları yetkilendirip güçlendirme yolu ile çalışanların etkin kılar (Güzel ve Akgündüz, 2011:284).Dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasındaki ters bir ilişki olduğuyla ilgili bolca ampirik kanıt mevcuttur. Bu ilişkiyi ele alan bir dizi çalışma sonuçlarına göre, örgütteki dönüşümcü lider desteği çalışanların yaşadığı stres ve tükenmişliği azaltmakta; lider desteği arttıkça çalışanların işle ilgili memnuniyeti ve performansı da artmaktadır (Twigg ve Kang, 2012:4).Bass'a (1985:28) göre, "Dönüşümcü liderlik çalışanların duygusal durumunu güçlendirir ve destekler. Bu nedenle çalışanlar ve örgüt arasındaki güven ve saygıyı geliştirir". Bunun için okul yöneticisi geleneksel yönetim anlayışından kurtulmalı ve dönüşümcü liderliğin gerektirdiği davranışları gösterebilmelidir (Çelik, 1998:423).

Türkiye'deki literatür tarandığında tükenmişlik ile birçok araştırma yapıldığı ancak dönüşümcü, işlemci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının son derece sınırlı olduğu saptanmıştır. Buna binaen araştırmamızın bu alandaki benzer çalışmalara ışık tutacağı umut edilmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularla öğretmenlerin tükenmişliklerine neden olan etmenler ortaya konarak çözüm önerileri geliştirme adına önemli veriler sağlanacağı düşünülmektedir.Araştırmanın Türk eğitim sisteminin istenilen hedeflere ulaşabilmesi için dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerine ihtiyaç duyulması açısından yararlı bir çalışma olması hedeflenmektedir.

### **Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)**

Tarihî süreçte dönüşümcü liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, bu yaklaşımın ilk kez 1973 yılında Downton'un "İsyan Liderliği"ni tartışmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının kavram olarak ortaya çıkması ise 1978 yılında ABD'li ünlü tarihçi Burns tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu kavram, Bass ve House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır (Serinkan, 2003:32; Eraslan, 2004a:3; Şahin, 2006:367; Aslan, 2009: 129; Aydın, 2010: 309; Uzer, 2010:25; Erturgut ve Erturgut, 2010:225; Okçu, 2011: 429; Çelik, 2012: 239; Arslan, 2013:10; Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:36).James MacGregor Burns'un dönüşümcü liderlik görüşü, kendinden sonra gelenleri etkilemiştir(Aydın, 2010: 309).Burns'un orijinal olarak geliştirdiği dönüşümsel liderlik; bir veya daha çok kişilerin liderin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon, performans ve ahlak seviyelerini artıracak yollarda diğerleriyle etkileşim haline geçtiklerinde meydana gelir(Harrison, 2011:92).Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 2012: 145).

Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin dört boyutu olduğunu ortaya koymuştur (Cafoğlu 1997:50; Karip 1998:446; Korkmaz 2005:403; Cemaloğlu 2007:81; Geçmez, 2009:57; Kurt 2009:61; Aslan, 2009: 134; Akbaba-Altun, 2003:10; Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:37).

*İdealleştirilmiş Etki (Karizma):*Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir,



*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Akbaba-Altun, 2003:11).İdealleştirilmiş etki, atfedilen-karizma ve idealleştirilmiş etki davranışı olmak üzere iki alt boyuttan oluşur. Karizma, liderle kimliğini bulan, izleyenlerde güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme süreci olarak ifade edilebilir (Cemaloğlu, 2007:81).*İlham Verici Güdüleme*:Lider takipçilerinin iyimserlik ve coşkusunu artırır. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforlar kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurar. Lider, takipçileriyle birlikte geleceğe yönelik amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon oluşturur, takipçilerine amaç ve vizyonu benimsetir ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olur (Akbolat ve diğ., 2013:37).*Entelektüel Uyarım*:Entelektüel uyarım; liderin takipçilerini sorunlara çözüm bulmaları için motive edebilme yeteneğini ifade eder (Korkmaz, 2005:403).Lider, astlarını sorgulamaya yöneltir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar (Karip, 1998:447).*Bireysel İlgi*:Dönüşümcü lider, izleyenlerin bireysel ihtiyaçlarına özel dikkat eder, etkili bir şekilde saygıyla dinler ve geliştirme anlamında görevlerini devreder. Devredilen görevler, eğer izleyenler ilave olarak yönlendirme veya desteğe ihtiyaç duyarlarsa süreç değerlendirmesini görmek için izlenirler(Töremen ve Yasan, 2010:30).Bireysel destek, takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeleri için yeni olanaklar yaratmayı ifade eder (Korkmaz, 2005:403).

