

Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları, Okul İklimi ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki¹

Seyithan DEMİRDAĞ²

Mustafa KOCAOĞLU³

Öz: Okul içinde ve dışında çok büyük görev ve sorumluluklar yüklenen ve sürekli bir hedefe ulaşılması istenilen öğretmenlerin tüm bu sorumlulukları yerine getirirken sorunlarla karşılaşması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okulun iklimi öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini etkileyebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma, nicel araştırma desenlerinden genel tarama modeli ile yapılmıştır. Çalışmadaki katılımcılar seçkisiz olmayan (non-random) örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme tekniği ile belirlenmiş olan 478 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmadaki veriler "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği", "Okul İklim ve Desteği Ölçeği" ve "Tükenmişlik Ölçeği" ile elde edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde betimsel ve çıkarımsal istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Liderlik tarzları, okul iklimi ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyonu analizi uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile okul ikliminin, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgulara göre katılımcılar, okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmişlerdir. Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre ise liderlik tarzı ile okul ikliminin tükenmişlik düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler:
Liderlik tarzları, okul iklimi, tükenmişlik, öğretmenler

The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Climate and Teachers' Burnout Levels

Abstract: It is quite possible that teachers, who have great duties and responsibilities inside and outside the school, and who want to achieve a permanent goal, encounter problems while fulfilling all of their responsibilities. Leadership styles of school administrators and school climate can affect teachers' burnout levels. In this context, the aim of this study is to examine the relationship between school administrators' leadership styles, school climate and teachers' burnout levels. The study was conducted with the general screening model, one of the quantitative research designs. The participants in the study consisted of 478 teachers who were determined by the convenient sampling technique, which is one of the non-random sampling methods. The data in the study were obtained from the "Leadership Style Behavior Scale", "School Climate and Support Scale", and "Burnout Scale". Descriptive and inferential statistical methods were used in the analysis of the collected data. Pearson correlation analysis was applied to determine whether there is a significant relationship between leadership styles, school climate and burnout. Multiple linear regression analysis was applied to determine whether school administrators' leadership styles and school climate predict teachers' burnout levels. According to the findings, the participants stated that they perceived the school climate and the leadership styles of the school administrators at a high level. According to the findings obtained from the regression analysis, it was found that leadership style and school climate were significant predictors of burnout level.

Key Words:
Leadership styles, school climate, burnout, teachers

Geliş Tarihi : 27.07.2022

Kabul Tarihi : 28.10.2022

Yayın Tarihi : 30.12.2022

¹ Bu makale, " Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği" adlı 2022 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında yayınlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Doç.Dr. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, seyithandemirdag@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4083-2704

³ Öğretmen, MEB, kocaoğlumustafa67@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9341-6341

GİRİŞ

Eğitim örgütleri yöneticisi, öğretmeni, öğrencisi ve diğer çevresel faktörlerle birlikte bir bütünlük meydana getirmektedir. Bu bütünlüğü oluşturan unsurların eşgüdümlü bir şekilde hareket etmesi sonucunda olumlu bir iklim, başarılı okul, motivasyonu yüksek bireyler ve etkili liderlik gibi durumların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Okullarda söz konusu unsurlar çok arzulanmasına rağmen uygulamada bunları bir arada görmek kolay değildir. Okul bazında istenmeyen bazı etkenler motivasyon, liderlik, başarı ve iklim gibi durumları etkileyebilir.

Okulları etkileyen faktörlerden biri sergilenen liderlik düzeyidir. Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesinde önemli yer tutan liderlik sınırları belli koşullar altında belirlenen, kişisel ya da grupsal hedefleri başarmak için, liderin diğer üyelerin davranışlarına etki etmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2010). Liderin sahip olduğu bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneği uygulamalı olarak göstererek sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiği sürece lider olabilmektedir (Kaya, 2002). Liderlerin bu denli önemli özelliklere sahip olması okullarda olumlu bir atmosferin oluşmasına olanak sağlayabilir.

Olumlu okul iklimi ve yapısının sağlanması ve öğretmenlerin psikolojik olarak desteklenmesi üzerinde durulması gereken konulardır. Okulun iklimi, okulda görev yapanlar arasındaki etkileşimleri, öğrencilerin öğrenme ve öğretmenlerin öğretme tecrübelerini ve okulun var olan temel yapısını gösterir (Korkmaz, 2005; Terzi, 2018). Okuldaki bireyler deneyimledikleri durumlara göre bir okul iklimi algısı geliştirirler (Bursalıoğlu, 2015). Olumlu okul ikliminin yer aldığı eğitim kurumlarında bireyler mutlu ve huzurlu bir şekilde görevlerinin gereğini yerine getirmekle ilgilenirler. Ancak olumsuz okul ikliminin varlığı okul bazında huzursuzluk, stres ve düşük motivasyona neden olur. Bu olumsuzluklar zamanla bireylerde yetersiz odaklanma ve tükenmişlik gibi istenmeyen durumlara yol açabilmektedir.

Son yıllarda çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen duyguların başında tükenmişlik duygusu geldiği belirtilmektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü öğretmenlik mesleğinde görev yapan eğitimcilere göre tükenmişlik duygusu; sürekli yorgun hissetme ve başarılı olamama duygusu kötü bir içsel hal olarak ifade edilmektedir (Durak ve Seferoğlu, 2017; Ergun-Özler, 2012). Tükenmişliğe maruz kalan öğretmenler okullarda kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmede güçlük çekerler (Dinecrol, 2013).

