

Received/Geliş	:	2025 October/Ekim	Accepted/Kabul	:	2025 November/Kasım	Published/Yayın	:	2025 December/Aralık
----------------	---	-------------------	----------------	---	---------------------	-----------------	---	----------------------

Okul Müdürlerinin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Kazım Yerli¹Mustafa Bozkaya²Hasan Basri Dede³Mehmet Yılmaz⁴Erdem Zeray⁵

Atıf/Reference: Yerli, Y., Bozkaya, M., Dede, H.B., Yılmaz, M. ve Zeray, E. (2025). Okul Müdürlerinin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 342-359.

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin iş doyumu düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algısı) arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma, Ankara ili Mamak ve Altındağ ilçeleri ile Tekirdağ ili Süleymanpaşa ilçesinde görev yapan toplam 109 okul müdürü üzerinde yürütülmüştür. Çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli temelinde desenlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak İş Doyumu Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde betimsel istatistikler, normallik testleri, bağımsız örneklem için t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin iş doyumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. İş doyumunun özellikle ücret, denetim ve kurum içi iletişim boyutlarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışma koşulları ve ödüller alt boyutunun, okul müdürlerinin kişisel başarı algılarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Demografik değişkenler açısından bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; yaş ve görev yapılan okul türüne göre bazı iş doyumu ve tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma bulguları okul müdürlerinin iş doyumunun artırılmasının, tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarını destekleyen örgütsel düzenlemelerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, iş doyumu, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı.

Examining the Relationship Between School Principals' Job Satisfaction and Burnout Levels

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationships between school principals' job satisfaction levels and their burnout levels (emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment). The study was conducted on a total of 109 school principals working in the Mamak and Altındağ districts of Ankara province and the Süleymanpaşa district of Tekirdağ province. The study was designed based on the correlational survey

¹ Okul Müdürü; Ankara-Mamak Şehit Fehmi Şahin Özel Eğitim Meslek Okulu, <https://orcid.org/0009-0003-5327-3512>; kazimyerli@hotmail.com;

² Okul Müdürü; Ankara-Altındağ Yıldırım Beyazıt Kız Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, <https://orcid.org/0009-0006-9573-3785>; mbozkaya73@hotmail.com;

³ Okul Müdürü; Tekirdağ-Süleymanpaşa Ayfer-Mustafa Şahin Akkoç Özel Eğitim Uygulama Okulu, <https://orcid.org/0009-0007-0701-0972>; h.b.dede@hotmail.com;

⁴ Okul Müdürü; Tekirdağ-Süleymanpaşa Kamil Korkmaz Zafer İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0008-0780-231X>; m59yilmaz@hotmail.com;

⁵ Okul Müdürü; Tekirdağ-Süleymanpaşa Halk Eğitimi Merkezi, <https://orcid.org/0009-0009-8504-2368>; erdemzeray@gmail.com;

model, one of the quantitative research methods. The Job Satisfaction Scale and the Maslach Burnout Inventory were used as data collection tools in the study. The data obtained were analyzed using the SPSS 25.0 statistical package program. Descriptive statistics, normality tests, the t-test for independent samples, one-way analysis of variance (ANOVA), Pearson correlation analysis, and multiple linear regression analysis techniques were used in the analysis process. The research findings revealed that there were significant and negative relationships between school principals' job satisfaction and burnout levels. It was determined that job satisfaction, particularly in terms of salary, supervision, and internal communication, significantly predicted emotional exhaustion and depersonalization levels. In addition, it was found that the working conditions and rewards sub-dimension positively affected school principals' perceptions of personal success. In terms of demographic variables, no significant difference was found based on gender; however, significant differences were found in some job satisfaction and burnout sub-dimensions based on age and type of school. In conclusion, the research findings show that increasing school principals' job satisfaction plays an important role in reducing their burnout levels. In this context, it is recommended that organizational arrangements supporting the psychological well-being of managers in educational institutions be developed.

Keywords: School principals, job satisfaction, burnout, emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment.

1. Giriş

Eğitim sisteminin etkililiği ve sürdürülebilirliği, büyük ölçüde okulların yönetim süreçlerinin niteliği ile ilişkilidir. Bu süreçlerin merkezinde yer alan okul müdürleri, yalnızca yönetsel görevleri yerine getiren aktörler değil; aynı zamanda okul iklimini şekillendiren, öğretmen motivasyonunu etkileyen ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan temel liderlerdir. Okul müdürlerinin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri ise büyük ölçüde mesleki doyum düzeyleri ve psikolojik iyi oluşları ile ilişkilidir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik durumları, eğitim örgütlerinin işleyişi açısından kritik değişkenler arasında yer almaktadır (Başak ve Işık, 2019, s. 22–23).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin çalışma motivasyonlarının yüksek olması; okulun genel performansı, kurumsal verimlilik ve eğitim hizmetlerinin kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. İş doyumunu yüksek olan okul müdürlerinin, karar alma süreçlerinde daha etkin oldukları, liderlik rollerini daha istekli üstlendikleri ve okulun hedeflerine ulaşmasında daha sürdürülebilir katkılar sundukları ifade edilmektedir. Buna karşın, yoğun iş yükü, sorumlulukların çeşitliliği, bürokratik baskılar ve sürekli insan ilişkileri gerektiren yönetsel roller, okul müdürlerini fiziksel ve psikolojik açıdan zorlayabilmektedir. Bu durum, zaman içerisinde yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin artmasına yol açabilmektedir (Kanbur, 2018).

İş doyumunu kavramı, bireyin yaptığı işe ve çalışma ortamına yönelik geliştirdiği duygusal tutumları ifade etmektedir. İlk olarak 1920'li yıllarda ele alınmaya başlanmış olan iş doyumunu, özellikle 1940'lı yıllardan itibaren örgütsel davranış alanında sistematik biçimde incelenmiştir. Okul müdürleri, gün içerisinde farklı paydaşlarla (öğretmenler, öğrenciler, veliler, üst yönetim) yoğun etkileşim içerisinde bulunmakta ve bu süreçte çeşitli duygusal deneyimler yaşamaktadır. Bu deneyimlerin olumlu ya da olumsuz olması, yöneticilerin işlerine yönelik zihinsel ve duygusal tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015).

İş doyumunu, çalışanın yaptığı iş ve iş çevresiyle ilgili değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bireyin fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini yansıtmaktadır. Okul müdürlerinin iş doyumunu; görev tanımlarının netliği, yetki ve sorumluluk dengesi, yönetsel destek, çalışma koşulları ve mesleki statü algısı gibi unsurlarla yakından ilişkilidir. Yapılan işin bireyin değer yargıları ve beklentileriyle örtüşmesi durumunda iş doyumunun varlığından söz edilebilmektedir (Kanbur, 2018).

İş doyumunu, yalnızca örgütsel bağlamda değil, bireyin genel yaşam doyumunu ve psikolojik iyi oluşu üzerinde de etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların işlerinden kaynaklanan tutumları, gündelik yaşamlarına yansiyarak genel mutluluk düzeylerini ve sosyal ilişkilerini etkileyebilmektedir (Ladikli ve Arslan, s. 140–150). Luthans'a göre iş doyumunu, yalnızca örgütsel koşulların değil; aynı zamanda bireysel özelliklerin de etkisi altında şekillenmektedir (Sevimli ve Işcan, 2005, s. 55). Okul müdürlerinin eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, yaş, kıdem ve yönetsel deneyim gibi bireysel faktörler, iş doyumunu üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Luthans, 2011, s. 141–150).

İş doyumunun yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkabilen en önemli sonuçlardan biri ise tükenmişliktir. Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger tarafından literatüre kazandırılmış ve bireyin aşırı iş yükü, yıpranma ve karşılanmayan beklentiler sonucunda içsel kaynaklarında yaşadığı tükenme durumu olarak tanımlanmıştır.

Maslach (2001), tükenmişliği iş ortamındaki stres kaynaklarına karşı uzun süreli maruz kalmanın sonucunda gelişen psikolojik bir sendrom olarak ele almaktadır (s. 399). Pines ve Aronson ise tükenmişliği, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre bulunmanın yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme hali olarak tanımlamaktadır.

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenme, bireyin kendisini enerji açısından bitkin ve duygusal olarak yıpranmış hissetmesiyle karakterize edilmektedir ve tükenmişliğin en belirgin boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu boyutta okul müdürleri, yönetsel sorumluluklarını yerine getirmekte zorlandıklarını düşünebilmekte ve mesleki işlevselliklerinde azalma yaşayabilmektedir. Duyarsızlaşma, yöneticinin çalışma çevresine ve paydaşlarına karşı mesafeli ve duygudan yoksun tutumlar geliştirmesiyle ortaya çıkarken; kişisel başarıda düşme hissi, bireyin kendisini mesleki açıdan yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesiyle ilişkilidir (Kılınç, 2024, s. 14).