#### **İşlemci Liderlik (Transactional Leadership)**

Bass ve Avolio (2004), işlemci liderliği hizmetlerin görülmesi için bir ödül takası olarak tanımlamalarına karşın; daha çok, işlemci liderliğin birey ve /veya gruplarla çalışarak, belirli iş hedeflerini başarmak için kontratlar ya da anlaşmalar düzenleyerek, bireylerin potansiyellerini keşfederek ve görevin tamamlanmasına dayalı beklenilebilen ödül ve bedelleri açıkça belirterek geliştirilebildiğini ifade ettiler (Gündüz ve Doğan, 2010:4).İşlemci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da işlemci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:6).Bu liderlik davranışı, taraftarların görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Liderin, taraftarları memnun etme yeteneği, verimliliği artırmaktadır. Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler(Kültür, 2006:44).

İşlemci liderlik, üç boyuttan oluşur (Karip, 1998:448). Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif -pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire) boyutlarıdır.

*Koşullu Ödül*:Koşullu ödül, önceden kararlaştırılmış amaçlara ulaşmak için yapılan ödül alış-verişini ifade etmektedir.İşlemci lider, iş görenlerden bekleneni, ödülleri ve cezaları ortaya koyar.Bir başka deyişle, ödül ya da ceza kullanımı iş gören performansına bağlıdır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:135). *İstisnalarla Yönetim (Aktif- Pasif)*:İstisnalarla yönetimde lider, astların görevi başaracaklarına karşı üstü kapalı da olsa güvenir ve işler düzgün gittikçe kenarda durmayı tercih eder, statükonun devamı, zayıf iletişim ve kendine güven duygusunda zayıflık şeklinde kendini gösterir (Şirin, 2008:54). İstisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme veya dönüşümcü liderliğin boyutlarına göre daha az etkilidir. İstisnalarla yönetim aktif

veya pasif olabilir. *Aktif istisnalarla yönetimde* liderler, takipçilerin faaliyetlerindeki sapmaları, hataları ve yanlışları aktif bir şekilde izlerler ve ihtiyaç olduğunda düzeltici işlem yaparlar. *Pasif istisnalarla yönetimde* liderler, sapmalar, hatalar ve yanlışların ortaya çıkmasını pasif bir şekilde beklerler ve daha sonra düzeltici işlem yaparlar (Durmaz, 2012:12). *Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez-faire)*: Laissez-faire liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasiftir. Aslında bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005:45). Bu liderlik tarzında, takipçilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, hatalara ve düzensizliklerde harekete geçen bir yönetici söz konusudur. Bu tür yöneticiler sorun odaklıdır. Bu nedenle tepkiseldirler ve problemle karşılaştıklarında, bu problemi düzeltici yönde davranışlarda bulunurlar. Böyle bir liderlik tarzına sahip yönetici, kendi istediği şeylerin yapılmasından başka bir şeye yoğunlaşmaz (Doğan, 2002:20).

### **Tükenmişlik**

İngilizcede “job burnout” ya da “staff burnout” olarak tanımlanan kavram, Türkçe’de “tükenmişlik, tükeniş sendromu- mesleki tükenmişlik ” kavramları ile ifade edilmektedir (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:131-132). Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğü’nde tükenmişlik; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmış ve son 20 yıldır farklı iş alanları ile ilgili olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Izgar, 2003: 1; Budak ve Sürgevil 2005:96; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2006:2; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:132; Dağlı ve Gündüz, 2008:15; Ardiç ve Polatçı, 2008:70; Koçak, 2009:66; Akın ve Oğuz, 2010:313-314; Ay ve Avşaroğlu, 2010:1172; Soysal, 2011:15; Çiçek-Sağlam, 2011:408; Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011:63; Sezgin ve Kılınç, 2012:104; Gündüz Çapri ve Gökçakan, 2013:39; Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013:202; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005:116). Modern zamanların en önemli sorunlarında biri olarak bilinen tükenmişlik, bireylere hizmet veren meslek çalışanlarının yaşadığı stresi ifade etmek amacıyla kullanılmış; büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi şeklinde belirtilmiştir (Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013:202).