İlgili literatür incelendiğinde okul ikliminin bireysel performansı birçok açıdan etkilediği görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Literatürde ayrıca liderlik, okul iklimi ve tükenmişlik gibi kavramları ayrı ayrı ya da farklı değişkenlerle ilişkisini ele alan çalışmalar mevcuttur. Ancak bu üç değişkeni birlikte inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada okuldaki çalışanları birçok yönden etkileyen bu kavramların birbiri ile ilişkisi incelenerek alan yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Liderlik Tarzları

Liderlik tanımı basit bir kavram olarak algılanır. Ancak tam olarak anlaşılıp tanımının yapılması kolay değildir (Dessler, 1998). Şahin'e (2003) göre liderlik, gündelik hayatta ve çalışma hayatında en çok kullanılan kavramlardan biridir ve liderlik yeteneği bir kişinin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilir. Liderlik, ortak hedefe varmak için bir araya gelen insanları etki altına alıp kontrol etme aşamasıdır. Liderlik, herkesin öngöremediği imkânları elde etme ve bu imkânları yapılan işin yararı için kullanma kabiliyetidir (Ardahan & Konal, 2017).

Literatür üzerinde yapılan araştırmalarda, genel olarak liderlik teorileri özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı olarak belirlenmiştir. Liderliğin, doğuştan gelen özelliklere bağlı olarak ortaya çıktığını benimseyen yaklaşım özellikler yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Bu teoriye göre, lider sonradan olunmaz, lider doğulur (Jago, 1982). Liderlerin doğuştan kendini gösterdiklerini, hatta fiziksel özelliklerinin ve sosyal ilişkilerinin çocukluktan kendini gösterdiğini belirtir. Bu konu ile ilgili araştırma yapan kişiler, dış görünüş ve kişilik özellikleri ile liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunurlar (Aksel, 2010).

Davranışsal yaklaşım teorisine göre, araştırmacılar liderlerin dış görünüşü ile ilgilenmemişlerdir. Etkili liderlerin neler yaptıkları ve bu yaptıkları işlerin yöntemi ile ilgilenmişlerdir. Liderlerin, olaylar karşısındaki davranışları kuramcılarının çalışmalarının odağını oluşturmuştur. Davranış teorisini oluşturanlar örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayan liderlik davranışlarının neler olduğunu ortaya koymaya çalışarak çalışmalarını liderlik yönteminin nasıl yapıldığı üzerinden yürütmeye çalışmışlardır. Davranışsal teoriye göre liderin etkililiği iş görenleri başarıya ulaştırma düzeyi ile ölçülebilir. Liderin etkilediği bireylerle etkileşimi, eşgüdümleme oluşturması ve hedeflere dair etkili stratejiler oluşturması onun gücünü belirler (Koçel, 2001). Bütün bu durumlar liderin başarısını belirleyen ölçütler arasında yer almaktadır (Tunçer, 2012).

Durumsal yaklaşım teorisi ise, liderliğe durumları ön plana koyarak ortaya çıkan durumlar bakımından yaklaşır. Yaklaşımına göre her durumda geçerli bir liderlik yoktur. Etkili liderlik için farklı durumlarda farklı türde liderlik gerekir. Etkili lider kendi bakış açısını farklı durumlara uyumlu hale getirebilmelidir. Durumsal yaklaşım teorisi yapılması gereken liderliğin yönlendirici ve destekleyici aşamalardan meydana geldiğini ve bu aşamaların içinde bulunulan duruma göre uyarlanabilmesi gerektiğini ifade eder. Liderler durumsallık ilkesi bağlamında ilişki, hazır olma ve iş başındaki unsurlara göre bir tarz sergilerler (Dilts, 1996). Örgüt içindeki durumlara göre tek bir liderlik yaklaşımı değil o an için en uygun liderlik tarzı ile hareket etmek önem arz etmektedir (Alioğulları, 2012). Ogbonna ve Harris'e (2000) göre bütün durumsal bakış açılarının genel prensibi; liderlik etkinliğinin, liderin her bir durumla ilgilenmesi için gerekli olan liderlik tarzını benimsemesine dayanır. Bütün bu yaklaşımlar liderin kendine özgü bir tarzla durumlara müdahale ettiğini açıklamaktadır.

Liderlik tarzı, liderin etrafında bulunan kişileri etkilemede başvurduğu, liderin kendi özelliklerinin de görüldüğü, lideri takip eden grubunun özellikleri gibi etkenlerden beslenen davranış tarzlarıdır (Bono ve ark., 2012). Alan yazında çeşitli liderlik tarzlarının olduğu görülmektedir. Örneğin demokratik lider, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olduğundan daha iyi bir iş gücü ortaya konur. Çalışanların sürekli motive olmasıyla yeteneklerinin en üst seviyeye çıkması sağlanır. Böylece belirlenen hedeflere ulaşmada etkili bir sonuca ulaşılır (Schein, 1985). Serbest bırakıcı liderlik davranışını sergileyen bireyler iş görenlere muazzam ölçüde bir özgürlük ve hareket alanı sağlar (Karip, 1998). Otokratik liderlik ise yetkeci liderlik olarak tanımlanmıştır. Genel bir ifade ile otoriter liderler grubun üyelerini yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde grup üyelerinin hiçbir etkisi yoktur (Eren, 1993). Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik hedeflerine ulaşabilmesi için, sahip oldukları amaç ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp & Öcal, 2000). Son olarak etkileşimci liderler, çalışanları ile kendileri arasındaki karşılıklı değişimlerin yani etkileşimin önemi üzerinde durulmaktadır. Hedeflenen iş başarıya ulaştığı takdirde, çalışanlarını ödüllendiren liderler onları etkileyebilmektedirler (Güney, 2015).