Okul müdürlerinde görülen tükenmişlik durumu, yalnızca bireysel bir sorun olarak değil; aynı zamanda okulun kurumsal işleyişini, yönetim kalitesini ve eğitim ortamının etkililiğini olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, okul müdürlerinin iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında hem kuramsal hem de uygulamaya dönük önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir.

2. Yöntem

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline dayalı olarak yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim durumunu ve bu değişimin yönünü ortaya koymayı amaçlayan araştırma desendir. Bu kapsamda araştırmada, okul müdürlerinin iş doyumunu düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	50	45.9
	Kadın	59	54.1
Yaş Grupları	25 - 29	46	42.2
	30 - 34	29	26.6
	35 - 39	7	6.4
	40 - 44	6	5.5
	45 ve üstü	21	19.3
Görev Yaptığı Kurum	İlkokul	22	20.2
	Ortaokul	39	35.8
	Lise	48	44.0
	Toplam	109	100.0

p<.05

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Buna göre, araştırma grubunun %54,1’ini kadın (n = 59), %45,9’unu ise erkek (n = 50) katılımcılar oluşturmaktadır. Bu dağılım, örnekleme kadın okul müdürlerinin sayısal olarak erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların önemli bir bölümünün genç ve orta yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. En yüksek katılım %42,2 (n = 46) ile 25–29 yaş grubunda gerçekleşmiştir. Bunu %26,6 (n = 29) ile 30–34 yaş grubu izlemektedir. 35–39 yaş grubundaki katılımcı oranı %6,4 (n = 7), 40–44 yaş grubundaki katılımcı oranı %5,5 (n = 6) ve 45 yaş ve üzeri gruptaki katılımcı oranı ise %19,3 (n = 21) olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, örneklemin ağırlıklı olarak mesleğin erken ve orta dönemlerinde bulunan okul müdürlerinden oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları kurum türüne göre dağılımına bakıldığında, okul müdürlerinin %44,0’ının (n = 48) liselerde görev yaptığı görülmektedir. Ortaokullarda görev yapan müdürlerin oranı %35,8 (n = 39), ilkokullarda görev yapanların oranı ise %20,2 (n = 22) olarak tespit edilmiştir. Bu durum, araştırma grubunda

lise düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin çoğunlukta olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın örnekleme cinsiyet, yaş ve görev yapılan kurum türü açısından çeşitlilik göstermekte olup, farklı okul kademelerinde görev yapan ve farklı yaş gruplarına mensup okul müdürlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır.

Bu araştırma, 2025–2026 eğitim öğretim döneminde, Ankara ili Mamak ve Altındağ ilçeleri ile Tekirdağ ili Süleymanpaşa ilçesinde görev yapan okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, belirtilen il ve ilçelerde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî okullarda görev yapan okul müdürleri oluşturmuştur.

Veri toplama süreci, 2025–2026 eğitim öğretim yılının güz ve bahar yarıyıllarını kapsayacak şekilde planlanmış ve uygulanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 109 okul müdüründen elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış, gönüllülük esasına dayalı olarak anketler uygulanmış ve elde edilen veriler bilimsel etik ilkeler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın yürütüldüğü dönem, okul yöneticilerinin akademik ve idari sorumluluklarının yoğun olduğu bir zaman aralığını kapsamı bakımından, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin gerçekçi biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır.

Bu çalışmada veriler, Sosyo-Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği olmak üzere dört farklı ölçme aracı kullanılarak toplanmıştır.

Sosyo-Demografik Bilgi Formu: Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan bu form, toplam altı sorudan oluşmaktadır. Formda okul müdürlerinin yaş, cinsiyet, görev yaptığı okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), mesleki kıdemi ve yöneticilik deneyimi gibi değişkenlere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Elde edilen veriler, bağımsız değişkenler kapsamında analizlerde kullanılmıştır.

İş Doyumu Ölçeği (Job Satisfaction Survey – JSS): Katılımcıların iş doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla Spector (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Doyumu Ölçeği (JSS) kullanılmıştır. Ölçek, ücret, terfi, yönetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam 36 maddeden oluşan ölçek, 6'lı Likert tipi derecelendirme (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 6 = Kesinlikle katılıyorum) ile uygulanmıştır. Ölçek, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu çok boyutlu olarak değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ): Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; duygusal tükenme (9 madde), duyarsızlaşma (5 madde) ve kişisel başarıda düşme (8 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek, 5'li Likert tipi yanıt skalası ile uygulanmıştır. Ölçeğin Türkçe formu, eğitim ve kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçları, daha önce geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve bilimsel literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerden oluşmaktadır. Ölçeklerin Türkçeye uyarlanmış formları, ilgili örneklem gruplarında uygulanabilirliği kanıtlanmış ve kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılık katsayıları raporlanmıştır. İş Doyumu Ölçeği (JSS), Spector (1994) tarafından geliştirilmiş ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği orta düzeyde olup, bazı alt boyutlarda (ödül, çalışma şartları, işin kendisi) yüksek iç tutarlılık değerleri elde edilmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş, Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir ve yüksek düzeydedir.

Bu çalışmada ayrıca, elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak yeniden analiz edilmiş ve ölçeklerin iç tutarlılık düzeyleri Cronbach's alfa katsayıları ile doğrulanmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirlik katsayıları .75 ile .91 arasında değişmekte olup, özellikle genel ölçekler ve temel alt boyutların araştırmalarda kullanılabilir düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, kullanılan veri toplama araçlarının hem literatürdeki geçerlik çalışmaları hem de bu araştırma kapsamında elde edilen güvenilirlik bulguları, araştırmanın ölçme araçları açısından yeterli iç tutarlılığa ve bilimsel geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

İstatistik analizlerin IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness ve Kurtosis testi ile test edilmiştir.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı

	N	Min	Maks	Ort	S.Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Ücret	109	1.25	4.75	3.09	0.87	-0.066	0.231	1.934	0.459
Terfi	109	2.25	4.75	3.43	0.48	0.401	0.231	0.439	0.459
Denetim	109	2.50	5.50	3.71	0.57	0.370	0.231	1.180	0.459
Yan Haklar	109	2.00	6.00	3.97	0.78	0.228	0.231	0.784	0.459
Koşullar/Ödüller	109	1.75	5.25	3.18	0.80	-0.638	0.231	0.316	0.459
Çalışma Koşulları	109	2.25	4.75	3.37	0.58	-0.183	0.231	-0.694	0.459
İş Arkadaşları	109	1.00	6.00	3.54	0.99	0.095	0.231	-0.723	0.459
İşin Kendisi	109	2.25	4.75	3.79	0.51	-0.651	0.231	0.236	0.459
İletişim	109	1.50	6.00	3.72	1.12	-0.080	0.231	-0.642	0.459
İş Doyumu (Genel)	109	2.97	4.14	3.53	0.23	-0.047	0.231	-0.575	0.459
Duygusal Tükenme	109	1.22	5.00	3.23	0.90	-0.036	0.231	-0.888	0.459
Duyarsızlaşma	109	1.00	4.40	2.68	0.84	0.155	0.231	-0.577	0.459
Kişisel Başarı	109	1.13	3.13	2.26	0.46	-0.295	0.231	0.042	0.459

p < .05;

Tablo 2 incelendiğinde, iş doyumu ve tükenmişlik ölçekleri ile bunların alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması, verilerin parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010) de ± 2 sınırları içinde kalan değerlerin normal dağılım varsayımını karşıladığını belirtmektedir. Bu doğrultuda, araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği ve parametrik istatistiksel analizlerin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin genel iş doyumu düzeyinin (Ort. = 3,53) orta-üst seviyede olduğu görülmektedir. İş doyumu alt boyutları arasında en yüksek ortalamanın yan haklar (Ort. = 3,97) ve işin kendisi (Ort. = 3,79) boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, ücret alt boyutunun (Ort. = 3,09) diğer boyutlara kıyasla daha düşük bir ortalamaya sahip olması, okul müdürlerinin maddi getiriler konusunda görece daha sınırlı bir memnuniyet yaşadıklarını düşündürmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın duygusal tükenme (Ort. = 3,23) boyutunda olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin yönetsel sorumlulukları, yoğun iş yükü ve çoklu paydaş ilişkileri nedeniyle duygusal açıdan zorlandıklarını göstermektedir. Duyarsızlaşma düzeyi orta seviyede iken, kişisel başarı algısının (Ort. = 2,26) görece düşük olması, yöneticilerin mesleki yeterliklerine ilişkin olumsuz değerlendirmeler geliştirebildiklerine işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin iş doyumlarının orta-üst düzeyde olduğu; buna karşın tükenmişlik belirtilerinin özellikle duygusal tükenme boyutunda daha belirgin hale geldiği söylenebilir.

3. Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($p > .05$). İş doyumu ölçeğinin genel puanı ve alt boyutları açısından erkek ve kadın okul müdürlerinin ortalamaları birbirine oldukça yakın düzeydedir.