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları (Maslach ve Jackson, 1981) tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme (Emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmıştır (Izgar, 2003: 1; Özben ve Argun, 2003:37; Avşaroğlu ve diğ., 2005:116; Budak ve Sürgevil, 2005:96; Akçamete ve diğ., 2006: 2; Dericioğulları ve diğ., 2007:14; Dağlı ve Gündüz, 2008:14; Ardiç ve Polatçı, 2008:71; Kayabaşı, 2008:192; Cerit, 2008:554; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008:132; Koçak, 2009:66; Arabacı ve Akar, 2010:79; Akın ve Oğuz, 2010:312; Ay ve Avşaroğlu, 2010:1172; Soysal, 2011:15; Türkmen ve Artuğer, 2011:231; Çetin ve diğ., 2011:62; Çiçek-Sağlam, 2011:408; Güzel ve

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

Akgündüz, 2011:285; Gündüz B., Çapri, B. ve Gökçakan, 2012:39; Sezgin ve Kılınç, 2012:104; Koruklu ve diğ., 2012:1813; Gündüz ve diğ., 2013:30; Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013:202).

*Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)*:Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal açıdan fazlasıyla yıpranmış hissetmelerini, kişinin işinde aşırı iş yüküyle yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Bitkinlik ve duygusal olarak bitme hissine şeklinde ortaya çıkar (Izgar, 2003: 2-3).*Duyarsızlaşma (Depersonalization)*:Tükenmişliğin ikinci boyutu, duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden duyarsızlaşma olarak tanımlanmaktadır (Akçamete ve diğ., 2006: 3).*Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment)*:Düşük kişisel başarı, iş görenin kendisini işindeki yeterlik ve başarısız olarak değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Cerit, 2008:554). Kişisel başarısızlık, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı noksanlığıdır (Özben ve Argun, 2003:37).

### **Dönüşümcü Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticisi tarafından sağlanan destekleyici, olumlu atmosfer olduğunda çalışanların tükenmişlik düzeyleri de azalmakta ya da artmamaktadır. Okul yöneticisinin yeteneği, yardımseverliği ve güvenilirliği yüksek olduğunda, öğretmenler arasında yaşanan tükenmişliğin düşük olduğu, okul yöneticisinin güvenilirliğine ilişkin algı düşük olduğunda ise, öğretmen tükenmişliğinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Dursun, 2009:46).Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okulda nitelikli eğitimin oluşturulmasında iki açıdan önemlidir.Birincisi okul müdürlerinin liderlik davranışları doğrudan öğrenciler, öğretmenler ve yardımcı personel olmak üzere okuldaki tüm insan kaynaklarını etkilemektedir. İkincisi okul müdürlerinin icraatlarıyla okulda oluşturduğu örgütsel koşullar yine okuldaki herkesi etkilemektedir (Kurt, 2009:89). Olumsuz lider davranışlarına sahip yöneticilerin çalışanlar üzerinde olumsuz bir takım duygular yaratabileceği açıktır. Olumsuz algılanan liderlik davranışları çalışanların amaçlarından uzaklaşarak hem grup hem de bireysel bazda olumsuz duygular içerisine düşmesine neden olabilir. Bu olumsuz duyguların insana yansımaları her alanda yaşayabilecekleri “tükenme” ile sonuçlanabilir (Karasu, 2009:55). Okul yöneticilerinin çağdaş liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olması tükenmişliği azaltması olası beklenen sonuçlardandır. Klasik yöneticilik stili olan işlemci liderlik davranışlarına sahip okul yöneticilerinin ise tükenmişliği artırabileceği olasıdır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilemektedirler?
2. Ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin tükenmişlikleri ne düzeydedir?

3. Ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **YÖNTEM**

#### **Araştırma Modeli**

Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlandığı için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2002: 81).

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Batman il merkezinde ortaokullar ve liselerde görev yapan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Batman il merkezinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında ortaokullar ve liselerde görev yapan 2676 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma, basit seçkisiz örneklem alma yöntemiyle Batman il merkezindeki 15 resmi ortaokul, 9 resmi lisede toplam 24 okulda görev yapan branş öğretmenlerine uygulanmıştır. Ölçeğin uygulanma safhasından sonra, 431 veri toplanmıştır. Ancak, kurallara uygun olarak doldurulmayan 31 veri değerlendirme dışı bırakılmış ve toplam 400 veri üzerinden istatistik işlemler yapılmıştır.

#### **Veri Toplama Araçları**

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ), öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için ise, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. Araştırmada ölçme araçlarının uygulanması aşamasında gerekli izinler alınmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde verilmiştir. Öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklere ek olarak, öğretmenlerle ilgili demografik özellikler için "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

#### **Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Güvenirlilik Çalışması**

Araştırmada yöneticilerin işlemci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. MLQ, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, İşlemci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; İdealleştirilmiş Etki (davranış), İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; İşlemci liderlik ise; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Pasif), İstisnalarla Yönetim (aktif), Laissez-Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt boyutların da her biri 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri; Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Araştırmada ölçekteki dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutlarını ölçen 36 madde yer almaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada dönüşümcü liderliğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82, işlemci liderliğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlara ilişkin bu araştırmadaki Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları verileri ise şu şekildedir: *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* .80, *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* .69, *Telkinle*

