

## Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Tükenmişliği: Ankara Ortaokulları Üzerine Bir Araştırma

Begüm Kaldırım Kayalı<sup>1</sup> Mehmet Korkmaz<sup>2</sup>

**Atıf/Reference:** Kaldırım Kayalı, B. ve Korkmaz, M. (2026). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Tükenmişliği: Ankara Ortaokulları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 129-139.

### Özet

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektir. Araştırmada dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini, 2024–2025 eğitim öğretim yılında Ankara ilindeki resmi ortaokullarda görev yapan 311 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) ile Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon analizi ve bağımsız örneklemler t-testi uygulanmıştır. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Özellikle dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmen tükenmişliği ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik davranışlarının ise tükenmişliğin bazı boyutlarıyla daha sınırlı düzeyde ilişki gösterdiği saptanmıştır. Sonuçlar, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki iyi oluşları ve çalışma yaşamlarına yönelik algıları üzerinde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları ilgili literatür çerçevesinde tartışılmış ve uygulamaya yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik, liderlik stilleri, okul yöneticisi, öğretmen, tükenmişlik.

### School Principals' Leadership Styles and Teacher Burnout: A Study of Middle Schools in Ankara

#### Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between the leadership styles adopted by middle school principals and teachers' levels of burnout, based on teachers' perspectives. The study examined the effects of transformational and interactive leadership behaviors on teacher burnout. The research was conducted using a correlational survey model. The sample consisted of 311 teachers working in public middle schools in the province of Ankara during the 2024–2025 academic year. Data were collected via an online survey. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Maslach Burnout Inventory (MBI) were used as data collection instruments. Descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and the independent samples t-test were applied in the data analysis. The research findings indicate that there are significant relationships between the leadership styles exhibited by school principals and teachers' levels of burnout. In particular, it was determined that transformational leadership behaviors are negatively associated with teacher burnout. It was also found that transactional leadership behaviors show a more limited association with certain dimensions of burnout. The results demonstrate that school administrators' leadership behaviors play a significant role in teachers'

<sup>1</sup> Öğretmen; Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, <https://orcid.org/0000-0002-5654-6008>; [begumkaldirimkayali@gmail.com](mailto:begumkaldirimkayali@gmail.com);

<sup>2</sup> Prof. Dr.; Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, <https://orcid.org/0000-0001-7600-5121>; [korkmaz@gazi.edu.tr](mailto:korkmaz@gazi.edu.tr);

professional well-being and their perceptions of their work life. The research findings were discussed within the framework of the relevant literature, and recommendations for practice were presented.

**Keywords:** Transformational leadership, transactional leadership, leadership styles, school administrator, teacher, burnout.

## 1. Giriş

Eğitim yönetimi alanında yaşanan değişimler, geleneksel yönetim anlayışlarından daha esnek ve gelişim odaklı liderlik yaklaşımlarına yönelimi beraberinde getirmiştir. Eğitsel liderlik anlayışı başlangıçta daha çok otorite, disiplin ve standartların korunmasına dayalı olarak ele alınırken, eğitim sistemlerinde yaşanan dönüşümler yöneticilerin değişimi yönetebilme kapasitesini ön plana çıkarmıştır. Bu süreçte vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve kolaylaştırıcı liderlik gibi yaklaşımlar geliştirilmiş; dönüşümcü liderlik ise eğitim örgütlerinde yaygın biçimde incelenen liderlik modellerinden biri hâline gelmiştir (Mohammed ve Paşaoğlu Baş, 2020).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları ilk olarak Burns (1978) tarafından sistematik biçimde ele alınmıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerin karşılıklı etkileşim yoluyla daha yüksek motivasyon ve etik değerlere ulaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Daha sonra Bass (1990), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birbirinin alternatifi değil, birbirini tamamlayan liderlik biçimleri olduğunu ileri sürmüştür. Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Modeli (MLQ), dönüşümcü liderliği idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarıyla açıklarken; etkileşimci liderliği koşullu ödül ve istisnalarla yönetim boyutlarıyla tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik; çalışanların motivasyonunu artıran, ortak amaçlar etrafında bütünleşmeyi sağlayan ve örgütsel değişimi destekleyen bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Etkileşimci liderlik ise daha çok görevlerin yerine getirilmesi, performansın sürdürülmesi ve ödül-ceza mekanizmaları üzerine odaklanmaktadır (Korkmaz, 2007). Buna karşılık laissez-faire liderlik, liderlik davranışlarının en düşük düzeyde sergilendiği ve yönetsel sorumlulukların büyük ölçüde ihmal edildiği bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Korkmaz, 2006).