İş doyumu alt boyutları içerisinde yalnızca terfi boyutunda, erkek okul müdürlerinin ortalamasının (Ort. = 3,53) kadın okul müdürlerine (Ort. = 3,36) göre daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel anlamlılığa yaklaştığı görülmektedir; ancak bu fark kabul edilen anlamlılık düzeyini aşmamaktadır, $t(107) = 1,85$, $p = .067$. Bunun dışındaki ücret, denetim, yan haklar, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	sd	p
Ücret	Erkek	50	3.04	0.89	-0.600	107	.550
	Kadın	59	3.14	0.86			
Terfi	Erkek	50	3.53	0.54	1.850	107	.067
	Kadın	59	3.36	0.41			
Denetim	Erkek	50	3.73	0.67	0.229	85.38	.820
	Kadın	59	3.70	0.47			
Yan Haklar	Erkek	50	4.03	0.78	0.618	107	.538
	Kadın	59	3.93	0.78			
Koşullar/Ödüller	Erkek	50	3.19	0.87	0.133	107	.895
	Kadın	59	3.17	0.74			
Çalışma Koşulları	Erkek	50	3.35	0.59	-0.476	107	.635
	Kadın	59	3.40	0.58			
İş Arkadaşları	Erkek	50	3.45	0.93	-0.867	107	.388
	Kadın	59	3.61	1.03			
İşin Kendisi	Erkek	50	3.83	0.50	0.678	107	.499
	Kadın	59	3.76	0.52			
İletişim	Erkek	50	3.65	1.16	-0.578	107	.564
	Kadın	59	3.78	1.10			
İş Doyumu (Genel)	Erkek	50	3.53	0.24	-0.175	107	.861
	Kadın	59	3.54	0.22			
Duygusal Tükenme	Erkek	50	3.18	0.83	-0.502	107	.616
	Kadın	59	3.27	0.96			
Duyarsızlaşma	Erkek	50	2.77	0.84	0.954	107	.342
	Kadın	59	2.61	0.85			
Kişisel Başarı	Erkek	50	2.25	0.53	-0.168	88.61	.867
	Kadın	59	2.26	0.39			

*p < .05.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, duygusal tükenmenin kadın okul müdürlerinde, duyarsızlaşmanın ise erkek okul müdürlerinde görece daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kişisel başarı algısı açısından ise her iki cinsiyetin ortalamalarının neredeyse aynı düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, okul müdürlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu durum, okul yöneticiliğinin doğası gereği taşıdığı sorumluluk ve stres kaynaklarının, cinsiyetten bağımsız olarak benzer psikolojik sonuçlar doğurabildiğine işaret etmektedir.

Araştırmada yer alan okul müdürlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır. Anlamlı farklılıklar tespit edilen durumlarda post-hoc çoklu karşılaştırmalar (Scheffe veya LSD) gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4'te yer alan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı alt boyutlarda yaş gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir.

İş doyumu ölçeği alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, çalışma koşulları alt boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur, $F(4,104) = 3,945$, $p = .005$. Scheffe testi sonuçlarına göre, 25–29 yaş grubundaki okul müdürlerinin çalışma koşullarına ilişkin algılarının (Ort. = 3,60), 45 yaş ve üzeri gruptaki müdürlere (Ort. = 3,07) kıyasla anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, mesleğin erken dönemlerinde yönetsel koşullara ilişkin algıların daha iyimser olabildiğini düşündürmektedir.

Tablo 4. Ölçeklerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	<i>f. x ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	<i>p</i>
Ücret alt boyutu	25 - 29	46	3.0707	.76859	Gruplar arası Grup içi Toplam	4.772	4	1.193	1.615	.176
	30 - 34	29	2.9052	.91470		76.794	104	.738		
	35 - 39	7	2.8929	1.14434		81.565	108			
	40 - 44	6	3.7917	.40052						
	45 ve üstü	21	3.2500	.95197						
	Total	109	3.0894	.86904						
Terfi alt boyutu	25 - 29	46	3.3587	.55691	Gruplar arası Grup içi Toplam	.634	4	.159	.678	.609
	30 - 34	29	3.5259	.39723		24.321	104	.234		
	35 - 39	7	3.5000	.25000		24.955	108			
	40 - 44	6	3.3333	.76920						
	45 ve üstü	21	3.4762	.36146						
	Total	109	3.4335	.48069						
Denetim alt boyutu	25 - 29	46	3.7446	.67183	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.214	4	.303	.937	.446
	30 - 34	29	3.6897	.46124		33.683	104	.324		
	35 - 39	7	3.7857	.74202		34.897	108			
	40 - 44	6	3.2917	.40052						
	45 ve üstü	21	3.7619	.40679						
	Total	109	3.7110	.56844						
Yan Haklar alt boyutu	25 - 29	46	3.8750	.65564	Gruplar arası Grup içi Toplam	5.440	4	1.360	2.355	.059
	30 - 34	29	4.2845	.70939		60.053	104	.577		
	35 - 39	7	4.2500	.59512		65.493	108			
	40 - 44	6	3.5833	.70119						
	45 ve üstü	21	3.7857	1.04966						
	Total	109	3.9748	.77873						
Koşullar/Ödüller alt boyutu	25 - 29	46	3.3370	.78743	Gruplar arası Grup içi Toplam	5.088	4	1.272	2.057	.092
	30 - 34	29	3.0862	.61338		64.298	104	.618		
	35 - 39	7	3.6071	.77536		69.386	108			
	40 - 44	6	2.7083	.92759						
	45 ve üstü	21	2.9524	.94743						
	Total	109	3.1789	.80154						
Çalışma Koşulları alt boyutu	25 - 29	46	3.6033	.50711	Gruplar arası Grup içi Toplam	4.786	4	1.197	3.945	.005*
	30 - 34	29	3.2586	.61048		31.542	104	.303		
	35 - 39	7	3.3214	.68791		36.328	108			
	40 - 44	6	3.2917	.51031						
	45 ve üstü	21	3.0714	.51927						
	Total	109	3.3739	.57997						
İş Arkadaşları alt boyutu	25 - 29	46	3.3315	.91143	Gruplar arası Grup içi Toplam	9.242	4	2.311	2.512	.046*
	30 - 34	29	3.6810	.95874		95.655	104	.920		
	35 - 39	7	3.1786	1.22231		104.897	108			
	40 - 44	6	4.5000	.65192						
	45 ve üstü	21	3.6429	1.03553						
	Total	109	3.5390	.98553						
İşin Kendisi alt boyutu	25 - 29	46	3.9511	.42038	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.279	4	.570	2.302	.064
	30 - 34	29	3.6638	.56012		25.743	104	.248		
	35 - 39	7	3.7857	.46611		28.022	108			
	40 - 44	6	3.7500	.77460						
	45 ve üstü	21	3.6190	.48489						
	Total	109	3.7890	.50937						
İletişim alt boyutu	25 - 29	46	3.5978	1.01855	Gruplar arası Grup içi Toplam	5.328	4	1.332	1.055	.383
	30 - 34	29	3.7500	1.13978		131.310	104	1.263		
	35 - 39	7	3.3929	1.13521		136.638	108			
	40 - 44	6	4.5000	.79057						
	45 ve üstü	21	3.8214	1.36735						
	Total	109	3.7179	1.12479						
İş Doyum Ölçeği	25 - 29	46	3.5411	.21530	Gruplar arası Grup içi Toplam	.116	4	.029	.560	.693
	30 - 34	29	3.5383	.22608		5.409	104	.052		
	35 - 39	7	3.5238	.22015		5.526	108			
	40 - 44	6	3.6389	.24658						

Scheffe
1>5LSD
4>1.3

	45 ve üstü	21	3.4868	.25468						
	Total	109	3.5341	.22619						
Duygusal	25 - 29	46	3.4348	.76724	Gruplar arası	5.999	4	1.500	1.920	.113
Tükenme	30 - 34	29	3.2797	.97029	Grup içi	81.242	104	.781		
boyutu	35 - 39	7	3.1429	.94654	Toplam	87.241	108			
	40 - 44	6	2.8519	.89627						
	45 ve üstü	21	2.8466	.97466						
	Total	109	3.2294	.89877						
Duyarsızlaşma	25 - 29	46	2.9565	.69399	Gruplar arası	7.150	4	1.787	2.680	.036*
boyutu	30 - 34	29	2.6207	.96709	Grup içi	69.354	104	.667		LSD
	35 - 39	7	2.2000	.48990	Toplam	76.503	108			1>3.5
	40 - 44	6	2.4667	.78655						
	45 ve üstü	21	2.4000	.92087						
	Total	109	2.6844	.84164						
Kişisel Başarı	25 - 29	46	2.3832	.35395	Gruplar arası	1.750	4	.437	2.191	.075
boyutu	30 - 34	29	2.1638	.48539	Grup içi	20.762	104	.200		
	35 - 39	7	2.3750	.36084	Toplam	22.512	108			
	40 - 44	6	2.0208	.22936						
	45 ve üstü	21	2.1310	.61170						
	Total	109	2.2557	.45656						

*p < .05.

