



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ
TARAFINDAN ALGILANAN ETİK LİDERLİK ROLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Ali GÜL
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Uğur ABAKAY

Gaziantep

2016



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ
TARAFINDAN ALGILANAN ETİK LİDERLİK ROLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Ali GÜL
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Uğur ABAKAY

Gaziantep

2016

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ
TARAFINDAN ALGILANAN ETİK LİDERLİK ROLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

ALİ GÜL

Tez Savunma Tarihi:

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet TARAKÇIOĞLU

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez çalışmasının bir “Yüksek Lisans” derecesi için uygun ve yeterli bir çalışma olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Mürsel BİÇER

Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez tarafımca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir “Yüksek Lisans” tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Uğur ABAKAY

Tez Danışmanı

Bu tez tarafımca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir “Yüksek Lisans” tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

İmzası

.....

.....

.....

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.2016

Ali GÜL



ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ TARAFINDAN ALGILANAN ETİK LİDERLİK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Ali GÜL

Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Uğur ABAKAY

Haziran 2016, 74 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini incelemektir. Aynı zamanda okul yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik rollerine göre beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektir. Anket yöntemiyle yapılan bu araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı resmi ortaöğretim okullarında çalışan Beden Eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 1144'ü bayan, 1288'si erkek olmak üzere toplam 2432 öğretmen oluştururken, örnekleme ise, Şahinbey İlçesinde 262 Şehitkamil İlçesinde ise 181 olmak üzere 443 öğretmen oluşturmuştur. Bu çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için “Etik Liderlik Ölçeği” ve ortaöğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Beden Eğitimi, Öğretmen, Etik Liderlik

SUMMARY

RESEARCH OF " PERCEPTION OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS OF THE ETHICAL LEADERSHIPS ROLE OF SCHOLL ADMINISTRATORS AND THE LİNK BETWEEN THIS PERCEPTION AND THE PROFESSIONAL FATİGUE LEVEL OF TEACHERS"

Ali GÜL

Master of Science, Physical Education and Sports Department

Supervisor: Doç. Dr. Uğur ABAKAY

June 2016, 74Pages

The aim of this research is to determine the Professional fatigue level of physical education teachers based on the perception of teachers of the ethical leadership role of school administrators and the level of relation ship between these to variables. At the same time it is aimed to test whether the Professional fatigue level of physical education teachers varies according to the ethical leadership role portrayed by the school administrators. The population used for this research which has been carried out in the form of a questionnaire, consisted of physical education teachers for 2014-2015 education year who worked for secondary schools attached to city of Gaziantep, Şahinbey and Şehitkamil districts Natioanal Education Department. Research universe of the consisted 1144 female and 1288 male teachers to talling 2432. The sample were 262 teachers in sahinbey and 181 teachers from the sehitkamil districts to talling 443. Ethical leadership was used in order to determine the ethical leaderships level of school administrators and "Professional Fatigue Inventory" was used in order to determine the Professional fatigue level of physical Education Teachers who worked in secondary schools.

Keywords: physical education, teachers, ethical leadership

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Tez çalışmamı tamamlamamda destek ve öneriyle bana yol gösteren değerli abim ve hocam Sayın Doç. Dr. Uğur ABAKAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans Tez çalışmam sırasında yapmış olduğu literatür desteği ve katkılardan dolayı değerli hocam ve dostum Yrd. Doç. Dr. Burak GÜRER'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans Tez çalışmamın yazımı aşamasında emeğini esirgemeyen Gökhan ARSLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans Tez çalışmam sırasında gerekli desteği sunan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Mürsel BİÇER'E teşekkürü borç bilirim.