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

*Güdüleme .74, Entelektüel Uyarım .76, Bireysel Destek .77, Koşullu Ödül .77, İstisnalarla Yönetim (pasif) .58, İstisnalarla Yönetim (aktif) .56, Laissez-Faire Liderlik .72.*

**Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Güvenirlik Çalışması**

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve öğretmenlerin tükenmişliklerini değerlendirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan ölçek (Maslach Burnout Inventory), toplam 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişliği üç boyutta değerlendirmektedir. Duygusal Tükenme (DT) boyutunda öğretim etkinliklerini etkileyen yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalması ile ilgili 9 madde yer almaktadır; Kişisel Başarı (KB) boyutunda ise öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmesine yardım etme amacını yerine getirmeye ilişkin 8 madde bulunmaktadır. Öğrencilere karşı olumsuz duygulanı yansıtan 5 madde ise Duyarsızlaşma (D) boyutunda yer almaktadır. Maddeler 0=hiçbir zaman ve 6=her zaman olmak üzere 7'li dereceleme ile yanıtlanmaktadır (Akçamete ve diğ., 2006: 26). Yapılan bu çalışmada 7'li likert kullanılmıştır. DT ve D ölçeklerinden yüksek, KB alt ölçeğinden düşük puanlar almak tükenmişliği ifade etmektedir. DT ve D alt ölçeklerindeki maddeler 0=hiçbir zaman, 4=her zaman olarak değerlendirilerek, KB alt ölçeğindeki puanlar ise ters yönde puanlanarak (0=her zaman, 4=hiçbir zaman) toplam puan elde edilmektedir (Akçamete ve diğ., 2006: 28). Maslach tükenmişlik ölçeği öğretmen formunun güvenirlilik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach Alfa güvenirlilik katsayıları verileri *Duygusal Tükenme* için .76, *Duyarsızlaşma* için .72, *Kişisel Başarı* alt boyutu için .77 olarak saptanmıştır.

**Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla Batman il merkezinde resmi eğitim hizmeti veren ortaokullara ve liselere tek tek gidilmiş, öğretmenlerle görüşülerek ölçek hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Elde edilen verilerden eksik ve hatalı doldurulan veriler elendiğinde kalan 400 adet veri ile istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizi için, öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin olarak frekans (f) ve yüzde (%); okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutlarında liderlik özelliklerini gösterme düzeyine ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin olarak aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (ss) hesaplanmıştır. Liderlikle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Sonuçlar, ( $p \leq .05$ ;  $p \leq .01$ ) şeklinde kullanılmıştır.

**BULGULAR**

**Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Boyutlarında Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyi ile Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderliğin alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin tükenmişlik algıları aşağıdaki Tablo 1'de belirtilmiştir.

*Tablo 1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Analizlerine İlişkin Bulgular (n:400)*

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)

Liderlik Boyutları	$\bar{X}$	Ss
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	2.28	.87
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	2.46	.80
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	2.25	.93
TelkinleGüdüleme	2.08	.85
Bireysel Destek	2.25	.88
EntelektüelUyarım	2.36	.89
<b>İşlemci Liderlik</b>	1.99	.81
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	2.12	.62
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1.78	.82
Koşullu Ödül	2.37	.90
TamSerbestlik Tanıyan Liderlik	1.70	.92
<b>Tükenmişlik Boyutları</b>		
Duygusal Tükenme	3.08	.98
Duyarsızlaşma	1.63	1.01
Kişisel Başarı	2.27	.93

Tablo 1'de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik davranışlarından en fazla gerçekleşen alt boyut *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* ( $\bar{X} = 2.46$ ); en az gerçekleşen alt boyut ise *TelkinleGüdüleme* ( $\bar{X} = 2.08$ )'dir. Öğretmenler, işlemci liderlik davranışlarından en fazla gerçekleşen alt boyutunun *Koşullu Ödül* ( $\bar{X} = 2.37$ ); en az gerçekleşenin ise *Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (laissez-faire)* ( $\bar{X} = 1.70$ ) olduğunu ileri sürmektedirler. Başka bir deyişle, branş öğretmenleri okul yöneticilerinin karşısındaki insana güven ve saygı duygusunu daha fazla verdiği; iyimser bir hava yaratmada ve kendilerini güdülemede yeterli olmadığı, şeklinde yorumlanabilir. Tablo 1 incelendiğinde, branş öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticileri *dönüşümcü liderlik davranışlarını* ( $\bar{X} = 2.28$ ); *işlemci liderlik davranışlarını* ( $\bar{X} = 1.99$ ), oranla daha çok gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Tablo 1'de verilen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine ilişkin dağılım incelendiğinde, en yüksek değer "*Duygusal Tükenme*" ( $\bar{X} = 3.08$ ), en düşük değer de "*Duyarsızlaşma*" ( $\bar{X} = 1.63$ ) alt boyutundadır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin, duygusal kaynaklarının tükendiği, başkaları ile iletişim kuramadığı, iyi bit performans göstermede kendilerini yeterli görmediği şeklinde yorumlanabilir.