Benzer şekilde, iş arkadaşları alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir, $F(4,104) = 2,512$, $p = .046$. LSD testi sonuçlarına göre, 40–44 yaş grubundaki okul müdürlerinin (Ort. = 4,50), 25–29 yaş (Ort. = 3,33) ve 35–39 yaş (Ort. = 3,18) gruplarına göre iş arkadaşlarıyla ilişkileri daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum, orta yaş grubundaki yöneticilerin okul içi sosyal ilişkilerde daha güçlü bir uyum ve iş birliği geliştirmiş olabileceklerine işaret etmektedir.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde ise yalnızca duyarsızlaşma alt boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır, $F(4,104) = 2,680$, $p = .036$. LSD testi sonuçlarına göre, 25–29 yaş grubundaki okul müdürlerinin duyarsızlaşma puanları (Ort. = 2,96), 35–39 yaş (Ort. = 2,20) ve 45 yaş ve üzeri (Ort. = 2,40) gruplarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu bulgu, genç yaş grubundaki okul müdürlerinin yönetsel rollerinde daha fazla mesleki mesafe koyma eğilimi gösterebildiklerini düşündürmektedir.

Buna karşın, iş doyumunu ölçeğinin genel puanı ile ücret, terfi, denetim, yan haklar, koşullar/ödülleri, işin kendisi ve iletişim alt boyutlarında; ayrıca duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > .05$).

Genel olarak değerlendirildiğinde, yaş ilerledikçe okul içi ilişkilerin güçlendiği ve yönetsel deneyimin artmasına paralel olarak duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Buna karşılık, genç yaş grubundaki okul müdürlerinin, yönetsel sorumluluklara uyum sürecinde daha yüksek düzeyde mesleki mesafe ve duyarsızlaşma yaşayabildikleri söylenebilir. Bu durum, yaş ve mesleki deneyimin okul yöneticilerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde koruyucu ya da risk artırıcı bir değişken olabileceğini göstermektedir.

Araştırmada dış hekimlerinin örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin çalıştıkları kurum türüne (muayenehane, poliklinik, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi – ADMSM) göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlı farklılıkların bulunduğu durumlarda post-hoc testleri (Scheffe veya LSD) uygulanmıştır. Tablo 5'te sunulan ANOVA sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin görev yaptıkları okul türüne göre bazı alt boyutlarda anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir.

İş doyumunu ölçeği alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, ücret algısı bakımından okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(2,106) = 11,602$, $p < .001$). Scheffe testi sonuçlarına göre, ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin ücret alt boyutu puanlarının (Ort. = 3,76), ortaokul (Ort. = 3,09) ve lise (Ort. = 2,78) müdürlerine kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ilkokul yöneticilerinin ekonomik koşullara ilişkin algılarının daha olumlu olabileceğini düşündürmektedir.

Buna karşılık, terfi ($F(2,106) = 9,176$, $p < .001$) ve yan haklar ($F(2,106) = 8,972$, $p < .001$) alt boyutlarında liselerde görev yapan okul müdürlerinin ortalamalarının, ilkokul ve ortaokul müdürlerine göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, çalışma koşulları alt boyutunda da lise müdürlerinin puanları ortaokul müdürlerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir ($F(2,106) = 5,847$, $p = .004$). Bu bulgular, lise düzeyinde yöneticilere sunulan yapısal ve yönetsel imkânların iş doyumunu üzerinde daha olumlu bir etki

oluşturabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 5. Ölçeklerin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Ücret alt boyutu	İlkokul	22	3.7614	.69212	Gruplar arası Grup içi Toplam	14.649	2	7.324	11.602	.000* Scheffe 1>2.3
	Ortaokul	39	3.0962	.91877		66.917	106	.631		
	Lise	48	2.7760	.72611		81.565	108			
	Total	109	3.0894	.86904						
Terfi alt boyutu	İlkokul	22	3.2614	.43286	Gruplar arası Grup içi Toplam	3.683	2	1.841	9.176	.000* Scheffe 3>1.2
	Ortaokul	39	3.2756	.38813		21.272	106	.201		
	Lise	48	3.6406	.49708		24.955	108			
	Total	109	3.4335	.48069						
Denetim alt boyutu	İlkokul	22	3.6705	.39631	Gruplar arası Grup içi Toplam	.500	2	.250	.771	.465
	Ortaokul	39	3.6410	.49269		34.396	106	.324		
	Lise	48	3.7865	.68220		34.897	108			
	Total	109	3.7110	.56844						
Yan Haklar alt boyutu	İlkokul	22	3.6250	.73901	Gruplar arası Grup içi Toplam	9.482	2	4.741	8.972	.000* Scheffe 3>1.2
	Ortaokul	39	3.7692	.80579		56.012	106	.528		
	Lise	48	4.3021	.65020		65.493	108			
	Total	109	3.9748	.77873						
Koşullar/Ödüller alt boyutu	İlkokul	22	2.9205	.79950	Gruplar arası Grup içi Toplam	3.529	2	1.764	2.840	.063
	Ortaokul	39	3.0897	.82216		65.858	106	.621		
	Lise	48	3.3698	.75440		69.386	108			
	Total	109	3.1789	.80154						
Çalışma Koşulları alt boyutu	İlkokul	22	3.2955	.46698	Gruplar arası Grup içi Toplam	3.609	2	1.805	5.847	.004* Scheffe 3>2
	Ortaokul	39	3.1731	.48718		32.719	106	.309		
	Lise	48	3.5729	.63781		36.328	108			
	Total	109	3.3739	.57997						
İş Arkadaşları alt boyutu	İlkokul	22	4.0114	.96201	Gruplar arası Grup içi Toplam	13.870	2	6.935	8.076	.001* Scheffe 1.2>3
	Ortaokul	39	3.7500	1.15137		91.027	106	.859		
	Lise	48	3.1510	.67189		104.897	108			
	Total	109	3.5390	.98553						
İşin Kendisi alt boyutu	İlkokul	22	3.5909	.52636	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.311	2	.656	2.602	.079
	Ortaokul	39	3.7821	.53858		26.710	106	.252		
	Lise	48	3.8854	.45825		28.022	108			
	Total	109	3.7890	.50937						
İletişim alt boyutu	İlkokul	22	4.3068	.96032	Gruplar arası Grup içi Toplam	16.320	2	8.160	7.189	.001* Scheffe 1>3
	Ortaokul	39	3.8782	1.20562		120.318	106	1.135		
	Lise	48	3.3177	.98626		136.638	108			
	Total	109	3.7179	1.12479						
İş Doyum Ölçeği	İlkokul	22	3.6048	.19244	Gruplar arası Grup içi Toplam	.170	2	.085	1.678	.192
	Ortaokul	39	3.4950	.25314		5.356	106	.051		
	Lise	48	3.5336	.21355		5.526	108			
	Total	109	3.5341	.22619						
Duygusal Tükenme alt boyutu	İlkokul	22	2.5909	.61948	Gruplar arası Grup içi Toplam	13.453	2	6.727	9.663	.000* Scheffe 2.3>1
	Ortaokul	39	3.2137	1.00660		73.788	106	.696		
	Lise	48	3.5347	.76110		87.241	108			
	Total	109	3.2294	.89877						
Duyarsızlaşma alt boyutu	İlkokul	22	2.2818	.70281	Gruplar arası Grup içi Toplam	6.175	2	3.088	4.654	.012* Scheffe 3>1
	Ortaokul	39	2.6308	.76714		70.328	106	.663		
	Lise	48	2.9125	.89434		76.503	108			
	Total	109	2.6844	.84164						
Kişisel Başarı alt boyutu	Muayenehane	22	2.0909	.36019	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.393	2	.697	3.497	.034* LSD 3>1
	Poliklinik	39	2.2019	.37238		21.119	106	.199		
	ADSM	48	2.3750	.52845		22.512	108			
	Total	109	2.2557	.45656						

*p < .05.

İş arkadaşları alt boyutunda, ilkökul (Ort. = 4,01) ve ortaokul (Ort. = 3,75) müdürlerinin puanları, lise müdürlerine (Ort. = 3,15) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir ($F(2,106) = 8,076$, $p = .001$). Benzer biçimde, iletişim alt boyutunda da ilkökullarda görev yapan okul müdürlerinin ortalamalarının (Ort. = 4,31), liselerde görev yapan müdürlere (Ort. = 3,32) göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($F(2,106) = 7,189$, $p = .001$). Bu durum, ilkökul ortamlarında daha yoğun ve yakın iletişim ağlarının bulunmasıyla açıklanabilir.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunda okul türüne göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F(2,106) = 9,663$, $p < .001$). Buna göre, lise (Ort. = 3,53) ve ortaokul (Ort. = 3,21) müdürlerinin duygusal tükenme düzeyleri, ilkökul müdürlerine (Ort. = 2,59) kıyasla anlamlı biçimde daha yüksektir. Benzer şekilde, duyarsızlaşma alt boyutunda da lise müdürlerinin puanlarının (Ort. = 2,91), ilkökul müdürlerinden (Ort. = 2,28) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir ($F(2,106) = 4,654$, $p = .012$).