Liderlik tarzlarına ilişkin alan yazında birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Tuncer (2020) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya koyduğunu bulmuştur. Keskin Başyigit (2019) ise okul yöneticilerinin liderlik tarzları katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Alpay (2019) dönüşümcü liderlik tarzı ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Joo (2014) tarafından yapılan çalışmada çoklu liderlik yaklaşımını benimseyen liderlerin etkili liderler olduklarını beyan etmiştir. Pennix (2009), küçük olan ve az personeli bulunan okullarda görev yapan yöneticilerin büyük ve orta düzeyde olan okullarda yer alan okul yöneticilerine göre daha etkin insan yönetimi gerçekleştirdiklerini bulmuştur.

Okul İklimi

Bir okulu diğerinden ayıran ve okul üyelerinin tutumunu etkileyen birtakım içsel özellikler, okulun iklimini oluşturmaktadır. Hoy ve Miskel'e (2012) göre okul iklimi, üyelerin yaşantılarıyla deneyim sağladığı onların davranışını etkileyen ve üyelerin okuldaki birliktelik algısı üzerine kurulu, nispeten devamlı olan okul ortamının kalitesidir. Ekşi ve ark. (2017)'a göre her okul kendi özgün halini içinde barındırır. Okulların bu özgün ve kendine has halinin okul iklimi ile ilgili olduğu söylenebilir. Okul iklimi, okulun ana paydaşları olan öğretmenler ve öğrenciler ile birlikte okul yöneticileri ile oluşturulur. Öğretmenlerin, öğrencilerin, yöneticilerin, velilerin ve diğer okul çalışanlarının davranışlarını etkileyen okula özgü olan kişilik okul iklimini oluşturur.

Şişman ve Turan (2004) okul iklimini, örgütün doğal ortamında çalışanların ve diğer grup üyelerinin kişisel algıları olarak tanımlamaktadır. Bu algılar genellikle okul ile ilgili algılanan kültürün sembolik, davranışsal ve uygulama boyutları ile ilgili olabilir. Korkmaz'a (2005) göre okul iklimi, okuldaki paydaşların olaylara bakış açılarını ve çalışmalar ile ilgili bu paydaşların davranışlarını değiştirmektedir. Bakka'a (2019) göre okul iklimi, okul içerisinde var olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve öğrenci velilerinin birbiriyle olan etkileşimlerini sonucunda paydaşlar arasında gerçekleşecek olan etkinlikler sayesinde ortak bir anlayış oluşturulmasıdır.

Okul ikliminin çeşitli boyutları mevcuttur. Cohen, McCabe, Michelli ve Pickeral (2009), okul iklimini dört aşamada incelemişlerdir. Okul ikliminin aşamalarını, güvenlik, eğitim-öğretim, okulda bireyler arası ilişkiler ve fiziksel çevre gibi özellikleri öne çıkararak araştırmışlardır. Okul ikliminin birinci boyutu olan güvenlik boyutu, hem fiziksel hem de sosyal-duygusal anlamda bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri olarak ifade edilmiştir. Okuldaki bireylerin fiziksel olarak kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalı, şiddetle ilgili asla taviz verilmemeli ve bu durumlar olabildiğince en aza indirilmelidir. İkinci boyut olarak ifade edilen eğitim öğretim boyutunda, öğretimin kalitesinin artırılması, birçok özelliğe hitap eden öğretim yöntemlerinin kullanılması ve

olumlu eğitim öğretim koşullarının sağlanması ele alınmalıdır. Okul ikliminin üçüncü boyutu olarak belirlenen ilişkiler boyutunda farklılıklara saygı gösterilmelidir. Okul ikliminin çevre boyutunda ise okulda var olan fiziki imkânlar, öğrencilere sunulan etkinliklere göre değerlendirilerek okulun başarısını arttıracak fiziki geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Okul iklimine dair alan yazında yapılmış çeşitli araştırma örnekleri bulunmaktadır. Gündüz (2018) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin görevli oldukları okullardaki örgüt iklimine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kurumdaki çalışma süresine göre örgüt iklimi boyutları değişiklik göstermemektedir. Durmuş, Aypay ve Aybek (2017) öğrencilerin okulda var olan okul iklimine karşı olumlu duygular geliştirmelerinin öğrencilerde tükenmişlik duygusunu geliştirmede tespit etmişlerdir. Varlı (2015) araştırmasında okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışları sergilemelerinin okulda kapalı bir iklimin oluşmasına sebep olduğunu bulmuştur. Şenel (2015) okul iklimi ile okul etkililiği değişkenleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Subedi (2016) çalışmasında etkili okul liderliğinin, olumlu okul iklimi için gerekli olduğu ve olumlu okul ikliminin de okul performansını arttırdığını bulmuştur. Sirisookslip (2014) okul yöneticileri tarafından desteklenen ve cesaretlendirilen öğretmenlerin olumlu okul ikliminden dolayı iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Way ve Reddy (2007) ise olumlu iklim koşullarının tesis ettiği okul ortamlarında öğrencilerin daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Tükenmişlik

Tükenmişlik, işleri gerçekleştirenlerin davranışlarına ve buna bağlı olarak yaşamlarına olumsuz olarak etki eden bir duygusal çöküş hali olarak ifade edilebilir (Işıkhan, 2016). Diğer bir tanımla tükenmişlik, yaşanan yorgunluklar sonucunda meydana ümitsizlik, çaresizlik ve başkalarına karşı düşmanca tavırlar sergilemeye varıncaya kadar yaşanan tüm olumsuz hadiselerin bütünüdür (Maslach & Jackson, 1981). Tükenmişlik duygusu kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bununla birlikte çalışırken ortaya çıkan sorunların azim ve isteği azaltması ve iş hayatında karşılaşılan baskılar nedeniyle yaşanan çöküş olarak ifade edilebilir. Sürekli bu duygunun yaşanması ile ortaya çıkan gerginlik hali durumu uzun zaman boyunca yaşanan stresin ortaya çıkardığı bir durumdur (Maslach, 2003). Tükenmişlik, çoğu zaman iş yerinde karşılaşılan sorunlar nedeni ile ne yapacağını bilemez halde kıvranan bir insanın hayatındaki diğer insanlara karşı olumsuz bakış açısına neden olan olumsuz bir duygusal bir çöküntü durumudur (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011).