**Üçüncü Alt Problem: Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Tablo 3. Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile tükenmişlik değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiye ait bulgular (n=400)

Liderlik Boyutları	Tükenmişliğin Boyutları		
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>			
1. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-.20**	-.21**	.27**
2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-.23**	-.21**	.26**

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

3. Telkinle Güdüleme	-.19**	-.20**	.24**
4. İlham Verici Güdüleme	-.18**	-.23**	.26**
5. Bireysel Destek	-.19**	-.23**	.24**
<b>İşlemci Liderlik</b>		-	-
6. Koşullu Ödül	-.25**	-.26**	.26**
7. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	.13**	.14**	.03**
8. İstisnalarla Yön. (Pasif)	.21**	.18**	.01**
9. Tam Serbestlik	.11**	.14**	.04**
Tanıyan Liderlik (Laissez-faire)			

\* İç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ ), \*\*:  $p \leq .01$

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ait *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = -.20$ ) ve *Duyarsızlaşma* ( $r = -.21$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p \leq .01$ ) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *İdealleştirilmiş Etki (davranış)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ( $r = .27$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ait *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = -.23$ ) ve *Duyarsızlaşma* ( $r = -.21$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ( $r = .26$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ait *Telkinle Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = -.19$ ) ve *Duyarsızlaşma* ( $r = -.20$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *Telkinle Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ( $r = .24$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ait *İlham Verici Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = -.18$ ) ve *Duyarsızlaşma* ( $r = -.23$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *İlham Verici Güdüleme* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ( $r = .26$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ait *Bireysel Destek* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = -.18$ ) ve *Duyarsızlaşma* ( $r = -.23$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *Bireysel Destek* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ( $r = .26$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin işlemci liderliğe ait *Koşullu Ödül* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = -.25$ ) ve *Duyarsızlaşma* ( $r = -.26$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) düşük, negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin *Koşullu Ödül* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Kişisel Başarı* alt boyutu arasında ( $r = .26$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğe *İstisnalarla Yönetim (aktif)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = .13$ ), *Duyarsızlaşma* ( $r = .14$ ) ve *Kişisel Başarı* ( $r = .03$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin *İstisnalarla Yönetim (pasif)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = .21$ ), *Duyarsızlaşma* ( $r = .18$ ) ve *Kişisel Başarı* ( $r = .01$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin *Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez-faire)* davranışları ile öğretmenlerde görülen tükenmişliğin *Duygusal Tükenme* ( $r = .11$ ), *Duyarsızlaşma* ( $r = .14$ ) ve *Kişisel Başarı* ( $r = .04$ ) alt boyutları arasındaki ilişkinin (\*\*  $p < .01$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışını ölçen alt boyutlarla *Duygusal Tükenme* arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ilişkinin *İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)*  $r = -.23$ , en düşük ilişkinin ise *İlham Verici Güdüleme*  $r = -.18$  arasında olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümü *Duygusal Tükenme* ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderliği arttıkça, öğretmenler duygusal tükenme düzeyi azalmaktadır. *Duyarsızlaşma* ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ilişki *İlham Verici Güdüleme* ve *Bireysel destek*,  $r = -.23$ , en düşük ilişki ise *Telkinle Güdüleme*  $r = -.20$  arasında olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin *Bireysel destek*, *Telkinle Güdüleme* ve *İlham Verici Güdüleme* davranışlarının görülme sıklığı arttıkça, öğretmenlerin duyarsızlaşma yaşama düzeyleri azalmaktadır. Tükenmişliğin *Kişisel Başarı* boyutu ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise en yüksek ilişkinin *İdealleştirilmiş Etki (davranış)*  $r = .27$ , en düşük ilişkinin ise, *Bireysel destek*  $r = .24$  alt boyutunda olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tümü *Kişisel Başarı* ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Yapılan araştırma sonucunda, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre, çalışma grubundan bulunan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında en fazla gerçekleşen alt boyutu *idealleştirilmiş etki (atfedilen)*, en az gerçekleşen alt boyutu ise *telkinle güdüleme* olduğu; okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarında en çok koşullu ödül, en az tam serbestlik tanıyan liderlik (*laissez-faire*) boyutunu tercih ettikleri belirlenmiştir. Araştırma neticesinde ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri, işlemci liderliği ise düşük düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır. Yine öğretmenlerin görüşlerine göre, duygusal tükenme boyutunda orta seviyede tükenmişliğin gerçekleştiği, duyarsızlaşma boyutunda ise alt düzeyde