Okulların başarısını etkileyen önemli değişkenlerden biri de öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyidir. Tükenmişlik, bireyin iş yaşamında yaşadığı uzun süreli stres sonucunda ortaya çıkan duygusal, bilişsel ve davranışsal bir süreçtir. Özellikle öğretmenlik gibi yoğun insan ilişkileri gerektiren mesleklerde tükenmişlik; öğretim kalitesini, öğrenci başarısını ve okul iklimini olumsuz etkileyebilmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma şeklinde ortaya çıkan bu durum, öğretmenlerin mesleki performanslarının yanı sıra öğrencilerle kurdukları ilişkileri de zayıflatabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Alan yazında liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve tükenmişlik düzeylerini azalttığı yönünde bulgular bulunmaktadır. Buna karşılık etkileşimci liderliğin ve özellikle laissez-faire liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde aynı düzeyde olumlu etkiler göstermediği ifade edilmektedir (Cemaloğlu, 2007; Bakan vd., 2015).

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmen tükenmişliğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları üzerindeki etkileri öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin mesleki iyi oluşlarının geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- 1) Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları dönüşümcü liderlik özellikleri göstermekte midir?
- 2) Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları etkileşimci liderlik özellikleri göstermekte midir?
- 3) Dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4) Etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 5) Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri çeşitli demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Her ne kadar liderlik ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte Ankara ilinde ortaokul öğretmenleri örnekleminde dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutlarının öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkilerini birlikte ele alan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle araştırma ilgili boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

**Liderlik:** Liderlik, özellikle hızlı değişim ortamının beraberinde getirdiği değişen istek ve beklentiler ile örgütlerin içindeki grupların dinamik yapısı daha fazla liderlik kavramına ihtiyacı doğurmaktadır. Pek çok değeri, fikri ve inancı bir araya getiren örgütler hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütü çekip çeviren ve yol gösteren liderlere ihtiyaçları vardır (Senger ve Karcıoğlu, 2022).

**Yönetim:** Weber ve Taylor'ın öncüsü olduğu klasik yaklaşım 20. yüzyılın başlarına kadar yerini korumuştur. Son yıllarda öğrenci ve öğretmen ihtiyacının değişmesi, Planlama ve uygulama farklılıkları ve denetimsel sorunlar sebebi ile klasik yöntemler yetersiz kalmıştır (Çelik, 2002).

**Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership):** Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Dünyamız ve çevremizde bu değişim ve dönüşümden etkilenmektedir. Değişime direnç göstermek yerine adapte olup değişime yön vermek örgütleri dinamik tutacaktır. Bu dinamizmi yakalayacak ve dönüşümü yönetecek kişiler şüphesiz ki liderlerdir. Lidere duyulan ihtiyaç liderlik yaklaşımlarını da doğurmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı bu sorunlara çözüm bulmak için içinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğinde ortaya konmuş bir yaklaşımdır (Bakan vd., 2005).

**Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Açıklamaları:** Bu çalışmada belirlenen liderliği incelemek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği olan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümsel liderliği her bir boyut için 4 madde olmak üzere beş alt boyutta (idealleştirilmiş etki atfedilen, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) ölçmeye yönelik 20 madde yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik; İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Bireysel Destek (Bireysel İlgi) alt boyutları şeklinde incelenmiştir (Bass ve Avolio, 2004).

- İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen):** Örgütün amaçları doğrultusunda grup üyelerinin menfaat ve çıkarlarının; moral ve motivasyonun yüksekte olması, lider açısından idealleştirilmiş etkidir. Liderler, toplumun yararına olacak hedefe uygun çalışmaları ön plana alırlar. Bu açıdan idealleştirilmiş etkide özgecilik ve odaklanma vardır.
- İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal):** Grup üyelerinin örgütün amaçları için ortak hislere sahip olmalarını sağlar. Karar alırken ahlaki ve etik ilkeleri gözeterek alır. Örgütün ortak misyonu ve inançları hakkında derin duygulara sahip olma davranışlarını içerir (Karip ve Köksal, 1999).
- Telkinle Güdüleme:** Dönüşümsel liderliğin ikinci alt boyutu telkinle güdülemedir. Telkinle güdülemede lider vizyon ve misyon edindirmek ve performansı artırmak için çabalar. Lider amacına ulaşmak için örgüt üyelerini motive eder. Liderin vizyon ve misyon katabilmesi için grubun amaçları doğrultusunda inancı tam olmalı ve bunu gruba aktarabilmelidir, güven sağlayabilmelidir.
- Entelektüel Uyarım:** Entelektüel uyarım, liderin kendi yaratıcılığını kullanarak grup üyelerinin sorunları üzerine farkındalık oluşturabilme becerisidir. Farkındalık oluşturabilmek için destekleyici bir şekilde hareket eder. Bunun sonucuna grup üyeleri kendilerini sorgulama fırsatı bulabilir.
- Bireysel Destek (Bireysel İlgi):** Dönüşümsel lider her bir üyeye insanca muamele eder. Gelişim imkânı sağlamak için kişilik haklarını gözetir ve onlara birey olduklarını hatırlatarak insanca muamele eder. Takipçilerini kişisel çıkarları için kullanırlar. Takipçilerinin kişilik özelliklerine ve birey olabilme ihtiyaçlarına saygı duyan liderler kalıcı başarı ve verimliliği sağlarlar (Bass ve Steidlmeier, 1999).

**Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership) (İşlemci Liderlik):** Literatürde işlemci liderliğe işlevsel, eylemsel, etkileşimsel, etkileşimci, göreve dönük veya işe yönelik liderlik gibi değişik isimler verilmektedir. Etkileşimci liderlik, örgüt üyelerinin (öğretmenlerin) liderden beklentilerinin ne olduğunu açık anlaşılır biçimde ifade edip gerekli bilgilendirmeleri yapması ve örgütün amaçları doğrultusunda isteklerin ve beklenen performans seviyesine ulaşıldığında örgüt üyelerinin nasıl bir ödül veya pekiştirme alacağı açıkça belirli olan liderlik tipidir (Bass, 1990)

**Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Alt Boyutları:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek için 1995'te Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik; Koşullu Ödüllendirme, Aktif/ Pasif İstisnalarla Yönetim, Kaçınmacı Liderlik, Laissez-Faire

Liderlik (Serbest- Bırakıcı Liderlik) alt boyutları şeklinde incelenmiştir (Cemaloğlu, 2007).

- Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik: Laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlikte, lider edilgendir ve astları etkileme, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider bireysel veya grup düzeyinde karar verme sürecine genellikle katılmaz ve liderlik rolünden büyük oranda feragat etmiş durumdadır.
- Koşullu Ödüllendirme: Koşullu ödüllendirme, örgüt üyelerinin örgütün ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen görevleri açıkça bilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi karşılığında maddi, manevi, psikolojik ödüllerin verilmesini kapsar.
- Aktif/ Pasif İstisnalarla Yönetim: Aktif bir istisnalarla yönetim davranışında, lider aktif olup grup üyelerini izler, örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmada yaşanacak veya yaşanması muhtemel sorunlar önceden fark edilir ve sorun çıkmaması için gerekli önlemler alınır. Pasif bir istisnalarla yönetim anlayışında lider, daha az aktiftir. Hangi durumda nasıl tepki vereceği önceden belirlidir. Buna karşın pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen bir lider, belirlenen hedefler doğrultusunda yapılan çalışmalar esnasında ortaya çıkan sorunlar ve hatalar oluşuktan sonra müdahale eder
- Kaçınmacı Liderlik: Kaçınmacı liderlik davranışı, liderlikten kaçınma ya da liderliğin yokluğu anlamına gelmektedir. Etkileşimci liderliğin aksine kaçınmacı liderlik davranışı, isteksizliği temsil etmektedir. (Avolio ve Bass, 2004).

Tükenmişlik : Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 sorudan oluşmaktadır ve “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” “kişisel başarı boyutu” alt başlıkları bulunmaktadır. Tükenmişlik duygusu kendine has üç tane boyut ile ilişkilendirilebilir. Bu alt boyutlar Maslach ve Jackson (1981) tarafından tanımlanmıştır. Bu boyutlar; düşük kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme olarak isimlendirilmektedir. Toplam 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ölçeği tükenmişliği üç alt boyut olarak değerlendirmiştir. Birinci alt boyut olan “duygusal tükenme” boyutu 9 madde, ikinci alt boyut olan “duyarsızlaşma” boyutu 5 madde ve üçüncü alt boyut olan “kişisel başarı” boyutu ise 8 madde barındırmaktadır. Tükenmişlik alt boyutları şunlardır (Akan ve Yalçın, 2015).

- Duygusal Tükenme: Ölçeğin bu alt boyutu kişinin işi veya mesleği tarafından tüketilmiş olması ve çok fazla yüklenme duygularını ifade eder.
- Duyarsızlaşma: Ölçeğin bu alt boyutu ise kişinin hizmet verdiği kişilere karşı ilgili kişilerin kendilerine özgü bir varlık olduklarını dikkate almadan duygudan yoksun olarak davranmalarını tanımlar.
- Kişisel Başarı: Ölçeğin bu alt boyutu ise insanlarla çalışan kişide olaylarla yeterli bir şekilde başarı ile durumun üstesinden gelme duygularını ifade eder.

### 3. Yöntem

Bu araştırma, ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinden biridir (Karasar, 2023). Araştırmanın verileri 2024–2025 eğitim-öğretim yılında çevrim içi veri toplama yöntemiyle elde edilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2024–2025 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 311 öğretmen meydana getirmektedir. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Kolayda örnekleme, araştırmacının ulaşılabilir ve veri toplamaya istekli bireylerden veri topladığı olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biridir (Karasar, 2023).