Maslach (2003) tükenmişliğin işte yaşanan stresle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bireyin yaptığı işin hedefinden sapması ve hizmet sağladığı müşterileri gereken ölçüde önemsememesi de tükenmişliği tetikleyen nedenlerdendir. Tükenmişliğin sıklıkla görülen belirtileri arasında kişide oluşan enerji kaybı, heves eksikliği, olumsuz bir bakış açısı geliştirme ve diğer insanlardan uzak durma yer almaktadır. Pines'in (2003) varoluşçu teori üzerinden baktığı yaklaşıma göre, tükenmişlik, insanları özel yaşamlarında ve iş hayatlarında ulaşamadıkları varoluşsal anlamı bulmayı arzulanma ihtiyacının bir sonucudur.

Tükenmişliği ortaya çıkaran faktörleri anlamak için bireyi, tükenmişliğe sürükleyen nedenleri bilmek gerekir. Tükenmişliğin ortaya çıkması bireyin hayal ettiklerini gerçekleştirmeye ilgilidir. Birey düşündüklerini gerçekleştiremediği zaman buna bağlı olarak bir hayal kırıklığı ve yorgunluk oluşur. Meslekte ideal olanı yakalamak için yüksek bir çapa sarf eden öğretmenler, ideal ve gerçek olan durum arasındaki açığı kapatmak için ciddi anlamda bir emek harcar. Bu durum sonucunda birey içten tükenmeye başlar. Bireysel ve örgütsel birçok faktör, tükenmişliği tetiklemektedir. Bu faktörlerin net bir şekilde belirlenerek sorunların çözümü ve tükenmişlik düzeyinin azaltılması noktasında çok önemlidir (Aydemir, 2018). Izgar'a (2000) göre medeni durum, çocuk sayısı, yaş, işe bağlı olma, kişisel istekler, motivasyon eksikliği, performans düşüklüğü, mesleki doyum, üstlerden görülmeyen destek, planlı veya plansız faaliyetler gibi birçok durum tükenmişliği etkiler. Hayata olumsuz bakış açısı ile bakan ve karşılaşılan sorunların üstesinden gelemeyeceğini düşünen kişilik yapısına sahip bireyler, akılcı olmayan isteklere sahip bireyler ve özgüveni durumlara göre düşük bireylerin tükenmişlik duygusuna yakalanmaları daha yüksek olabilmektedir (Ardıç & Polatçı, 2008). Bazı çalışmalarda kadınların tükenmişliğe daha kolay yakalandıkları tespit edilirken, bazı çalışmalarda ise bazı toplumların erkeklerle yüklediği yüksek beklentilerden dolayı kadınlara göre daha fazla tükenmişlik sendromuna yakalandıkları görülmüştür (Gümüşsoy, 2014).

Alan yazın incelendiğinde tükenmişlikle alakalı çalışmalar olduğu görülmektedir. Güzel (2011), tükenmişliğe neden olan en önemli etkenin örgütten kaynaklandığını ifade etmiştir. Bolat (2011) örgütten kaynaklanan tükenmişliğin bireylere verilen iş yükünün artmasından dolayı kaynaklandığını belirtmiştir. Gökkaya (2014) çalışmasında müdürlerin algılarına göre okulların merkez yerleşimlere olan uzaklığı ile tükenmişlik arasında

anlamli bir ilişki olmadığını görmüştür. Durak ve Seferoğlu (2017) öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamli farklılıklar gösterdiğini bulmuştur. Ulutaşdemir (2012), kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ertürk ve Keçecioğlu (2012) çalışmalarında öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ile mesleki doyumları arasında negatif yönde ve anlamli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Grayson ve Alverez (2008), okul iklimi ve tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Antoniou ve ark. (2013) ilkököl öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine oranla daha yüksek seviyede tükenmişlik ve stres yaşadıklarını belirlemiştir. Carmona ve ark. (2019) ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlik sendromu açısından yüksek risk altında olduklarını ifade etmişlerdir.

Amaç

Başarılı bir lider, yöneticisi olduğu kurumda uygun liderlik yaklaşımları kullanarak olumlu okul ikliminin olmasını sağlayarak başarılı bir ortam oluşturur. Görev yaptığı kurumun olumsuz durumlara karşı neler yapması gerektiğini ve bu durumlar oluşmadan alması gereken önlemlerin farkında olur. Buna göre iş görenler tükenmişlik sendromu yaşamadan güdülenmiş bir şekilde huzurlu ortamlarında görevlerini icra ederler. Çalık ve Kurt'a (2010) göre okul iklimi okul çalışanlarının oluşturduğu algısal alana dayanır. Bu dayanak, okuldaki insan ilişkileri dâhilinde ele alınan bir olgudur. Başarılı kurumlarda görev yapanlar olumlu insan ilişkileri ve birbirleriyle olan duygusal bağları ile başarılı ortamlar oluştururlar.

Literatür incelendiğinde liderlik tarzları (Joo, 2014; Keskin Başyigit, 2019; Pennix, 2009; Tuncer, 2020), okul iklimi (Durmuş ve ark., 2017; Gündüz, 2018; Sirisookslip, 2014; Subedi, 2016) ve tükenmişlikle (Antoniou ve ark., 2013; Durak & Seferoğlu, 2017; Gökkeya, 2014; Carmona ve ark., 2019) ilgili gerek yurt içinde gerekse yurt dışında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak bu üç değişkenin ilişkisini bütüncül bir şekilde ele alan herhangi bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma soruları sorulmuştur:

1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri hangi seviyededir?
2. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamli bir ilişki var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul iklimi, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin anlamli bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kapsamında genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelinde, çok sayıda bireyden oluşan bir durumda, durum hakkında genel bir sonuca ulaşmak için durumun tamamı ya da durumdan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde inceleme yapılmaktadır (Büyüköztürk ve ark., 2016).