Yüksek Lisans eğitimi sırasında yanımda olan maddi, manevi her türlü desteği veren annem, babam ve sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BEYAN	i
ÖZET	ii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
1. GİRİŞ	1
2.GENEL BİLGİLER.....	3
2.1.Spor ve Spor Bilimi.....	3
2.1.1.Spor Nedir?	3
2.1.2. Yönetim Nedir?	3
2.1.2.1. Planlama	4
2.1.2.2.Organizasyon.....	5
2.1.2.3. Yürütme	5
2.1.2.4.Koordinasyon	5
2.1.2.5. Kontrol.....	5
2.1.3. Yönetici nedir?	5
2.2. Eğitim ve Önemi.....	6
2.2.1. Tanım.....	6
2.2.2. Eğitimin Önemi.....	7
2.2.3. Beden Eğitimin Önemi	7
2.2.3.1.Beden Eğitimi Öğretmeninin Görevleri.....	8
2.2.3.2.Beden Eğitimi Öğretmeninin Mesleğinin Gerektirdiği Özellikler	9
2.3. Liderlik.....	10
2.3.1. Tanım.....	10
2.3.2 Liderliğin Önemi	11

2.3.3. Liderlik Tarzları.....	12
2.3.3.1 Otokratik Liderlik	12
2.3.3.2. Karizmatik Liderlik	12
2.3.3.3. Etik Liderlik	13
2.3.3.4. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Liderlik.....	14
2.3.3.5. Demokratik Liderlik.....	14
2.3.3.6. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik	15
2.3.4. Liderlikte Güç Kaynakları	16
2.3.4.1. Ödüllendirme Gücü	16
2.3.4.2. Zorlayıcı Güç.....	17
2.3.4.3. Yasal Güç.....	17
2.3.4.4. Uzmanlık Gücü	17
2.3.4.5. Karizmatik Güç.....	17
2.3.5. Liderlik Yaklaşımları.....	18
2.3.5.1. Özellikler Yaklaşımları	18
2.3.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar	18
2.3.5.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	19
2.4. Tükenmişlik (Burn-Out).....	20
2.4.1. Tükenmişlik Tanımları	20
2.4.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	21
2.4.2.1. Fiziksel Belirtiler	21
2.4.2.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler.....	22
2.4.2.3. Davranışsal Belirtiler	22
2.4.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	23
2.4.3.1. Bireysel Faktörler	23
2.4.3.2. Örgütsel Faktörler	25
2.4.3.3. Kişisel Değerler	26

2.4.4. Tükenmişlik Modelleri	26
2.4.4.1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	27
2.4.4.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	28
2.4.4.3. Suran ve Sheriden' in Tükenmişlik Modeli.....	29
2.4.4.4. Meire Tükenmişlik Modeli.....	29
2.4.4.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli	29
2.4.4.6. Perlman ve Hartman Modeli:	30
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	31
4. BULGULAR.....	34
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	50
6. KAYNAKLAR	55
EKLER	60
EK 1: MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ	60
EK2: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	61

1. GİRİŞ

Bu çalışma Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi alanında yapılmış olmakla birlikte okul yöneticilerinin beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi amacı ile yapılmıştır. Dünyada ve ülkemizde tükenmişlikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda değişik özellikler ön plana çıkmıştır. Tükenmişliğin ortaya çıkışıyla birlikte inceleme alanları da ilerleyen yıllarda değişimler göstermiştir (1).

Tükenmişlik kavramı genel olarak çalışanlar üzerinde hayal kırıklığı, yorgunluk ve işini bırakma olarak Freudenberger tarafından ortaya atılmış olmakla birlikte daha sonraki süreçlerde Christina Maslach ve Jackson tarafından tükenmişlik kavramı güncellenmiştir. Aynı işte uzun süre çalışmanın iş yorgunluğuna, stresine ve tükenmişliğine yol açtığını belirten Maslach tükenmişliği şöyle ifade edilmiştir: “profesyonel bir kişinin özgün anlamı açısından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde ifade etmiştir (2). Genel olarak bakıldığında tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma-kişisel başarı boyutları yönünden incelenmiştir. Duygusal tükenmeye bakacak olursak, kişinin yaptığı iş nedeniyle emosyonel olarak duygusal ve duyarlı bir şekilde kendine aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ayrıca bu durum tükenmişliğin en önemli belirleyicisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Duyarsızlaşma, başkalarına karşı olumsuz tutumlar içermektedir. Bu durum kişiyi hizmet verdiği bireylere insan olarak değil de nesne gibi davranmasıyla kendini göstermektedir. Kişisel başarıya baktığımız da ise yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duyguları olarak tanımlanmakta ve bireyin kendini olumlu olarak değerlendirmesi ile ilgilidir (3).