Araştırmada veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) ve Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan okul kademesi ve mevcut okulda çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .80'in üzerinde bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı

boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları .80'in üzerinde bulunmuştur. Elde edilen değerler ölçeğin araştırma kapsamında güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler tek bir çevrim içi form hâline getirilerek katılımcılara ulaştırılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için gerekli etik izinler alınmıştır. Çalışma, Gazi Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylandıktan sonra yürütülmüş olup araştırma sürecinde gönüllülük, gizlilik ve araştırma etiğine ilişkin temel ilkeler gözetilmiştir.

#### 4. Bulgular

Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlar olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Araştırma verilerinin analizinde öncelikle tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 1.** Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken Adı	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0.25	4.00	3.09	0.64
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	0.00	4.00	3.22	0.60
Telkinle Güdüleme	0.50	4.00	3.09	0.64
Entellektüel Uyarım	0.50	4.00	3.21	0.61
Bireysel Destek	0.00	4.00	3.24	0.63
Genel Dönüşümcü Liderlik	0.40	4.00	3.17	0.54

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları genel olarak yüksek düzeydedir. Genel dönüşümcü liderlik puanı ortalaması 3,17 olup, bu değer Likert ölçeğinde "sıklıkla" düzeyine karşılık gelmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediği algısını yansıtmaktadır.

Alt boyutlar açısından en yüksek ortalama puan Bireysel Destek (3,24) ve İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal) (3,22) boyutlarında görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin öğretmenlere bireysel farklılıklar temelinde yaklaşma, onları destekleme ve örnek davranışlar sergileme konularında daha olumlu algılandıklarını göstermektedir. En düşük ortalama ise Telkinle Güdüleme (3,09) ve İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) (3,09) boyutlarında elde edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin motive etme ve vizyon sunma davranışlarının öğretmenler tarafından görece daha az algılandığını ortaya koyabilir. Standart sapmaların 0,60 civarında olması, öğretmenlerin algılarında orta düzeyde bir homojenlik olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** İşlemci Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken Adı	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
Koşullu Ödül	0.75	4.00	3.21	0.61
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0.00	4.00	2.09	0.90
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.00	4.00	1.94	0.72
Laissez-faire Liderlik	0.00	4.00	0.87	0.74
Genel İşlemci Liderlik	1.00	4.00	2.03	0.45

Katılımcıların okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarına yönelik algılarına ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, genel işlemci liderlik puanının 2,03 olduğu görülmektedir. Bu değer, 5'li Likert ölçeğinde "bazen" düzeyine karşılık gelmektedir ve yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarını daha az sıklıkla sergilediklerine işaret etmektedir.

Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama Koşullu Ödül boyutuna aittir (3,21). Bu bulgu, yöneticilerin öğretmenlerin performanslarına bağlı olarak ödüllendirme veya takdir etme davranışlarını daha sık gerçekleştirdiğini göstermektedir. Buna karşılık, İstisnalarla Yönetim (Aktif) (2,09) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif) (1,94) boyutları görece daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu sonuç, yöneticilerin sadece hatalar olduğunda müdahale etme veya sorunlara geç tepki verme gibi davranışları öğretmenler tarafından daha az sergilenen liderlik

özellikleri olarak algılandığını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama puan ise Laissez-faire Liderlik boyutuna aittir (0,87). Bu, yöneticilerin yönetsel görevlerini ihmal etme, karar almaktan kaçınma ya da liderlikten çekilme gibi edilgen davranışları nadiren sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir. Standart sapmaların özellikle İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyutunda yüksek olması (0,90) öğretmenlerin bu konuda daha farklı algılara sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** Ekstra Çaba, Etkililik ve Memnuniyet Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken Adı	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
Ekstra Çaba	0.00	4.00	2.96	0.72
Etkililik	0.25	4.00	3.04	0.65
Memnuniyet	0.50	4.00	3.10	0.72
Toplam Sonuç	0.25	4.00	3.04	0.65