Kişisel başarı alt boyutunda ise okul türleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş ($F(2,106) = 3,497$, $p = .034$) ve LSD testi sonuçlarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin kişisel başarı algılarının, ilkökullarda görev yapan müdürlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ilkökul müdürlerinin iletişim ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler açısından daha avantajlı, buna karşılık lise müdürlerinin terfi, yan haklar ve çalışma koşulları bakımından daha yüksek iş doyumu algısına sahip olduğu söylenebilir. Öte yandan, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olması, bu okul türlerinde yönetsel sorumlulukların ve akademik beklentilerin tükenmişlik açısından daha güçlü bir risk faktörü oluşturabileceğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan iş doyumu ve tükenmişlik ölçekleri ile bunların alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayıları ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Ölçekler ve Alt Boyutlarla Korelasyon Tablosu

S.No	Ölçek ve Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Ücret alt boyutu	1	-.286**	-.118	-.529**	-.439**	-.085	.495**	-.099	.453**	.392**	-.601**	-.342**	-.254**
2	Terfi alt boyutu		1	.056	.204*	-.006	.046	-.136	.082	-.208*	.058	.205*	.176	.011
3	Yönetim alt boyutu			1	.110	.182	-.178	-.146	.107	-.073	.221*	-.035	-.016	-.125
4	Yan ödeme alt boyutu				1	.280**	-.058	-.401**	.038	-.298**	-.020	.356**	.050	.013
5	Ödül alt boyutu					1	.304**	-.496**	.225*	-.543**	-.034	.550**	.349**	.465**
6	Çalışma şartları alt boyutu						1	-.046	.038	-.032	.277**	.179	.130	.213*
7	Çalışma arkadaşları alt boyutu							1	-.174	.715**	.612**	-.610**	-.433**	-.383**
8	İşin kendisi alt boyutu								1	-.172	.192*	.226*	.209*	.206*
9	Kurum içi iletişim alt boyutu									1	.643**	-.697**	-.570**	-.483**
10	İş Doyumu Genel Ölçeği										1	-.439**	-.388**	-.293**
11	Duygusal Tükenme alt boyutu											1	.665**	.542**
12	Duyarsızlaşma alt boyutu												1	.528**
13	Kişisel Başarı alt boyutu													1

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 6'da yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin iş doyumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve yönlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir.

İş doyumu alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, ücret, yan ödeme, ödül, çalışma arkadaşları ve kurum içi iletişim alt boyutlarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile orta ve yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir ($p < .01$). Bu bulgu, okul müdürlerinin iş doyumunu artıran maddi ve sosyal unsurların, tükenmişlik belirtilerini azaltıcı bir işleve sahip olduğunu göstermektedir.

Özellikle kurum içi iletişim alt boyutu ile duygusal tükenme ($r = -.697$, $p < .01$) ve duyarsızlaşma ($r = -.570$, $p < .01$) arasındaki güçlü negatif ilişkiler, okul içindeki açık ve etkili iletişim ortamlarının yöneticilerin psikolojik dayanıklılığı üzerinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, çalışma arkadaşları alt boyutunun da duygusal tükenme ($r = -.610$, $p < .01$) ve duyarsızlaşma ($r = -.433$, $p < .01$) ile anlamlı ve negatif

ilişkiler sergilediği görülmektedir.

İş doyumunu genel puanı ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, iş doyumunu ile duygusal tükenme ($r = -.439, p < .01$), duyarsızlaşma ($r = -.388, p < .01$) ve kişisel başarıda düşme ($r = -.293, p < .01$) arasında orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin işlerinden duydukları genel memnuniyetin artmasının, tükenmişlik düzeylerinin azalmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ($r = .665, p < .01$) olduğu; duygusal tükenme ile kişisel başarıda düşme arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ($r = .542, p < .01$) görülmektedir. Bu bulgular, tükenmişliğin boyutlarının birbirini besleyen ve birlikte ilerleyen bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinde iş doyumunun artması, tükenmişlik düzeylerinin azalmasıyla anlamlı biçimde ilişkili görünmektedir. Özellikle iletişim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ödül algısı gibi örgütsel unsurların güçlendirilmesi, okul yöneticilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltmada önemli bir koruyucu faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu bölümde, okul müdürlerinin iş doyumunu düzeylerinin tükenmişliğin “duygusal tükenme” alt boyutu üzerindeki yordayıcı etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin duygusal tükenme alt boyutu, bağımsız değişkenler olarak ise İş Doyumu Ölçeği’nin alt boyutları (ücret, terfi, denetim, yan haklar, koşullar/ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim) modele dâhil edilmiştir.

Regresyon analizine ilişkin standardize edilmemiş (B) ve standardize edilmiş (β) katsayılar, t değerleri, anlamlılık düzeyleri (p), çoklu doğrusal bağlantıyı değerlendirmek amacıyla VIF değerleri ile birlikte modelin genel uyum istatistikleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin İş Doyumu Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Yordayıcı Etkileri (Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi)

Değişken	B	β	t	p	VIF
Sabit	4.446		3.995	.000	
Ücret	-.338	-.327	-3.785	.000*	2.030
Terfi	.033	.018	.264	.792	1.200
Denetim	-.209	-.132	-2.008	.047*	1.175
Yan Haklar	.040	.035	.452	.653	1.603
Koşullar / Ödüller	.158	.141	1.637	.105	2.027
Çalışma Koşulları	.141	.091	1.249	.215	1.445
İş Arkadaşları	-.091	-.100	-1.032	.304	2.530
İşin Kendisi	.142	.080	1.264	.209	1.101
Kurum İçi İletişim	-.310	-.389	-3.857	.000*	2.762

Model Özeti: $R = .805$, $R^2 = .647$, Düzeltilmiş $R^2 = .603$, $F(12, 96) = 14.687$, $p < .001$ Not. $p < .05$.

Tablo 7’de sunulan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin iş doyumunu alt boyutlarının duygusal tükenme düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(12, 96) = 14.687, p < .001$). Bağımsız değişkenler, duygusal tükenme düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %65’ini açıklamaktadır ($R^2 = .647$; Düzeltilmiş $R^2 = .603$). Bu bulgu, iş doyumuna ilişkin algıların okul müdürlerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, ücret ($\beta = -.327, p < .001$), denetim ($\beta = -.132, p = .047$) ve kurum içi iletişim ($\beta = -.389, p < .001$) alt boyutlarının duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir. Buna göre, okul müdürlerinin ücretlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin artması, yönetsel denetim süreçlerini daha adil ve destekleyici algılamaları ve okul içi iletişimin güçlenmesi, duygusal tükenme düzeylerinin azalmasıyla ilişkili görünmektedir.

Diğer iş doyumunu alt boyutlarının (terfi, yan haklar, koşullar/ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin kendisi) duygusal tükenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir ($p > .05$). Ayrıca VIF değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular okul müdürlerinde duygusal tükenmişliğin azaltılmasında özellikle ücret memnuniyeti, yönetsel denetim algısı ve kurum içi iletişimin güçlendirilmesinin kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, eğitim kurumlarında yönetsel ve örgütsel düzenlemelerin, okul müdürlerinin psikolojik iyi oluşlarını destekleyecek biçimde yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Bu bölümde, okul müdürlerinin iş doyumu düzeylerinin tükenmişliğin “duyarsızlaşma” alt boyutu üzerindeki yordayıcı etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin duyarsızlaşma alt boyutu, bağımsız değişkenler olarak ise İş Doyumu Ölçeği’nin alt boyutları (ücret, terfi, denetim, yan haklar, koşullar/ödülleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim) modele dâhil edilmiştir.

Regresyon analizine ilişkin standardize edilmemiş (B) ve standardize edilmiş (β) katsayılar, t değerleri, anlamlılık düzeyleri (p), çoklu doğrusal bağlantıyı değerlendirmek amacıyla VIF değerleri ile birlikte modelin genel uyum istatistikleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin İş Doyumu Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Yordayıcı Etkileri (Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi)

Değişken	B	β	t	p	VIF
Sabit	3.933		2.917	.004	
Ücret	-.226	-.233	-2.087	.040*	2.030
Terfi	.096	.055	.640	.523	1.200
Denetim	-.081	-.054	-.640	.523	1.175
Yan Haklar	-.199	-.184	-1.850	.067	1.603
Koşullar / Ödüller	.031	.030	.266	.791	2.027
Çalışma Koşulları	.157	.108	1.148	.254	1.445
İş Arkadaşları	-.063	-.074	-.595	.553	2.530
İşin Kendisi	.142	.086	1.041	.300	1.101
Kurum İçi İletişim	-.349	-.466	-3.575	.001*	2.762

Model Özeti: $R = .640$, $R^2 = .410$, Düzeltilmiş $R^2 = .336$, $F(12, 96) = 5.556$, $p < .001$ Not. $p < .05$.