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Zonguldak ilinin Çaycuma, Devrek ve Gökçebey ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcılar seçkisiz olmayan (non-random) örnekleme yöntemlerinden olan uygun örnekleme tekniği ile belirlenmiş olan 478 öğretmenden oluşmaktadır. Uygun ve amaçlı örnekleme tekniğinde Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından da belirtildiği gibi evrenden sınırlı sayıda seçilen bir grup üzerinden elde edilen bulguların evrene genellenebileceği düşünülür. Bu çalışmaya katılan öğretmenlere yönelik demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı*

Özellikler		1	2	3	4	5	Toplam
Cinsiyet		Kadın	Erkek				
	<i>n</i>	276	202				478
	<i>%</i>	57	43				100
Çalıştığı Okul Kademesi		Okul Öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise		
	<i>n</i>	31	203	145	99		478
	<i>%</i>	6,5	42,5	30,3	20,7		100
Okul Türü		Kamu	Özel				
	<i>n</i>	441	37				478
	<i>%</i>	92,3	7,7				100
Mesleki Kıdem		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üstü	
	<i>n</i>	55	68	90	102	163	478
	<i>%</i>	11,5	14,2	18,8	21,3	34,1	100
Eğitim Durumu		Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü			
	<i>n</i>	12	408	58			478
	<i>%</i>	2,5	85,4	12,1			100

Tablo 1'e göre katılımcıların 276'sı (%57,3) kadın, 202'si (%43,3) ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi incelendiğinde; 203'ünün (%42,5) ilkokul, 145'inin (%30,3) ortaokul, 99'unun (%20,7) lise, 31'inin (%6,5) okul öncesi kademesinde görev yapanlardan oluştuğu görülmektedir. Görev yapılan okul türünde ise en fazla katılımın 441 (%92,3) kamuda görev yapan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin katılımı 37 (%7,7) oranında gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında katılımcıların 55'i (%11,5) 1-5 yıl arası mesleki kıdeme, 68'si (%14,2) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre ise katılımcıların 408'nin (%85,4) lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmadaki veriler "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği", "Okul İklim ve Desteği Ölçeği" ve "Tükenmişlik Ölçeği" ile elde edilmiştir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ)

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ), Taş, Çelik ve Tombul (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, "Her Zaman (5)", "Çoğunlukla (4)", "Ara sıra (3)", "Nadiren (2)", "Hiç (1)" şeklinde 5'li Likert tipindedir. 59 maddeden oluşan ölçek 5 alt ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekten elde edilen aritmetik ortalamalar şu şekilde yorumlanacaktır; 1.00-1.80; "Hiç", 1.81-2.60; "Nadiren", 2.61-3.40; "Ara sıra", 3.41- 4.20; "Çoğunlukla" ve 4.21-5.00; "Her Zaman". Bu alt ölçekler; Otokratik Lider (10 madde), Demokratik Lider (13 madde), Serbest Bırakıcı Lider (11 madde), Dönüşümcü Lider (15 madde) ve Etkileşimci Lider (10 madde) alt ölçekleridir. 59 maddeden oluşan LTDÖ'nün 24, 25, 29 ve 32'nci maddeleri ters puanlanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı her boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Otoriter Liderlik için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .81, Demokratik Liderlik için .86, Serbest Bırakıcı Liderlik için .74, Dönüşümcü Liderlik için .94 ve Etkileşimci Liderlik için .82 olarak bulunmuştur. LTDÖ'nün güvenilirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve 59 maddenin genel güvenilirlik katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır.

Okul İklim ve Desteği Ölçeği (OİDÖ)

Okul İklimi ve Desteği Ölçeği (OİDÖ), Papanastasiou ve Angeli (2008) tarafından geliştirilmiş; Tezci (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. OİDÖ, "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)", "Kesinlikle Katılıyorum (5)" şeklinde 5'li Likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Bu ölçekten elde edilen aritmetik ortalamalar şu şekilde yorumlanacaktır; 1.00-1.80; "Kesinlikle katılmıyorum", 1.81-2.60; "Katılmıyorum", 2.61-3.40; "Kararsızım", 3.41- 4.20; "Katılıyorum" ve 4.21-5.00; "Kesinlikle katılıyorum". Toplam 12 maddeden oluşan ölçeğin alt ölçek ve ters maddeleri bulunmamaktadır. OİDÖ'nün güvenilirlik analizi

neticesinde, iç tutarlılık Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmış, ölçeğin toplam madde korelasyonlarının .80 ve .58 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

Tükenmişlik Ölçeği (TÖ)