Katılımcıların okul yöneticilerinin liderlik sonuçlarına ilişkin algıları değerlendirildiğinde, ortalamaların tüm alt boyutlarda 3 puanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilerinin liderliklerinin sonuçları açısından genel olarak olumlu bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. En yüksek ortalama puan Memnuniyet alt boyutunda elde edilmiştir (3,10). Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerinden memnun olduklarını ve bu memnuniyetin görev motivasyonlarına olumlu yansıdığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Etkililik alt boyutu ortalaması da benzer şekilde yüksek çıkmıştır (3,04), bu da yöneticilerin kurum hedeflerine ulaşmada etkili olarak algılandığını göstermektedir. Ekstra Çaba alt boyutu ise (2,96) diğer iki alt boyutun biraz gerisinde kalmıştır. Bu, yöneticilerin öğretmenleri olağan çabanın ötesine geçmeye ikna etme konusundaki yeterliliğinin görece daha düşük algılandığını düşündürülebilir. Tüm boyutlar için standart sapmaların 0,65–0,72 aralığında olması, öğretmenlerin görüşlerinin genel olarak homojen olduğunu, ancak bireysel farklılıkların da tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.** Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken Adı	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	0	42	14.66	10.55
Duyarsızlaşma	0	41	7.02	8.25
Kişisel Başarı	7	48	36.26	10.04

Katılımcıların Duygusal Tükenme alt boyutunda elde ettiği ortalama puan 14,66'dır. Bu değer, 17 ve altı aralığında yer aldığı için düşük düzeyde tükenmişlik olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin iş yüküne, duygusal zorlanmaya ve tükenmişliğe karşı genel olarak dirençli olduklarını göstermektedir. Ancak standart sapmanın yüksekliği (10,55) bazı bireylerin yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşadığını da ortaya koymaktadır.

Duyarsızlaşma alt boyutunda elde edilen ortalama puan 7,02 olup 6–11 puan aralığında yer aldığı için orta düzeyde tükenmişlik olarak değerlendirilmektedir. Bu, öğretmenlerin kişilerarası ilişkilerde zaman zaman uzaklaşma, empati kaybı ya da sosyal temastan kaçınma gibi tepkiler gösterebildiklerini düşündürmektedir. Bazı bireylerin bu konuda daha yoğun olumsuzluk yaşadığı, minimum puanın 0, maksimumun ise 41 olmasıyla da doğrulanmaktadır.

Katılımcıların Kişisel Başarı puanı ortalaması 36,26'dır. Bu değer, 34–39 puan aralığında yer aldığı için orta düzeyde tükenmişlik göstergesi olarak değerlendirilir. Kişisel başarı boyutu ters puanlandığı için yüksek puanlar düşük tükenmişlik anlamına gelir. Bu bağlamda öğretmenler, genel olarak mesleki yeterliliklerini olumlu değerlendirmekte ancak başarı hissinde bir miktar gerileme yaşadıklarını da hissetmektedir.

#### Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo da sunulmuştur.

**Tablo 5.** Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	SS	T	p-değeri	Fark
Duygusal Tükenme	Kadın	16.64	11.48	3.46	< 0.001	Kadın>Erkek
	Erkek	12.59	9.07			
Duyarsızlaşma	Kadın	7.89	9.08	1.93	0.055	Yok

Kişisel Başarı	Erkek	6.11	7.21	0.50	0.616	(Sınıra Yakın)
	Kadın	36.54	9.29			
	Erkek	35.97	10.79			Yok

Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir ( $t(298) = 3,46, p < 0,001$ ). Kadın öğretmenlerin ortalama duygusal tükenme puanı (16,64) erkek öğretmenlerden (12,59) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin iş yaşamında duygusal yüklenmeye daha açık olduklarını ya da iş stresini daha yoğun yaşadıklarını düşündürmektedir.

Elde edilen bulgular, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin sahip oldukları öğrenim düzeyine göre anlamlı ölçüde değişmediğini göstermektedir. Bu bağlamda, akademik ilerlemenin öğretmen tükenmişliği üzerinde belirleyici bir unsur olmadığı sonucuna ulaşılabılır.

Sonuç olarak, mesleki kıdemin yalnızca duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı; en yüksek tükenmişlik algısının kariyerinin ilk dönemlerinde olan öğretmenlerde görüldüğü anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, okuldaki çalışma süresi özellikle kişisel başarı algısıyla anlamlı düzeyde ilişkilidir. Ancak bu ilişkinin gücü düşüktür ve açıklayıcı etkisi sınırlı kalmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından okuldaki deneyimin anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

Bulgulara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi (ilkokul, ortaokul, lise) tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Yani öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, görev yaptıkları okulun kademesine göre değişmemektedir.

Bu bölümde, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin alt boyutları ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi detaylı olarak incelemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi bulguları sunulmuştur. Değişkenler arası ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek için Pearson korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır.

**Tablo 6.** Liderlik ve Tükenmişlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Dönüşümcü Liderlik	1.00	0.234**	0.826**	0.170**	-0.254**	0.589**
2.İşlemci Liderlik		1.00	0.231**	0.070	0.141*	0.194**
3.Liderlik Sonuçları			1.00	-0.129*	-0.143*	0.501**
4.Duygusal Tükenme				1.00	0.732**	0.274**
5.Duyarsızlaşma					1.00	-.337**
6.Kişisel Başarı						1.00

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo da özetlenmiştir. Analiz sonuçları, liderlik stilleri ile öğretmen tükenmişliği arasında dikkate değer ilişkiler olduğunu göstermektedir.