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında Türkiye’deki çalışmaların yurt dışındaki çalışmalara paralel olarak ilerlediği gözlenmiştir. Genel olarak ilk çalışmaların sağlık üzerine başladığı görülmüş ve sonraki süreç içerisinde eğitim alanında hızlı bir tükenmişlik çalışması yapılmıştır. 2000’li yıllar ile birlikte tükenmişlik üzerine çok sayıda tez, makale ve bildiri hazırlanmıştır. Türkiye’de yurt dışına paralel olarak özellikle ortaöğretim ve yükseköğretim öğrencileri üzerine çok fazla olmasa da tükenmişlik konusunda çalışmalar yapılmıştır (1).

Ülkemizdeki okul yöneticilerinin bulundukları konum gereği sürekli ast-üst ilişkisi içerisinde olmaları gerektiğinden dolayı belli bir etik rollerinin olması

gerekmektedir. Bu çerçeve içerisinde okul öğretmenleri arasında farklı bir konuma sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticileri ve öğrenciler etkisi dolayısı ile mesleki tükenmişliklerinin bulundukları okulun fiziki şartları, okul yöneticisi ve okuldaki öğrencilere bağlı olarak değiştiği aşikârdır. Yapılan işin niteliğine bağlı olarak sürekli stresle karşı karşıya kaldıklarından zaman içerisinde tükenme belirtisi gibi psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir (4).

Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok tanımlama yapılmış olup liderlik sıfatının önemi ve geçmiş zaman içerisinde bu sıfatı alan kişilerin, dünyanın seyrini değiştirecek derecede önemli olaylara sebebiyet vermiş olması nedeniyle bu kavramla ilgili en doğru tanımın yapılmasına çalışılmıştır. Liderlik genel olarak çevresine yarar sağlayan, ileriye dönük radikal kararlar alan ve çevresindeki insanları çeşitli amaçlar doğrultusunda yönlendiren, sorumluluğu üzerine alıp sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar veren ve uygulamalarla insanları ileri taşıyan kişilere lider denilmektedir (6).

Ancak çoğu zaman liderlik yöneticilikle karıştırılmıştır. Bu iki konu arasında birçok benzerlikler olmasına karşın net bir şekilde farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticilik ile liderlik kavramı konusuna farklı yorumlar geliştirilmiştir. Bunu öz bir ifade ile belirtmek gerekirse yönetici mevcudu sürdürüne denilmekte, ama bir değişimi başaran ve değişimi harekete geçirene ise lider denilmektedir (7).

Bu çalışmanın ilk aşamasında okul yöneticilerinin beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan etik liderlik rolleri üzerinde durularak benden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinde durulmuştur.

Bu konuyla ilgili olarak çalışmanın ilk kısmında genel bilgiler başlığı altında spor ve spor bilimi üzerinde durularak gerekli tanımlamalar yapılmış, liderlik ve tükenmişlik üzerine detaylı bilgi aktarımı sağlanmıştır. Ayrıca anket yöntemiyle yapılan bu araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkâmil İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'ne bağlı resmi ortaöğretim okullarında çalışan Beden Eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu çalışma içerisinde okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için “Etik Liderlik Ölçeği” ve ortaöğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır.

2.GENEL BİLGİLER

2.1.Spor ve Spor Bilimi

2.1.1.Spor Nedir?