Tükenmişlik Ölçeği (TÖ), Maslach ve Jackson (1981) tarafından öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. TÖ, “Hiçbir Zaman (1)”, “Çok Nadir (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğu Zaman (4)”, “Her Zaman (5)” şeklinde 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Bu ölçekten elde edilen aritmetik ortalamalar şu şekilde yorumlanacaktır; 1.00-1.80; “Hiçbir Zaman”, 1.81-2.60; “Çok Nadir”, 2.61-3.40; “Bazen”, 3.41- 4.20; “Çoğu Zaman” ve 4.21-5.00; “Her Zaman”. 22 maddeden meydana gelen ölçek üç alt ölçek oluşmaktadır. Bu alt ölçekler; Duygusal Tükenmişlik (9 madde), Kişisel Başarı (8 madde), Duyarsızlaşma (5 madde), alt ölçekleridir. 22 maddeden meydana gelen ölçeğin 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21’inci maddeleri ters puanlanmaktadır. Ölçeğin alt ölçeklerden birincisi olan Duygusal Tükenmişlik (9 madde) için iç tutarlılık Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .83, Kişisel Başarı alt ölçeği için .72 ve Duyarsızlaşma alt ölçeği için .65 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 22 maddenin genel güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmadaki veriler, SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel ve çıkarımsal istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Çalışmada toplanan veriler normal bir dağılım sergilediği için parametrik testler uygulanmıştır. Liderlik tarzları, okul iklimi ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyonu sonucunda elde edilen “r” değerleri şu anlamlara gelmektedir; r = 0.00; ilişki yok, r = 0.01 - 0.29; düşük düzeyde ilişki, r = 0.30 - 0.70; orta düzeyde ilişki, r =0.71 - 0.99 yüksek düzeyde ilişki ve r = 1.00 mükemmel ilişki (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2008). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile okul ikliminin, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla da çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Etik Kurul İzin Bilgileri

T.C. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 2014/08-13 sayılı Senato Karar’ınca 29-01-2021 tarihinde etik açıdan uygun bulunmuştur.

BULGULAR ve YORUM

Araştırmamızın birinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik davranışları ne düzeydedir?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna dair elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Grup	Değişkenler	Min	Max	\bar{X}	Ss
Okul İklimi ve Desteği	Okul İklimi ve Desteği	1,00	5,00	3,91	0,72
	Duygusal Tükenme	1,00	5,00	2,20	0,58
Tükenmişlik	Kişisel Başarı	1,00	5,00	2,11	0,58
	Duyarsızlaşma	1,00	5,00	2,14	0,55
	Tükenmişlik Genel Puanı	1,00	5,00	2,15	0,53
Liderlik Tarzları	Otokratik Lider	1,00	5,00	2,46	0,67
	Demokratik Lider	1,00	5,00	3,74	0,75
	Serbest Bırakıcı Lider	1,00	5,00	3,21	0,36
	Dönüşümcü Lider	1,00	5,00	3,68	0,79
	Etkileşimci Lider	1,00	5,00	3,26	0,45
	Liderlik Tarzları Genel Puanı	1,00	5,00	3,33	0,40

Tablo 2 incelendiğinde okul iklimi ve desteği değişkenine yönelik genel puanlarının aritmetik ortalamasının $\bar{X}=3,91$, standart sapmasının ise 0,72 olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu değişkene dair algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin aritmetik ortalamasının $\bar{X}=2,15$, standart sapmasının ise 0,53 olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu değişkene ilişkin

algılarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak, “Duygusal Tükenme” alt ölçeğinin $\bar{X}=2,20$ aritmetik ortalama ve 0,58 standart sapma ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Liderlik tarzları değişkeninin genel puanı incelendiğinde, aritmetik ortalamasının $\bar{X}=3,33$, standart sapmasının 0,40 olduğu görülmektedir. Katılımcıların okullarında sergilenen liderlik tarzlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Liderlik tarzının en yüksek ortalamaya sahip alt ölçeği $\bar{X}=3,74$ aritmetik ortalama ve 0,75 standart sapma ile “Demokratik Lider” alt ölçeğidir.

Araştırmamanın ikinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna dair elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.

Değişkenlerin Korelasyon Analizi Değerleri

Grup	Liderlik Tarzları	Tükenmişlik	Okul İklimi ve Desteği
Liderlik Tarzları	1,00		
Tükenmişlik	-,38**	1,00	
Okul İklimi ve Desteği	,63**	-,39**	1,00

Not.** $p<0,01$

Araştırma bulguları neticesinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 3’teki korelasyon analizi sonucuna göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve tükenmişlik değişkeni arasında ($r=-,38$; $p<0,01$) negatif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul iklimi ve desteği arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasındaki ilişkinin ($r=,63$; $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Tükenmişlik ve okul iklimi ve desteği arasındaki ilişki ise ($r=-,39$; $p<0,01$) negatif yönde anlamlı ve orta düzeydedir.

Araştırmamanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul iklimi, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna dair elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	SE	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,85	0,2	-	21,16	0,00	-	-
Liderlik Tarzları	-0,3	0,1	-0,22	-4,14	0,00	-0,382	-0,187
Okul iklimi	-0,2	0,1	0,25	-4,71	0,00	-0,393	-2,11

Not. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik; $F=53,57$; $p=,00$; $R=,42$; $R^2=,18$

Tablo 4’te sunulan bulgulara göre, anlamlı bir regresyon modelinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul iklimi öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerindeki varyansı %18’e ($R^2=0,18$) kadar açıklayabilmiştir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) neticesinde, yordayıcı olan değişkenlerin tükenmişlik düzeylerine yönelik öneminin sırasıyla; okul iklimi, liderlik tarzları olduğu ifade edilebilir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları değişkeninin ($\beta=-,222$; $t=-4,139$; $p<05$) ve okul iklimi değişkeninin ($\beta=253$; $t=-4,714$; $p<05$) tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak yordadığı görülmüştür.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışmanın birinci alt probleminde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin ne düzeyde olduğu incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin, okul içindeki durumları dikkate alındığında öğretmenlerin okul iklimini yüksek düzeyde algılamışlardır. Sonuçlara göre öğretmenlerin okuldaki tüm çalışanların öğrenci merkezli öğretim yaptıklarına, yöneticilerin öğretmenleri desteklediklerine, okulun öğretmen gelişimini destekleyen eğitim, seminer, yenilikçi öğretim yöntemlerinin kullanılmasına önem verdikleri söylenebilir. Literatür incelendiğinde benzer şekilde öğretmenlerin okul iklimi algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şentürk (2012) yaptığı çalışmada okul ikliminin genel puanına göre öğretmenlerin okul iklimi algılarının yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Getmez (2018) yaptığı araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin okul iklimi