En güçlü ve anlamlı ilişkiler Dönüşümcü Liderlik etrafında gözlemlenmiştir. Dönüşümcü liderlik algısı ile Liderlik Sonuçları (yönetici etkinliği, memnuniyet ve ekstra çaba) arasında çok yüksek düzeyde, pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,826, p<0,01$ ). Bu bulgu, öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediğini düşündüklerinde, o liderliği aynı zamanda oldukça etkili ve memnuniyet verici olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkileri ise koruyucu bir niteliktedir. Bu liderlik tarzı, Duygusal Tükenme ( $r=-0,170, p<0,01$ ) ve Duyarsızlaşma ( $r=-0,254, p<0,01$ ) ile negatif yönde; Kişisel Başarı hissi ile ise orta-yüksek düzeyde pozitif yönde ( $r=0,589, p<0,01$ ) anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin mesleki yıpranmasını azaltırken, kendilerini başarılı ve yetkin hissetmelerine güçlü bir katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

## 5. Tartışma

İlgili literatürdeki ampirik veriler, öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik çerçevesinde en yoğun şekilde "idealleştirilmiş etki (atfedilen)" alt boyutuyla özdeşleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Cemaloğlu (2007) tarafından referans gösterilen Stashevsky ve Koslowsky'nin (2006) çalışması, dönüşümcü liderlerin örgütsel bağlılık ve çalışanlar arası entegrasyonu tesis etme noktasında işlemci liderlere nazaran daha efektif bir performans sergilediğini belgelemektedir. Bu durumun temel dayanaklarından biri olarak, dönüşümcü liderlik stilini benimseyen figürlerin, diğer liderlik yaklaşımlarına sahip meslektaşlarına oranla daha yüksek bir duygusal

zekâ kapasitesine sahip olmaları gösterilmektedir.

Söz konusu liderlik yaklaşımlarının bir tezahürü olarak, iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir azalış kaydedilmektedir. Karip ve Köksal (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışma, okul yöneticilerinin kendi performanslarını değerlendirirken dönüşümcü liderlik vasıflarına yüksek düzeyde sahip oldukları yönünde bir öz-algıya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Öte yandan, öğretmen algılarına dayanan araştırma verileri, okul müdürlerinin işlemci liderlik kapsamında en yoğun şekilde "koşullu ödül" boyutunu sergilediklerini, buna karşın "laissez-faire" (serbest bırakıcı/tam serbesti tanıyan) yaklaşımına en az düzeyde başvurduklarını göstermektedir. Cemaloğlu (2007) ise okul yöneticilerinin davranışları ile kurumsal değişkenler arasında, laissez-faire boyutu istisna tutulmak kaydıyla, tüm alt boyutlarda pozitif yönlü ve yüksek korelasyonlu bir ilişki saptamıştır. Bu veriler, literatürdeki 102 farklı araştırma sonucuyla da paralellik arz etmektedir.

Cemaloğlu (2007) tarafından ileri sürülen görüşe göre, "koşullu ödül" boyutunun yüksek bir frekansta seyretmesi; okul yöneticilerinin kurumsal hedefleri netleştirmesi ve personelin karşılaşacağı ödül ya da yaptırım mekanizmalarını önceden tayin etmesiyle ilişkilidir. Bu durum, Türk eğitim sisteminin yerleşik ve geleneksel davranış örüntülerinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, işlemci liderlik bünyesindeki "laissez-faire" (tam serbesti tanıyan) alt boyutunun en düşük düzeyde gözlemlenmesi, mevcut eğitim sisteminin liderin işlevsiz kaldığı veya otorite boşluğunun yaşandığı bir yönetim modelini benimsememesiyle açıklanmaktadır. Araştırma verileri, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik yaklaşımları ile öğretmenlerin deneyimlediği tükenmişlik sendromu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu etkileşimin en yüksek düzeyde "duygusal tükenme" boyutunda tezahür ettiği, en düşük düzeydeki yansımanın ise "kişisel başarı" alt boyutunda gerçekleştiği saptanmıştır.

## **6. Sonuç**

Bu çalışmada ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin okul yöneticilerini genel olarak dönüşümcü liderlik özellikleri açısından yüksek düzeyde değerlendirdiklerini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamalar bireysel destek ve idealleştirilmiş etki (davranışsal) boyutlarında elde edilmiştir. İşlemci liderlik boyutları incelendiğinde ise koşullu ödül davranışının diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde algılandığı, laissez-faire liderlik davranışlarının ise oldukça düşük düzeyde görüldüğü belirlenmiştir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde, duygusal tükenme boyutunun düşük düzeyde, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, öğretmenlerin genel olarak yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamadıklarını, ancak mesleki yaşamlarında belirli düzeylerde tükenmişlik belirtileri gösterebildiklerini ortaya koymaktadır.