Spor kelimesinin “dis” ve “porte” veya “Disporte” kelimesinden geldiği, “sedesporter” şeklinde kullanıldığı ve Latince olduğu belirtilmektedir(8).Spor, insanların beden ve ruh sağlığının geliştirilmesini, belli kurallar çerçevesinde rekabet ölçüleri içinde mücadele etmesini, heyecan duymasını, yarışmasını ve üstün gelme anlamda başarı gücünün arttırılmasını, bireysel açıdan ise en son noktaya çıkarılması yolunda yapılan yoğun çabaların bütünüdür (9). Spor,insanın yaşamı boyunca karşılaşılabileceği güçlüklerle karşı direnç gösterme, mücadele etme ve bu güçlükler karşısında ayakta kalma çabalarını tetikleyen en mühim olgular arasındadır.

Spor bir anlamda bireyin kendisini çeşitli yöntem ve prensiplerle disipline etmesidir. Sporla uğraşan bireyler, günlük hayatta diğer insanlara nazaran daha düzenli ve derli toplu ve sistemli bir yaşam sürdürmektedirler. Diğer bir deyişle, spor ile kazandıkları disiplini hayatın tüm noktalarına yansıtmaktadırlar.

Spor, insanın beden sağlığının yanı sıra ruh sağlığını da olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar açıkça göstermektedir ki, spor yapan bireyler kendi içinde özgüven sahibi oldukları gibi, çevreleri ile kurdukları ilişkilerde de daha başarılı olmaktadır. Ayrıca spor, bireyin kendini toplum içinde net bir şekilde ifade etmesine olanak sağlamakla birlikte bağlı bulunduğu grup içerisinde de daha kabul görür bir fert olmasına da yardımcı olmaktadır (8).

2.1.2. Yönetim Nedir?

“Yönetim”, olgusal anlamda insanlık tarihi kadar eski, bilim olarak ise oldukça yeni bir kavramı ifade etmektedir. “İdare” olarak da bilinen bu kavram, herkesin kullandığı en yaygın sözcüklerden biridir(10). Yönetim, yönetmek ve yönetici gibi kavramları çok sık duyuyor olmamız bu kavramların sürekli hayatın içinde olması ile alakalıdır. Uğraştığımız işin boyutu önemli olmaksızın bulunduğunuz durumu yönetebilme kabiliyetini her alanda göstermeniz gerekmektedir. Yönetme olgusu bazen

ilkokulda sınıf başkanlığı yapmak bazen de koca bir devletin devamlılığı için karar yetkisine sahip bir devlet başkanlığı sıfatıyla karşımıza çıkabilmektedir. Bu olguyu önemli kılan hayatımızı tamamen kuşatmış olmasıdır ki, insanın kendini bile yönetebilmesi gerekmektedir(11).

Yönetim kelimesi belirlenen bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki mevcut insanların ve maddi varlıkların en verimli şekilde kullanabilme sürecidir(4). Diğer bir deyişle yönetim bir görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için eldeki kıt kaynakların (insan gücü, malzeme, yer ve zaman) en elverişli şekilde kullanılma sanatıdır. Kısaca “profesyonel idarecilik mesleği” de denilebilir. Bunun yanı sıra yönetim, belirlenen bir amaç için gerekli olan insan kaynağını, bilgi kaynaklarını, fiziksel ve finansal açıdan sağlama olarak da tanımlanabilmektedir(6).

Yönetim, bir grup veya bireyin belirlemiş olduğu hedef yada amaca ulaşabilmesinde de kilit bir noktadır. Sağlam bir yönetim prensibine sahip bireylerin hedeflerine daha emin adımlarla ilerledikleri bilinmektedir. Yine bir grubun, belirlenen amaca yönelik geliştirdikleri strateji ve planlamanın özünde sağlam bir yönetim anlayışının olduğu su götürmez bir gerçektir.

Yönetim kavramını açıklarken birçok tanımlama yapılabilmesinin en önemli nedeni, bu olgunun hayatımızın her anında ve her alanında bizimle iç içe olmasıdır. Birey yada grup olarak yaptığımız işin boyutu ne olursa olsun, mutlaka bir yönetme prensibimizin ve planlamamızın olması gerekmektedir. Aksi durumda başarı tesadüflere bırakılmış demektir ki bu da alınan riskin artmasına neden olmaktadır. Yönetim kavramı ile birlikte zikredebileceğimiz bir kaç kavram daha vardır ve bu kavramlar yönetim olgusunun olmazsa olmazlarıdır.