*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

tükenmişliğin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilaveten, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlemci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif-pasif), tam serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderlik alt boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri incelendiğinde, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (atfedilen), en az gerçekleşen alt boyutun ise *telkinlegüdüleme* olduğu; okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarında en çok koşullu ödül, en az *tamserbestlik* tanıyan liderlik (laissez-faire) boyutunu tercih ettikleri belirlenmiştir. Ortaya çıkan bilgiler neticesinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından, idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işlemci liderlik davranışlarından koşullu ödül alt boyutu yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutuna dair davranışlarının yüksek bulunması, yöneticilerin örgütün hedeflerini oluşturmada ve oluşturulan hedeflere erişmede çalışanların göstermesi gereken performans ölçütlerini ve düzeyini tespit edebildiklerini, bu amaçlar doğrultusunda motivasyon araçlarını kullanarak, çalışanlarına, hedeflere ulaşıldığı takdirde, maddi ödül veya statü gibi sosyal içerikli ödülleri (Yavuz, 2008:66) vermekte olduklarını ifade eder. Araştırma bulgularına göre, işlemci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire) olması ise okul yöneticilerinin çalışanları kendi haline bırakarak ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışı (Geçmez, 2009:66) göstermekte olduğu şeklinde yorumlanabilir. Tam serbestlik tanıyan (laissez-faire) lider, serbestiyetçi bir yönetim sergiler. Araştırma sonucunda, işlemci liderlik özelliklerinden koşullu ödül alt boyutunun yüksek olması ve işlemci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire) olması, Dursun (2009) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular ile tamamen örtüşmektedir. Nadir (2010), Lefkoşa'daki ortaöğretim kurumlarında yaptığı çalışmada yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline idealleştirilmiş etki boyutuna "çoğunlukla" düzeyinde katılım gösterdikleri sonucu, yapılan çalışmada elde edilen bulgularla benzer niteliktedir. Şirin ve Yetim (2009), Cemaloğlu ve Kılınc'ın (2012) Gündüz ve Doğan'ın (2009), Güneş (2011), Keleş (2009), (Dursun (2009), Cemaloğlu (2007) Buluç (2009a) araştırmalarına dair sonuçlar, yapılan çalışmada elde edilen bulgularla farklılık arz etmektedir. Yapılan çalışmada, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri, işlemci liderliği ise düşük düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır. Bu duruma göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar ile Karip (1998), Korkmaz (2005), Cemaloğlu (2007), Töremen ve Yasan (2011), Tok ve Bacak (2013) araştırma sonuçları arasında önemli benzerlikler olduğu görülmektedir. Kılıç (2006),

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

Çelebi (2012), Okçu (2011), Tetik (2008), Şirin (2008), Geçmez (2009) ve Yıldırım'ın (2006) araştırma bulguları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışları boyutunda oldukları görülmektedir.

Ortaokul ve liselerdeki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine dair sonuçlarına bakıldığında, en yüksek değer duygusal tükenme, en düşük değer ise duyarsızlaşma alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Budakoğlu (2011) tarafından yapılan araştırma, bu araştırmada elde edilen bulguyu desteklemektedir. Branş öğretmenlerinde yüksek düzeyde çıkan duygusal tükenme, okul, öğrenci veli üçgeninde yaşanan olumsuzlardan ve çoğu zaman yetersizliklerden, öğretmenlik mesleğine karşı yaşanan hayal kırıklıklarından kaynaklanan strese karşı gösterilen ilk tepkidir. Özellikle sahip olunan aşırı iş yükü ve stres öğretmenlerin duygusal olarak tükendiklerini hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular neticesinde liselerdeki ve ortaokullardaki branş öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Kepekçioğlu (2009), Yıldız (2011), Özgüner (2011), Cerit (2008) ve Acar-Arasan (2010) tarafından yapılan araştırmalardaki bulgular, mevcut araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir. Ayrıca tükenmişlik ile ilgili yapılmış olan Koçak (2009), Cemaloğlu ve Erdemoğlu-Şahin (2007), Kayabaşı (2008), Coşkun (2012), Ergül, Saygın ve Tösten (2013), Torun (1995), Dolunay (2002), Budak ve Sürgevil (2005), Avşaroğlu ve diğ., (2005); Tümkiye (2005) araştırmalarında da öğretmenlerin tükenmişliğe maruz kaldıkları ortaya konmuştur. Dağlı ve Gündüz'ün (2008), Sezgin ve Kılınç (2012), Ardıç ve Polatçı (2008) araştırma sonuçları, yapılan araştırmada elde edilen bulgularla farklılık arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları alt boyutları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve işlemci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlemci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve tam serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderlik alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde azalma yaşandığı sonucuna varılmıştır. Dursun, 2009; Stokes, 2013 ve Leung ve Lee (2006) araştırmaları, elde edilen bu sonucu destekler niteliktedir. Risambessy ve diğ., (2012) sağlık görevlileri ve hemşirelerle; Rittschof (2013) Çocuk Koruma Hizmetleri vaka yöneticileri ile; Güzel ve Akgündüz (2011); Gill ve diğ., (2006) ve Constanti (2010) otel işletmeleri çalışanlarıyla; Twigg ve Kang (2012) restoran çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırma sonuçlarından elde edilen bulgularda yöneticilerin liderlik tarzı algılamaları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında bu çalışmanın sonuçlarını destekleyici şekilde negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