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda kadın öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin erkek öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Korelasyon analizi sonuçları, dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının artmasının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin azalması ve kişisel başarı algılarının güçlenmesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile liderlik sonuçları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur.

İşlemci liderlik ile tükenmişliğin bazı boyutları arasında düşük düzeyde ilişkiler belirlenmiş olmakla birlikte, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin mesleki iyi oluşları açısından daha güçlü bir değişken olduğu görülmüştür. Özellikle öğretmenlerin yöneticilerini destekleyici, motive edici ve gelişime teşvik eden liderler olarak algılamalarının, tükenmişlik düzeylerinin azalmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak araştırma, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki yaşantıları üzerinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin azaltılmasında ve okul ortamında olumlu bir çalışma ikliminin oluşturulmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının desteklenmesi önemli görülmektedir.

## **Öneriler**

1. Sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşması için, eğitim fakültelerinin müfredat programlarına dönüşümcü liderlik odağında teorik ve uygulamalı derslerin uygulanması önemlidir. Geleceğin okul yöneticilerinin profesyonel liderlik yetkinliklerini asgari düzeyde kazanmaları açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin bu liderlik yöntemlerini benimseyip uygulamaları, öğretmenlerin iş motivasyonunu yükseltecek ve örgütsel

verimliliğin sağlandığı bir çalışma ikliminin oluşmasına olanak sağlayacaktır.

2. Modern eğitim sisteminin günümüz şartlarına uyum sağlayabilmesi için, gereksinimleri her gün değişmektedir. Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik kapsamlı bir strateji izlenmelidir. Yöneticilerin profesyonel gelişimlerini destekleyecek periyodik hizmet içi eğitim ve seminer programlarının sistematik bir şekilde kurgulanması önemlidir. Bu bağlamda, yöneticilik makamına hazırlık aşamasında sunulan hizmet öncesi eğitimlerin yanı sıra Söz konusu liderlik tiplerinin yöneticiler tarafından içselleştirilmesi, özümsemesi ve öğretmenlerin mesleki esenliğini artıracak ve dolayısıyla tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

3. Eğitim yönetiminde profesyonelleşme ve nitelik artışı sağlamak amacıyla, okul yöneticilerinin lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) düzeyindeki akademik çalışmalarını ve eğitimlere teşvik etmek veya yönlendirmek etkili olacaktır. Yöneticilerin akademik yeterliliklerini üst düzeye taşımalarını kolaylaştıracak imkânların ve akademik hareketlilik fırsatlarının sunulması; okul yönetim anlayışının bilimsel temelli bir anlayışla idare edilmesine önemli bir katkı sağlayacaktır.

4. Öğretmen performansının artırılması amacıyla, başarının takdir görmesi, adil ve çok boyutlu ödüllendirme teknikleri kullanılabilir. Bu bağlamda, okul yöneticileri, öğretmenlerin eğitsel girişimlerini ve mesleki çabalarını sembolik, sözel veya yazılı takdir araçlarıyla desteklemeleri öğretmenlerin motivasyonunu ve kurumsal aidiyet duygularını artıracaktır.

5. Sağlıklı bir örgütsel iklimin tesisi açısından okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinin profesyonel bir iletişim dili benimsenerek yapıcı, empatik, kritik bir öneme sahiptir. Yöneticilerin iletişim dilinde gösterdikleri bu özen; öğretmenlerin psikolojik algılarını pekiştirecek, güven ortamı yaratacak, olası çatışmalar en alt düzeye inecektir.

6. Kurum içi kültürün gelişmesi, meslekte karşılaşılan sorunların minimize edilmesi için seminer ve kurslar verilmelidir. Bu çalışmalar özellikle tükenmişlikle mücadele etme ve stresi önlemeye yönelik konularda olmalıdır.

7. Eğitim sisteminin niteliğini artırmak için öğretmenlere yönelik mesleki gelişim planları, kariyer gelişimi ve yükselme imkanlarının iyileştirilmesi sistemin gelişimini sağlamak adına kritik bir öneme sahiptir. Verimliliği artıracak ve teşvik edecek planlar, öğretmenlerin bireysel potansiyellerini zirveye taşıyacak ve eğitim kurumlarında başarıya katkı sunacaktır.

8. Öğretmenlerin mesleki anlamda yetkinliklerinin artması, kariyerlerinde yükselmeye ve ilerlemelerine yönelik olanakların iyileştirilmesi, eğitim sisteminin gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda sunulacak dikey hareketlilik fırsatlarının oluşturulması ve iyileştirilmesi önemlidir. Bu değişimler öğretmenlerin bireysel kapasitelerini yüksek seviyelere çıkaracak, verimlilik artacaktır.

9. Öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldığı mesleki tükenmişlik halini bitirmek veya azaltmak için adımlar atılmalıdır. Bunun için eğitim kurumlarının fiziki imkanlarının ve teknolojik eksiklerinin iyileştirilmesi stratejik bir önceliktir. Bunlara ek olarak, özel hayat ve iş dengesinin düzenlenmesi önemlidir. Dengenin sağlanabilmesi için iş hayatı ve özel hayat sınırları bilinmelidir. Diğer taraftan, öğretmenlerin atama ve yer değiştirme prosedürleri gözden geçirilip iyileştirilmeler yapılmalıdır. Son olarak, öğretmenlerin sosyal haklarındaki iyileştirmeler, sosyo-ekonomik gücünü artıracak ücret artışları sağlanmalıdır.

10. Demokratik bir okul ortamı, öğretmenin kurumsal aidiyetini pekiştirecek, Okul yönetimindeki katı ve hiyerarşik şekilde devam eden emir mekanizması yerine öğretmenin uzmanlığına değer veren bir sistem benimsenmelidir. Liderler katılımcı ve paylaşımcı, dönüştürücü ve etkileşimci vb. gibi liderlik tarzlarını benimsemelidirler. Öğretmenler karar alma mekanizmasına dahil edilmelidir. Bu şekilde örgütsel gelişime katkı sağlanacaktır.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı (Author Contributions)**

Bu çalışma iki yazarın ortak katkılarıyla hazırlanmıştır. Birinci yazar araştırmanın kavramsallaştırılması, literatür taraması, veri toplama, veri analizi ve makalenin ilk taslağının hazırlanması süreçlerini yürütmüştür. İkinci yazar araştırmanın yöntemsel çerçevesinin oluşturulması, bulguların yorumlanması, makalenin gözden geçirilmesi ve son hâlinin verilmesi aşamalarına katkı sağlamıştır. Her iki yazar da makalenin nihai versiyonunu okuyarak onaylamıştır.

### **Çıkar Çatışması (Conflict of Interest)**

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Etik Kurul Onayı (Ethics Approval)

Bu çalışma için Gazi Üniversitesi Etik Komisyonundan etik kurul onayı alınmıştır

### Finansal Destek (Funding)

Bu çalışma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

### Kaynakça

- Akan, D., ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123–150.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., ve diğerleri. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 103–128. doi:10.18092/ijeas.48129
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73–114.
- Çelik, V. (2002). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 423–442.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (38. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207. <https://izlik.org/JA66SN55ZH>
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(46), 199–226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(49), 57–91.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Mohammed, T., ve Paşaoğlu Baş, D. (2020). Dönüşümcü liderlik stiline örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 98–122.
- Senger, N., ve Karcıoğlu, F. (2022). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisi. *EKEV Akademi Dergisi*, (91), 206–221. doi:10.17753/sosekev.1166276
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership Team Cohesiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower*, 27, 63-74. <https://doi.org/10.1108/01437720610652844>

### EXTENDED ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between the leadership styles adopted by school administrators working in middle schools, as perceived by teachers, and the levels of professional burnout among

teachers. The study specifically targets "transformational leadership" and "transactional leadership," and investigates the impact of these leadership styles on teachers' burnout levels. More specifically, it explores the extent to which teacher burnout in schools is related to the principal's leadership style and teacher burnout. The research employs a correlational survey model. The sample consists of 311 teachers randomly selected from among those teaching in Ankara province during the 2024-2025 academic year. A questionnaire based on numerical data was administered to the teachers. The questionnaire, created by combining two different Likert-type scales, was administered online, and teachers responded to it. These questionnaires consisted of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Maslach Burnout Inventory (MBI). Pearson Correlation Analysis, and Path Analysis were used to explain the data obtained from the questionnaires and the direct and indirect relationships between the independent and dependent variables. Overall, the research findings revealed that transformational leadership is a more effective leadership style in reducing teacher burnout, while transactional leadership may be supportive in certain dimensions. In this context, it can be said that the leadership styles of school administrators may directly affect teachers' psychological resilience and professional commitment. The results of the research were discussed, and some recommendations were made accordingly.

According to the findings of the study, burnout was examined in three sub-dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. The analysis results show that transformational leadership significantly predicts teachers' burnout levels. In particular, the negative effects on emotional exhaustion and depersonalization reveal that this leadership style plays a supportive role in teachers' psychological well-being. Furthermore, the positive and significant effect of transformational leadership on personal accomplishment suggests that this leadership style may increase teachers' professional competence and satisfaction levels.