Tablo 8’de sunulan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin iş doyumu alt boyutlarının duyarsızlaşma düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(12, 96) = 5.556$, $p < .001$). Bağımsız değişkenler, duyarsızlaşma düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %41’ini açıklamaktadır ($R^2 = .410$; Düzeltilmiş $R^2 = .336$).

Analiz sonuçlarına göre, ücret ($\beta = -.233$, $p = .040$) ve kurum içi iletişim ($\beta = -.466$, $p = .001$) alt boyutları, duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı biçimde yordayan değişkenler olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, okul müdürlerinin ücretlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin artmasının ve okul içindeki iletişim süreçlerini daha açık, destekleyici ve işlevsel algılamalarının, duyarsızlaşma eğilimlerini azaltıcı bir etki oluşturduğunu göstermektedir.

Diğer iş doyumu alt boyutlarının (terfi, denetim, yan haklar, koşullar/ödülleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin kendisi) duyarsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı etkisinin bulunmadığı görülmüştür ($p > .05$). Ayrıca VIF değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular okul müdürlerinde duyarsızlaşma düzeylerinin azaltılmasında özellikle ücret memnuniyeti ve kurum içi iletişimin güçlendirilmesinin belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, eğitim kurumlarında yönetsel iletişim kanallarının iyileştirilmesi ve yöneticilerin maddi koşullarına yönelik düzenlemelerin, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu azaltmaya yönelik etkili müdahale alanları olabileceğine işaret etmektedir.

Bu bölümde, okul müdürlerinin iş doyumu düzeylerinin tükenmişliğin “kişisel başarı” alt boyutu üzerindeki yordayıcı etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin kişisel başarı alt boyutu, bağımsız değişkenler olarak ise İş Doyumu Ölçeği’nin alt boyutları (ücret, terfi, denetim, yan haklar, koşullar/ödülleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve kurum içi iletişim) modele dâhil edilmiştir.

Regresyon analizine ilişkin standardize edilmemiş (B) ve standardize edilmiş (β) katsayılar, t değerleri, anlamlılık düzeyleri (p), çoklu doğrusal bağlantıyı değerlendirmek amacıyla VIF değerleri ile birlikte modelin

genel uyum istatistikleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin İş Doyumu Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Üzerindeki Yordayıcı Etkileri (Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi)

Değişken	B	β	t	p	VIF
Sabit	2.926		4.109	.000	
Ücret	-.048	-.092	-.846	.400	2.030
Terfi	-.041	-.043	-.518	.606	1.200
Denetim	-.127	-.158	-1.908	.059	1.175
Yan Haklar	-.095	-.162	-1.675	.097	1.603
Koşullar / Ödüller	.162	.284	2.616	.010*	2.027
Çalışma Koşulları	.049	.062	.673	.502	1.445
İş Arkadaşları	-.029	-.063	-.520	.604	2.530
İşin Kendisi	.081	.091	1.134	.260	1.101
Kurum İçi İletişim	-.097	-.238	-1.876	.064	2.762

Model Özeti: $R = .664$, $R^2 = .441$, Düzeltilmiş $R^2 = .371$, $F(12, 96) = 6.301$, $p < .001$ Not. $p < .05$.

Tablo 9’da sunulan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin iş doyumu alt boyutlarının kişisel başarı algılarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(12, 96) = 6.301$, $p < .001$). Bağımsız değişkenler, kişisel başarı algısındaki toplam varyansın yaklaşık %44’ünü açıklamaktadır ($R^2 = .441$; Düzeltilmiş $R^2 = .371$).

Analiz sonuçları incelendiğinde, koşullar/ödülleri alt boyutunun kişisel başarı üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($\beta = .284$, $p = .010$). Bu bulgu, okul müdürlerinin çalışma koşullarını ve ödüllendirme sistemlerini olumlu algılamalarının, kendilerini mesleki açıdan daha yeterli ve başarılı hissetmeleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık, ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin kendisi alt boyutlarının kişisel başarı algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir ($p > .05$). Denetim, yan haklar ve kurum içi iletişim alt boyutları ise sınırda anlamlılık düzeyleri göstermektedir ($p < .10$). Bu durum, söz konusu değişkenlerin kişisel başarı algısı üzerinde dolaylı ya da bağlamsal etkilerinin olabileceğine işaret etmektedir.

Ayrıca VIF değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması, regresyon modelinde çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular okul müdürlerinde kişisel başarı algısının özellikle çalışma koşulları ve ödüllendirme sistemlerine ilişkin algılarla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarında yöneticilerin başarı algılarını güçlendirmek amacıyla, adil ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi önemli bir müdahale alanı olarak değerlendirilebilir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürlerinin iş doyumu düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algısı) arasındaki ilişkiler kapsamlı biçimde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, iş doyumunun okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve çok boyutlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizleri sonucunda, iş doyumu genel puanı ile tükenmişliğin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığını; buna karşılık kişisel başarı algılarının güçlendiğini göstermektedir. Özellikle kurum içi iletişim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ödül algısı gibi örgütsel faktörlerin, tükenmişlik üzerinde koruyucu bir rol üstlendiği görülmüştür.

Çoklu doğrusal regresyon analizleri, iş doyumunun tükenmişlik alt boyutları üzerindeki yordayıcı gücünü daha açık biçimde ortaya koymuştur. Duygusal tükenme üzerinde yapılan analizlerde, ücret, denetim ve kurum içi iletişim alt boyutlarının duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, okul müdürlerinin ekonomik koşullara ilişkin memnuniyetleri, yönetsel süreçlerde adil ve destekleyici bir denetim algısı ile etkili iletişim ortamlarının, duygusal tükenmişliği azaltmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin regresyon bulguları da benzer bir eğilim ortaya koymuştur. Özellikle

ücret memnuniyeti ve kurum içi iletişim, duyarsızlaşma düzeyini anlamlı biçimde azaltan temel yordayıcılar olarak öne çıkmıştır. Bu durum, okul müdürlerinin yönetsel rollerinde mesleki mesafe koyma ve duygusal kopuş yaşama eğilimlerinin, büyük ölçüde örgütsel destek ve iletişim kalitesiyle ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Kişisel başarı algısı üzerinde yapılan regresyon analizlerinde ise, koşullar/ödülleri alt boyutunun kişisel başarıyı pozitif ve anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin çalışma koşullarını ve ödüllendirme sistemlerini olumlu algılamalarının, kendilerini mesleki açıdan daha yeterli ve başarılı hissetmeleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Denetim, yan haklar ve iletişim boyutlarının ise sınırda anlamlılık göstermesi, bu değişkenlerin kişisel başarı algısı üzerinde dolaylı ya da bağlamsal etkilerinin olabileceğine işaret etmektedir.

Demografik değişkenlere ilişkin analizler incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık yaş ve görev yapılan okul türü değişkenleri bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar yaratmıştır. Özellikle lise düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek, ilköğretim müdürlerinin ise iletişim ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler açısından daha olumlu algılara sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, okul türüne bağlı yönetsel sorumlulukların ve akademik beklentilerin tükenmişlik üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Genel olarak elde edilen bulgular, okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında iş doyumunun belirleyici bir değişken olduğunu ve özellikle ücret, iletişim, denetim ile ödüllendirme sistemlerinin kritik müdahale alanları olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır.

Tartışma

Bu çalışma, okul müdürlerinin iş tatmini ile tükenmişlik (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve algılanan kişisel başarı) arasındaki ilişkileri incelemiş ve genel iş tatmininin tükenmişliğin önemli bir olumsuz belirleyicisi olduğunu bildirmiştir. Özel iş tatmini boyutları (maaş, denetim ve iç iletişim) duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı önemli ölçüde öngörmektedir. Bu bulgular, eğitimciler arasında iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ters ilişkiyi belgeleyen mevcut literatürle uyumludur ve örgütsel koşulların (ücret, denetim, iletişim ortamı) yöneticilerin psikolojik iyilik halinin önemli öncülleri olduğunu vurgulamaktadır (Smetáčková vd., 2019; Okçu ve Çetin, 2017; Chen vd., 2020; Zhao vd., 2022). Mevcut tartışma, bu bulguları teorik çerçeveler ve mevcut araştırmalar içinde konumlandırmakta, ulusal ve uluslararası kanıtları entegre etmekte, demografik moderatörleri (yaş, okul türü, cinsiyet) dikkate almakta, politika ve liderlik uygulamaları için pratik çıkarımları vurgulamakta ve gelecekteki araştırmalar için sınırlamaları ve yönleri belirlemektedir.