1. Geleceğin okullarını yöneten okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları önemlidir. Bu kapsamda okul yöneticilerine yönelik liderlik eğitimleri ve seminerleri düzenlenebilir. Liderlik konusuna eğitim fakülteleri programlarında yer verilebilir.
2. Öğretmenlerdeki tükenmişliği engellemek için, öğretmenlerin sosyal yönden gelişmelerine ortam hazırlayacak etkinlikler düzenlenebilir.
3. Öğretmenlerin iş performansını ve dolaylı olarak öğrenci öğrenmesini olumsuz yönde etkileyebilecek olan tükenmişliğin derinlemesine incelenmesi için farklı örneklerde (okul öncesi, ilköğretim vb.), farklı model, veri toplama araçları ve yöntemlerde kurgulanmış çalışmalar yapılabilir.
4. Araştırma sadece Batman ilini kapsamaktadır. Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla araştırma farklı illerde de yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Acar-Arasan, B.N. (2010). *Akademisyenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013, Yaz). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 35-50.
- Akçamete, G., Kaner, S.ve Sucuoğlu, B. (2006). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akın, U. ve Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16( 3).309-327.
- Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1),10-17 Erişim Tarihi 03.02.2014, <http://www.ilkogretim.online.org.tr>
- Arabacı, İ.B. ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 78-91.
- Ardıç, K. ve Polatçı S. (2008).Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği).*Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (2), 69-96.
- Arslan, F. (2013).*Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Avşaroğlu, S., Deniz, E. ve Kahraman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 115-130.

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

- Ay, M. ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.7, (1), 1170-1189. Erişim Tarihi 09.01.2014, <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1060>.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, bets. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Budakoğlu, G. (2011). *Tükenmişliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir devlet üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Buluç, B. (2009a). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Değişen Dünyada Eğitim Liderliğinde Yeni Boyut: Dönüşümcü Liderlik (Ankara İli Örneği)*. Gazi üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi/ Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5 (1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç A. Ç. (2012, Haziran ). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 132 – 156.
- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu-Şahin D. (2007, Ekim). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 15,(2),465-484.
- Cerit, Y. (2008,Güz). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570.
- Coşkun, M. K. (2012).Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 101-113. Erişim Tarihi 11.01.2014, <http://www.asosindex.com>
- Çapulcuoğlu, U. ve Gündüz, B. (2013, Nisan). Öğrenci Tükenmişliğini Yordamada Stresle Başa Çıkma, Sınav Kaygısı, Akademik Yetkinlik ve Anne-Baba Tutumlar.*Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslar arası e-dergi*,3(1), 201-218. Erişim Tarihi 15.01.2014, [http://ebad-jesr.com/english/images/MAKALE\\_ARSIV/C3\\_S1makaleler/3.1.11](http://ebad-jesr.com/english/images/MAKALE_ARSIV/C3_S1makaleler/3.1.11)
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

- Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çelik V. (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 423-441.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 331-342
- Çiçek-Sağlam, A. (2011). Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (15), s. 407 – 420.
- Dağlı, A. ve Gündüz H. (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 12-35.
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E. ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2 (5), 13-23.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın işine cezbolması, dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 20.12.2013, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisinde strese bağlı kişiliğin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 20.12.2013, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dworkin, A. G. (2001). Perspectives on Teacher Burnout and School Reform. *International Education Journal*, 2 (2), 69-78.
- Eraslan, L. (2004a). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Ergül, H. F., Saygın, S. ve Tösten, R. (2013, Kasım) .Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (10), 266-285.