düzeylerinin tüm alt ölçeklerde yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Canlı (2016) çalışmasında öğretmenlerin okul iklimi algılarının tüm alt ölçeklerde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ayrıca öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişlik davranışını etkilediği ifade edilebilir. Bu çalışmada tükenmişlik değişkeninin en düşük ortalamaya sahip alt ölçeğinin kişisel başarı alt ölçeği olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği tespit edilmiştir. Durak ve Seferoğlu (2017), Antoniou ve ark. (2006) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini yüksek, buna uygun olarak kişisel başarı düzeylerini ise düşük olarak tespit etmişlerdir. Bu bulgular bu çalışmadan elde edilen bulgularla uyum göstermesine rağmen Ulutaşdemir'in (2012) elde ettiği sonuçtan farklılık göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlardaki farklılığın nedeni okullardaki iklim düzeyi ve yöneticilerin liderlik tarzlarıyla ilişkilendirilebilir.

Liderlik tarzlarına ilişkin elde edilen bulgularda ise en yüksek ortalamaya sahip alt ölçeğin demokratik liderlik alt ölçeği olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin liderlerine güvendikleri, bağlılık duyarak amaçlara ulaşmada istekli oldukları, adil kararlar alarak esnek çalışma koşulları oluşturma gayreti içinde oldukları söylenebilir. Liderlik tarzları değişkeninin en düşük ortalamaya sahip alt ölçeği otokratik liderlik alt ölçeğidir. Bu durumda öğretmenlerin algılarına göre liderlik tarzlarından otokratik liderliği benimsemedikleri ifade edilebilir. Ancak literatür incelendiğinde yöneticilerin otokratik liderlik tarzını diğer tarzlarla göre daha çok benimsedikleri görülmektedir (Kızıltaş, 2010).

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların liderlik tarzları ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin olumsuz yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin tükenmişlik durumları arasında bir ilişki olduğu ifade edilebilir. İlgili araştırmalar incelendiğinde Özdemir, Sezgin, Şirin ve Karip (2010) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişliği arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Liderlik tarzları ve okul iklimi arasındaki ilişki incelendiğinde liderlik tarzları ve okul iklimi arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu yönde olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin olumlu davranışlarının kurumdaki çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı ifade edilebilir (Demirdağ, 2018; Korkmaz, 2005). Benzer bir çalışmada Terzi ve Kurt (2005), okul yöneticilerinin demokratik davranışlar sergilemesinin öğretmenler tarafından olumlu bir davranış olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Tükenmişlik ve okul iklimi değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde ise tükenmişlik ve okul iklimi arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Buna göre okuldaki yönetim veya işleyişten memnun olmayan bireyler bitkin ve çaresiz davranışlar sergilemeye daha meyilli olabilirler (Çapri, 2006; Maslach & Jackson, 1981).

Çalışmanın üçüncü ve son alt probleminde okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul ikliminin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde liderlik tarzları değişkeninin tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. Farklı olarak Kılıç (2017) araştırmasında liderliğin tükenmişlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada benzer şekilde okul iklimi değişkeninin tükenmişliği negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde benzer sonuçları veren çalışmalar olduğu görülmektedir (Şişman & Turan, 2004; Yoluk, 2020). Bu bulgular değerlendirildiğinde liderlik tarzları, okul iklimi ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre bu anlamlı ilişkinin tükenmişlik ve okul iklimi ile tükenmişlik ve liderlik tarzları arasında negatif yönde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak etkili bir liderlik tarzının sergilenmediği ve olumlu bir okul ikliminin tesis edilmediği örgütlerde öğretmenlerin huzursuz ve mutsuz olmaları ve tükenmeye dayalı davranışlar sergilemeleri kaçınılmaz olacaktır.

Öneriler

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir. Araştırmada okul içindeki durumları dikkate alındığında öğretmenlerin okul iklimine yüksek düzeyde uyum sağladıkları görülmüştür. Bu düzeyin aynı seviyede kalması için gerekli düzenlemelerin sürekli yapılarak mevcut düzenin korunması sağlanmalıdır.

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlarda tükenmişlik değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip duygusal tükenme alt ölçeğinden elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişlik davranışını etkilediği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin bu konularda eğitim almaları gerektiği, öğretmene değer veren çalışmaların ön planda tutulması gerektiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin bu konularda eğitim alması sağlanabilir.

Yöneticilerinin liderlik tarzlarının, öğretmen davranışlarına etkisi olduğu düşünüldüğünde, farkındalık oluşturma sağlanmalı. Yöneticilerin doğru yönetim tarzları uygulayarak öğretmenlerin daha başarılı daha mutlu ortamlarda çalışmaları sağlanabilir. Okul ikliminin oluşması için okul yöneticilerinin, birlikte çalışmayı öğrenme, destekleyici çalışmalara önem verme, ödüllendirme, olumlu insan ilişkileri geliştirme, sorunlarla başa çıkma, etkili yönetim becerileri gibi alanlarda eğitim almaları sağlanabilir. Meslek hayatında tecrübe kazanmış öğretmenlerin tükenmişlik duygusuna kapılabilecekleri araştırmada belirlenmiştir. Bu sorunun giderilmesi için Millî Eğitim Bakanlığı'nın psikosoyal destek programı hazırlayarak sorunun çözümüne katkı sunabilir.