Literatürde, daha yüksek iş tatmininin daha düşük tükenmişlikle ilişkili olduğu şeklindeki temel bulgu, eğitim ortamlarında iş tatmini ile temel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma) arasında negatif korelasyonlar belirleyen çok sayıda ampirik araştırma ile uyumludur (Chen vd., 2020; Zhao vd., 2022). Ülkeler arası kanıtlar, öğretmen ve okul liderlerinin iş tatmininin hem örgütsel kaynakların bir sonucu hem de stres ve tükenmişliğe karşı bir koruyucu faktör olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Örneğin, araştırmalar, işyeri koşulları, kişilerarası iklim ve işin içsel yönlerinden duyulan memnuniyetin artmasının, duygusal tükenmişliğin azalmasını ve kişisel yeterlilik duygusunun artmasını öngördüğünü göstermiştir (Chen vd., 2020; Aydoğmuş ve Serçe, 2021; Acar ve Karaaslan, 2022). Türk araştırmaları da iş tatmini ile tükenmişlik arasında daha geniş anlamda negatif bir ilişki olduğunu bildirmektedir (Okçu ve Çetin, 2017; Aydoğmuş ve Serçe, 2021). Bu bulgular, iş tatmininin iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini tamponlayan algılanan kaynakları yansıttığı iş talepleri-kaynaklar perspektifini desteklemektedir (Kokkinos, 2007).

Bu çalışmanın önemli bir katkısı, maaş memnuniyeti, denetim kalitesi ve iç iletişimi duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın belirleyicileri olarak tanımlamasıdır. Bu, maddi (maaş) ve sembolik ödüllerin, denetim ve liderlik kalitesinin ve destekleyici bir iletişim ortamının eğitimciler ve yöneticiler arasında mesleki refahı ve tükenmişlik riskini şekillendirdiğini gösteren araştırmalarla uyumludur (Kumar ve Toran, 2024; Atashpanjeh vd., 2020; Niñeza vd., 2023; Bogler, 2001). Maaş memnuniyetsizliğinin, eğitimci örneklemelerinde daha düşük iş memnuniyeti ve daha yüksek tükenmişlik ile ilişkili ve öngörücü bir faktör olduğu belgelenmiştir (Kumar ve Toran, 2024; Atashpanjeh vd., 2020). Ayrıca, müdür desteği ve yapıcı denetim dahil olmak üzere denetim ve liderlik davranışları, iş memnuniyeti ve azalan tükenmişlik ile ilişkilendirilmiştir, bu da liderlik uygulamalarının sosyal destek mekanizmaları aracılığıyla işe yarayabileceğini göstermektedir (Bogler, 2001; Manao vd., 2023). Benzer şekilde, iç iletişim de güçlü bir öngörücü olarak tanımlanmaktadır; açık ve destekleyici bir iletişim ortamı, rol netliğini ve sosyal desteği teşvik ederek duygusal tükenmeyi azaltmaktadır (Dicke vd., 2020; Smetáčková vd., 2019). Bu bulgular, örgütsel düzeydeki müdahalelerin (ücret politikaları, denetim eğitimi ve iletişim

iyileştirmeleri gibi) okul liderleri arasında tükenmişliği azaltmada etkili olabileceğini vurgulamaktadır.

İş tatmininin bazı alt boyutlarının tükenmişliği önemli ölçüde öngörmediğine dair bu çalışmanın gözlemi, her iki kavramın çok boyutlu ve bağlamsal doğasını vurgulayan literatürle tutarlıdır (Kokkinos, 2007). Tükenmişlik, boyutları arasında farklı şekillerde ortaya çıkar ve öncülleri genellikle boyuta özgü etkiler gösterir. İş stresi faktörleri öncelikle duygusal tükenmişliği etkileyebilirken, sosyal destek ve mesleki tanınma, depersonalizasyon ve kişisel başarıyı daha büyük ölçüde etkileyebilir (Kokkinos, 2007; Vidić vd., 2021). İş tatmini ayrıca, bağlama göre tükenmişlik boyutlarıyla değişken bir şekilde ilişkili olabilen içsel (içsel) ve dışsal (dışsal) yönleri de içerir (Okçu ve Çetin, 2017). Bu heterojenlik, okullarda belirli tatmin eksikliklerini ve yüksek tükenmişlik bileşenlerini belirlemek ve ele almak için özel müdahaleler ve tanısallık değerlendirmeler gerektirir.

İş tatmini bileşenleri ile algılanan kişisel başarı arasındaki bağlantıları gösteren sonuçlar, tanınma, mesleki etkinlik ve duygu düzenleme kaynaklarının başarı duygusunu artırdığı ve tükenmişliği azalttığına dair kanıtlarla örtüşmektedir. Araştırmalar, duygusal düzenleme ve algılanan duygusal zekanın, eğitimciler arasında daha yüksek iş tatmini ve kişisel başarı ile ilişkili olduğunu ve liderlik rollerinin duygusal talepleriyle daha iyi başa çıkmayı mümkün kıldığını göstermiştir (Brackett vd., 2010). Ek olarak, öz yeterlilik ve mesleki kimlik iş tatmini ile ilgilidir ve tükenmişlik süreçlerini etkiler: daha güçlü mesleki kimlik ve algılanan yetkinlik, daha yüksek kariyer tatmini ve daha düşük tükenmişlik ile ilişkilidir (Xu vd., 2022; Chen vd., 2020). Bu nedenle, ödülleri ve koşulların algılanan kişisel başarıyı desteklediği bulguları, dışsal takdirin içsel yeterlilik ve başarıyı güçlendirdiği bir model önermektedir.

Çalışmanın demografik sonuçları (cinsiyetin önemsiz etkileri, ancak yaş ve okul türü farklılıkları) uluslararası literatürdeki çeşitli bulgularla uyumludur. Cinsiyetin tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki etkileri genellikle sınırlı veya karışık etkiler göstermekte ve birçok çalışma, eğitimciler arasında tükenmişlik konusunda tutarlı cinsiyet farklılıkları olmadığını göstermektedir (Vousiopoulos vd., 2019). Yaş, tükenmişlikle daha güvenilir bir şekilde ilişkilidir. Kariyerinin ortasında olan profesyoneller, yaşlı meslektaşlarına göre daha yüksek yorgunluk seviyeleri bildirirken, daha fazla deneyim, daha büyük kişisel başarılarla ilişkilidir (Sahito ve Väisänen, 2019; Sünbül, 2003). Ayrıca, okul türü de tükenmişliği önemli ölçüde etkilemektedir. İlkokul ve ortaokullar genellikle farklı iş yükü modelleri ve akademik baskılar getirerek okul müdürleri için stres faktörlerini artırmaktadır (Zang vd., 2022; Köroğlu ve Sitti, 2023). Bu nedenle, hedefli önleyici çabalar, yönetsel taleplerin yüksek olduğu bağlamlarda okul müdürlerine fayda sağlayabilir.

Mevcut bulguların mevcut kanıtlarla sentezi, birçok pratik öneriyi desteklemektedir. İlk olarak, maddi ödülleri (rekabetçi maaşlar, resmi takdir) artıran örgütsel politikalar, iş memnuniyetini artırabilir ve tükenmişlik riskini azaltabilir (Kumaru ve Toran, 2024; Atashpanjeh vd., 20203). İkincisi, liderlik gelişimine yatırım yapmak (yöneticilere yapıcı geri bildirim ve duygusal destek sağlamak için eğitim vermek) işyerindeki sosyal kaynakları teşvik ederek okul müdürleri ve öğretim kadrosu arasında duygusal tükenmişliği ve kişiliğin yitirilmesini azaltabilir (Bogler, 2001; Manao vd., 2023). Üçüncüsü, tükenmişlik için öngörücü önemi göz önüne alındığında, açık iç iletişim uygulamalarını teşvik etmek yüksek öncelikli ve uygulanabilir bir stratejidir (Dicke vd., 2020; Smetáčková vd., 2019). Dördüncüsü, duygu düzenleme stratejilerine odaklanan mesleki gelişim, kişisel başarıyı ve dayanıklılığı artırabilir (Brackett vd., 2010). Son olarak, politika yapımcılar, farklı tükenmişlik risklerini ele almak için, kariyerinin başındaki ve ortasındaki okul müdürlerine mentorluk gibi yaşa ve okul türüne duyarlı destekler uygulamalıdır (Sahito ve Väisänen, 2019; Zang vd., 2022).

Bu çalışmanın daha fazla araştırma gerektiren sınırlamaları vardır. İlk olarak, kesitsel tasarımlar iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyle ilgili nedensel çıkarımları sınırlamaktadır. Nedensel yolları ve örgütsel değişikliklerin etkisini değerlendirmek için uzunlamasına ve müdahale çalışmaları gereklidir (Schwarzer ve Hallum, 2008; Kokkinos, 2007). İkincisi, ölçüm özgüllüğü iyileştirilmelidir. Gelecekteki araştırmalar, ortak yöntem önyargısını azaltmak ve iletişim kalitesi gibi örgütsel süreçleri doğru bir şekilde yakalamak için çok yöntemli yaklaşımlar (öz raporlar, gözlemler) kullanılmalıdır (Kokkinos, 2007; Zhao vd., 2022). Üçüncüsü, kültürler arası karşılaştırmalar yoluyla bağlamsal moderasyonu araştırmak, gözlemlenen etkileri etkileyen koşulları netleştirebilir (Kokkinos, 2007). Son olarak, maliyet-etkin müdahalelere odaklanan ve bunların okul müdürlerinin refahı ve okul sonuçları üzerindeki etkilerini değerlendiren araştırmalar, bulguları politikaya dönüştürmek için çok önemli olacaktır (Halimah vd., 2023; Mirsultan ve Marimuthu, 2021).