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010, Güz). Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (34), 223-239. Erişim Tarihi 15.01.2014, <http://www.asosindex.com>
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 03.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gill, A.S., Flaschner, A. B. and Shachar, M. (2006). Mitigating Stress and Burnout By Implementing Transformational-Leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 469 - 481. Erişim Tarihi 04.01.2014, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1567258>.
- Güneş, A.M. (2011) . *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), 38-55.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013, Nisan). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi Uluslar arası e-dergi*, 3(1), 29-49. Erişim Tarihi 11.03.2014, [eabad-jesr.com/images/MAKALE\\_ARSIV/C3\\_S1makaleler/3.1.02.pdf](http://eabad-jesr.com/images/MAKALE_ARSIV/C3_S1makaleler/3.1.02.pdf)
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. *Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*. Erişim Tarihi 14.03.2014, [www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/263.pdf](http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/263.pdf).
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281-296.
- Harrison, J. L. (2011). Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4 (1), 82- 136.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu, S. (2009). *Çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzı algulamaları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 443-465.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 191-212.
- Keleş, Ö. G. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla. Erişim

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

- Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kepekçioğlu, E. S. (2009). *Öğretim elemanlarında tükenmişlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri. Erişim Tarihi 13.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19 (1), 65-83.
- Korkmaz, M. (2005, Yaz). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 401-422.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu-Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2012, Yaz). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 12 (3) ,1813-1831
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Erişim Tarihi 07.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Leung, D.Y.P. and Lee, W.W.S. (2006). Predicting Intention to Quit Among Chinese Teachers: Differential Predictability of the Components of Burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19 (2), 129-141. Erişim Tarihi 03.03.2014, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=81&hid=104&sid=8e69d30d-5149-46bc-a372-64cbcb8fae4%40sessionmgr8>
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, (2), 99-133.
- Nadir, A. (2010). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, Erişim Tarihi 13.11.2013, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Okçu, V. (2011). Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik. İsmail Bakan (Ed.), *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* ( 426-455). Ankara: Gazi Kitabevi.

*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

- Özben Ş. ve Argun, Y. (2003) İlköğretim Öğretmenlerinin Umutsuzluk ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi* 3 (1), 36-48.
- Özgüner, M. ( 2011). *Örgüt kültürü ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma: Bozok üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bozok Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A. & Astuti, E.S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (9), 8833-8842.
- Rittschof, K. R. (2013). *The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit.R.*, Ph.D., Walden University. (Master's thesis). 159, (UMI No.3568319). Erişim Tarihi 15.03.2014. <http://gradworks.umi.com/35/68/3568319.html>.
- Sağlam- Arı, G. ve Çına- Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Şahin, S. (2004, Kasım). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-396.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği).*Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (23), 188-199.
- Serinkan, C. (2003). *Toplam kalite yönetimi ile dönüşümcü liderlik ilişkisi ve denizli yöresinde yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi, 01.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sezgin, F. ve Kılınc, A.Ç. ( 2012, Aralık). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13 (3),103-127.
- Soysal, A. (2011, Kasım).İş Yaşamında Tükenmişlik. *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası Dergisi*, 1-26. Erişim Tarihi 23.02.2014, [www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf).
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1),69-84.
- Tengilimoğlu,D. (2005). Kamu ve Özel Sektörlerde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. Erişim Tarihi 15.01.2014, <http://www.asosindex.com>



*Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*

- Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa. Erişim Tarihi 02.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- TDK. (2014). Erişim Tarihi 13.02.2014, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.53dc8a9a4f33b7.20536381](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.53dc8a9a4f33b7.20536381)
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal Of Human Sciences*, 10 (1), 1-31. Erişim Tarihi 02.01.2014, [www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/.../2605/621](http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/.../2605/621)
- Torun, A. A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 01.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010 Temmuz/II). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 27-39.
- Tümkaya, S. (2005, Güz). Öğretmenlerin Sınıf İçi Disiplin Anlayışları ve Tükenmişlikle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (44), 549-568.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-Selçuk Üniversitesi*, 16 (22), 229-254.
- Twigg, N. W. & Kang, B. (2012). The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem on Burnout. *Journal of Behavioral Studies in Business*, (4), 98-116.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüştürücü liderliğe sahip olma düzeyleri (Silivri ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 15.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Erişim Tarihi 13.02.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi 19.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldız, E. (2011). *Eğitimcilerde tükenmişlik (Rehber öğretmenler üzerinde bir araştırma)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. Erişim Tarihi 11.01.2014, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.