Gelecekte yapılması planlanan çalışmalar yönelik ise şu öneriler verilebilir. Bu araştırma Zonguldak ili ve ilçeleri özelinde yapılmıştır. Daha genelleyebilir sonuçlar elde etmek için farklı bölgelerde veya ülke genelinde daha fazla katılımcı ile çalışmalar yapılabilir. Çalışma değişik yöntemler kullanılarak tekrar yapılabilir. Böylece elde edilen bulgular karşılaştırılarak daha net bilimsel veriler ortaya konabilir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin katılım sayısı artırılarak çalışmanın daha başarılı veriler ortaya konması sağlanabilir. Elde edilen sonuçlar Millî Eğitim Bakanlığı'yla paylaşarak Bakanlığın alacağı kararlara önayak olması sağlanabilir.

Teşekkür ve Yazar Katılım Oranı

Yazar Katkısı (Authors' contributions): Çalışma, 1. yazarın danışmanlığında 2. yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Makalenin tüm bölümlerine iki yazar ortak katkı sağlamıştır.

Etik Kurul Onayı (Ethics approval): T.C. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 2014/08-13 sayılı Senato Karar'ınca 29-01-2021 tarihinde etik açıdan uygun bulunmuştur.

Çıkar Çatışması (Conflict of interest): Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKLAR

- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpay, M. Ü. (2019). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2010). *Liderlik teorileri, liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (s. 33-61). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Antoniou, A. S., Polychroni, F., & Vlachakis, A. N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682-690.
- Antoniou, A. S. Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: The role of coping strategies. *Psychology*, 4(3), 349.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (goü örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ardahan, M., & Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140-147.
- Aydemir, C. (2018). *Çalışanların tükenmişlik düzeylerini yöneticilerinin cinsiyetine göre incelemeye yönelik bir araştırma*. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimlerde Yeni Ufuklar Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 319-330, İstanbul.
- Bakkal, M. (2019). *Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki: Sultanbeyli ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canlı, S. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlere güveninin okul iklimine etkisi*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Carmona, M. G., Marin, D. M., & Aguayo, R. (2019). Burnout syndrome in secondary school teachers: A systematic review and meta-analysis. *Social Psychology of Education, 1*(22), 189-208.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice and teacher education. *Teachers College Record, 111*(1), 180-213.
- Çalık, T. & Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeği'nin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim, 35*(137), 167-180.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2* (1), 62-77.
- Demirdağ, S. (2018). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dessler, G. (1998). *Management, USA*: Prentice-Hall International, Inc.
- Dilts, R. (1996). *Visionary leadership skills*. California: Meta Publications.
- Dincerol, C. (2013) *Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durak, H. Y., & Seferoğlu, S. S. (2017). Öğretmenlerde tükenmişlik duygusunun çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 37*(2), 759-788.
- Durmuş, E., Aypay, A., & Aybek, E. C. (2017). Okul tükenmişliğini önlemede ebeveyn izlemesi ve olumlu okul iklimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23*(3), 355-386.
- Ekşi H., Türk T. & Avcu A. (2017). Maryland güvenli ve destekleyici okul iklim ölçeği (MGDOİ)'nin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17*(4), 1882-1899.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun-Özler, D. N. (2012). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım.
- Ertürk, E., & Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerinde örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 12*(1), 39-52.
- Getmez, D. (2018). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching And Teacher Education, 24*(5), 1349-1363.
- Güzel, T. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 9*(2), 279-296.
- Gümüşsoy, Y. (2014). *İlköğretim okulu öğretmenlerinde tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkileri: Aksaray ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gündüz, G. (2018). *Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgüt iklimine yönelik algıları: Denizli Baklan ilçesi örneği*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gökkaya E. (2014). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinde iş doyum ve tükenmişlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi* (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işıkhani, V. (2016). *Çalışanlarda tükenmişlik sendromu, akciğer kanserinde destek tedavisi*. TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İraz, R., & Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11*(21), 451-472.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science, 28*(3), 315-336.
- Joo, M. T. H. (2014). *The influence of multi-frame leadership style on organizational climate in a private university in Malaysia: A case study*. Unpublished Doctoral Thesis, Institute of Educational Leadership University of Malaya, Kuala Lumpur.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(1), 443-465.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keskin Başyığıt, E. (2019). *Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıç, H. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine etkisinin incelenmesi: Malatya ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıldaş, E. (2010). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim organizasyon, organizasyonlarda davranış: Klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5),189-192.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Özalp İ. & Öcal H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-226.
- Özdemir,S., Sezgin, F., Şirin, H., & Karip, E. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 213-224.
- Pennix, G. E. (2009). *A study of teacher perceptions of the relationship between leadership styles of principals in high and low performing West Virginia elementary schools*. West Virginia University.
- Pines, A. M. (2003). The relationship between career and couple burnout: implications for career and couple counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40 (2), 50 – 64.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sirisookslip, W. (2015). *The impact of leadership styles of school administrators on affecting teacher effectiveness*. *Procedia*, 1031-1037.
- Subedi, B. P. (2016). School leadership, school climate and school performance: experiences of some Asian countries. *International Journal of Development Research*, 6(5), 7928-7936.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Şenel, T. (2015). *İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şentürk, C. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A., Çelik, K., & Tombul E. (2007) Yeni ilköğretim programlarının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-89.
- Terzi, A. R. (2018). *Kuramdan araştırmaya okul iklimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Terzi, A. R., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Tezci, E. (2009). Teachers Effect on ICT Use in Education: The TurkeySample. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1285-1294.

- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi Isparta ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Hacı Bayram Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ulutaşdemir, N. (2012). *Kilis kent merkezinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve etkileyen faktörlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elâzığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Way, N., & Reddy, R. (2007). Students perception of school climate during the middle school years: associations with trajectories of psychological and behavioral adjustment. *Amerikan Journal of Community Psychology*, 40 (3), 194-213.
- Varlı, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoluk, İ. (2020). Okul tükenmişliği ve algılanan akademik başarının ortaokul öğrencilerinin okul iklimi algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(6), 1-8.