Sonuç olarak, bu çalışma, iş tatmini (özellikle maaş, denetim ve iç iletişim açısından) okul müdürlerinin tükenmişliklerini önemli ölçüde öngördüğünü vurgulamaktadır. Türk ve uluslararası literatürü sentezlemek, liderlik uygulamaları ve iletişim ortamının iyileştirilmesinin, duygu düzenleme ve mesleki yeterliliğin teşvik edilmesiyle birlikte, okul liderleri arasında duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı azaltırken, kişisel başarıyı artırabileceğini göstermektedir (Kumaru ve Toran, 2024; Bogler, 2001; Dicke vd., 2020; Okçu ve Çetin, 2017;

Chen vd., 2020; Zhao vd., 2022). Okul müdürlerinin okul ortamını ve eğitim sonuçlarını şekillendirmedeki önemli rolü göz önüne alındığında, iş memnuniyetini artırmayı amaçlayan insan odaklı politikalar, eğitim liderliği ve etkinliğine yönelik sürdürülebilir yatırımlar olarak önceliklendirilmelidir (Ortın vd., 2021; Halimah vd., 2023).

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, hem uygulamaya hem de gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul müdürlerinin iş doyumunu artırmaya yönelik örgütsel düzenlemeler öncelikli olarak ele alınmalıdır. Özellikle ücret ve yan haklara ilişkin algıların iyileştirilmesi, yöneticilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltmada etkili olabilir.

2. Kurum içi iletişim mekanizmalarının güçlendirilmesi, tükenmişliğin tüm alt boyutlarını azaltmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, okul yönetiminde açık iletişimi teşvik eden, geri bildirim süreçlerini destekleyen ve katılımcı yönetim anlayışını benimseyen uygulamaların yaygınlaştırılması önerilmektedir.

3. Denetim süreçleri, kontrol edici bir yaklaşımdan ziyade rehberlik ve destek odaklı biçimde yapılandırılmalıdır. Bulgular, yönetsel denetimin adil ve yapıcı algılanmasının duygusal tükenmeyi azaltıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

4.Ödüllendirme ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, okul müdürlerinin kişisel başarı algılarını güçlendirebilir. Başarıya dayalı, şeffaf ve motive edici ödül sistemlerinin geliştirilmesi, yöneticilerin mesleki yeterlik algılarını destekleyecektir.

5. Lise ve ortaokul düzeyinde görev yapan okul müdürleri için tükenmişliği önleyici destek programları (psikolojik danışmanlık, mesleki destek grupları, yöneticilik becerileri eğitimleri) planlanmalıdır. Bu okul türlerinde artan akademik ve yönetsel yük, tükenmişlik açısından risk oluşturmaktadır.

6. Gelecek araştırmalarda, nitel yöntemlerin (derinlemesine görüşmeler, odak grup çalışmaları) kullanılması, okul müdürlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik deneyimlerinin daha bütüncül biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

7.Ayrıca, boylamsal araştırma desenleri kullanılarak iş doyumunu ile tükenmişlik arasındaki nedensel ilişkilerin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Farklı sosyo-kültürel ve kurumsal bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma okul müdürlerinin iş doyumunun artırılmasının, tükenmişliğin önlenmesi ve yönetsel etkinliğin güçlendirilmesi açısından stratejik bir önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarında sürdürülebilir ve etkili bir yönetim yapısının oluşturulabilmesi için, yöneticilerin iş doyumunu ve psikolojik iyi oluşlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Yazarlarının katkı oranı eşit düzeydedir.

Çıkar Çatışması

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Acar, Ö., & Karaaslan, Ö. (2022). Özel eğitim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş tatmini ve iş stres düzeylerinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1821–1843. <https://doi.org/10.24315/tred.1116786>
- Atashpanjeh, A., Shekarzahi, S., Zare-Behtash, E., & Ranjbaran, F. (2020). Burnout and job dissatisfaction as negative psychological barriers in school settings: A mixed-methods investigation of Iranian teachers. *Journal of Education and Health Promotion*, 9(1), 334. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_583_20
- Aydoğmuş, M., & Serçe, H. (2021). Investigation of regulatory role of collective teacher efficacy in the effect of job satisfaction and satisfaction with life on professional burnout. *Research in Pedagogy*, 11(1), 234–250. <https://doi.org/10.5937/istrped2101234a>
- Başak, S. S., & Işık, E. (2019). Bir ağız ve diş sağlığı merkezinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: Pilot bir çalışma. *Karaelmas İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 3(1), 21–32.

- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406–417. <https://doi.org/10.1002/pits.20478>
- Chen, H., Liu, F., Pang, L., Liu, F., Fang, T., Wen, Y., ... Gu, X. (2020). Are you tired of working amid the pandemic? The role of professional identity and job satisfaction against job burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9188. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249188>
- Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83–100.
- Dicke, T., Marsh, H. W., Parker, P. D., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2020). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of Educational Psychology*, 112(5), 1061–1073. <https://doi.org/10.1037/edu0000409>
- Engin, E. (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125–143. <https://doi.org/10.18394/iid.375457>
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildirileri*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Halimah, R., Yuliasri, Y., & Rivai, H. (2023). Influence of job burnout and work environment on job satisfaction and its impact on teachers' organizational commitment. *Journal of Social Research*, 2(5), 1523–1530. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i5.834>
- Kılınç, A. G. (2024). *Çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 229–243. <https://doi.org/10.1348/000709905x90344>
- Köroğlu, Y., & Sitti, S. (2023). Examination of the job satisfaction and occupational burnout of physical education teachers based on certain variables according to the type of school they work in. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10), 17715–17726. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2993>
- Kumar, Y., & Toran, H. (2024). The relationship between burnout and job satisfaction among autism early intervention centre teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i5/21454>
- Ladikli, M. F., & Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumunu. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 139–174.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Spector, P. E. (1994). Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 28, 693–713.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066–1072.
- Zang, N., Cao, H., Zhou, N., Jiang, L., & Li, B. (2022). Job load, job stress, and job exhaustion among Chinese junior middle school teachers. *Social Psychology of Education*, 25(5), 1003–1030.

Zhao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W., & Ding, W. (2022). The relationship between teacher job stress and burnout: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.784243>

EXTENDED ABSTRACT

Purpose

The purpose of this study is to examine the relationship between school principals' job satisfaction levels and their burnout levels (emotional exhaustion, depersonalization, and perceived personal accomplishment). The increasing responsibilities and expectations associated with managerial roles in educational institutions have made the psychological well-being of school principals a strategic research topic. In this context, the study aims to reveal the predictive role of job satisfaction on burnout and to analyze differences according to demographic variables.

Method

The research was conducted using the correlational survey model, one of the quantitative research methods. The study group consists of 109 school principals working in the districts of Mamak and Altındağ in Ankara province and Süleymanpaşa in Tekirdağ province during the 2025–2026 academic year. The Job Satisfaction Survey (JSS) and the Maslach Burnout Inventory (MBI) were used as data collection tools.

Descriptive statistics, normality tests (skewness–kurtosis), independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Pearson correlation analysis, and multiple linear regression analysis were used in the analysis of the data. The analyses were performed using SPSS 25.0 software.

Findings

The research findings show that there are significant and negative relationships between school principals' job satisfaction and burnout levels. It was determined that as the overall job satisfaction score increased, emotional exhaustion and depersonalization levels decreased significantly. Specifically, the sub-dimensions of salary, supervision, and internal communication were found to significantly predict emotional exhaustion, while the dimensions of salary and internal communication were found to have strong predictive effects on depersonalization.

In terms of demographic variables, no significant difference was found in job satisfaction and burnout levels by gender. In contrast, significant differences were found in some job satisfaction and burnout sub-dimensions according to the variables of age groups and type of school where the task is performed. It was determined that high school principals had higher levels of emotional exhaustion and cynicism, while elementary school principals had higher satisfaction in terms of communication and relationships with colleagues.

Conclusions and Recommendations

The research results reveal that increasing the job satisfaction of school principals plays a critical role in reducing their burnout levels. In particular, strengthening internal communication processes, making managerial supervision more supportive, and increasing satisfaction with economic conditions stand out as key areas of intervention that support the psychological well-being of school principals.

In this context, it is recommended that organizational and managerial arrangements aimed at increasing job satisfaction among school administrators be developed in education policies, and that leadership support mechanisms and psychosocial empowerment programs be disseminated.