2.1.2.1. Planlama

Plan, gelecekte olması muhtemel bir durum yada gelişmenin önceden belirlenmesi ve bu doğrultuda alınan kararların genel adıdır. Planlama ise; genel anlamıyla, geçmişte edinilen tecrübeler ve öngörülere dayalı olarak önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı ile kaynakların harekete geçirilmesi, kaynakların etkin olarak kullanılması ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabaların bütünüdür. (12). Başka bir ifadeyle belirlenen hedef veya alınan kararların uygulanması ve sistemli bir şekilde ilerlemesi için çizilen yol haritasıdır.

2.1.2.2.Organizasyon

Organize etme ve teşkilatlanma olarak da ifade edilen organizasyon işlevi genel olarak planlama işlevini takip ederek planda belirtilen hususlara uygun bir yapı oluşturma faaliyetini içerir(13). Diğer bir deyişle organizasyon, işlerin ya da faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak için yapılan düzenlemelerin genel adıdır. Belirlenen amacın önemine göre, yapılacak organizasyonun da çerçevesi genişleyip daralabilmektedir.

2.1.2.3. Yürütme

Bir çalışma yapılırken, önceden çizilen yol haritası ve planlamaya uygun bir şekilde işlerin ilerletilmesi ve idare edilmesi anlamına gelmektedir. Belirlenen hedefe ulaşmada belirleyici faktörlerden birisi de, hazırlanan plana sadık kalarak işlerin düzenli ve programlı bir şekilde yürütülmesinin sağlanmasıdır.

2.1.2.4.Koordinasyon

Eşgüdüm olarak da adlandırılan koordinasyon, belirli bir amaca ulaşmak için çeşitli işler arasında bağlantı, uyum, düzen sağlama ve iletişim olarak tanımlanabilir. Amaç ve hedefin gerçekleştirilmesi için, asıl ve yardımcı işler arasında uyumlu bir çalışma metodu belirlendiğinde hedefe ulaşmak daha kolay bir hal alacaktır.

2.1.2.5. Kontrol

Hedefe giden yolda, daha önce yapılan planlama ve gerçekleştirilen organizasyonların sorunsuz bir şekilde ilerlemesi için, işlerin denetimini sağlayacak bir kontrol mekanizması oluşturulmalıdır. Bahsi geçen bu kavramlar yönetim olgusunun tamamlayıcı unsurları olarak, sorunsuz bir yönetim anlayışının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

2.1.3. Yönetici nedir?

Yönetici, bir kurum, zümre yada grup tarafından belirlenen hedef, amaç ve kazanımların elde edilebilmesi için gerekli planlama ve organizasyonu oluşturmakla birlikte bu oluşumun sorunsuz bir şekilde ilerlemesini kontrol ve denetim altında tutan kişi veya kişilere verilen isimdir. Bir diğer tanımda ise yönetici konumunda birey başkaları için toplumdaki diğer bireyler çalışan (kurum veya şirket), ilk olarak tespit edilen hedeflere ulaşmak için uğraşan, işleri planlayan, gerekli organizasyonu sağlayan,

sonuçları denetleyen bireydir (14).Yöneticili birçok kişinin sahip olmayı arzu ettiği ancak gereklilikleri genelde yerine getiremeyen bir mevkidir. Kurumlarda veya şirketlerde bireylere verilen her mevki, makam veya amirlik beraberinde taşınması büyük bir titizlik ve sorumluluk getirmektedir. Yöneticiler bulunduğu pozisyonda bir orkestra şefi konumunda olduğunu aslı unutmamalıdır; çünkü orkestranın çalacağı parçanın ritmini ancak kendisinin yönlendirmesi ile doğru olacağı bilincinde olmalıdır. Yönetici, bulunduğu konumun gerektirdiği ölçüde titiz, seçici ve aynı zamanda idareci bir tutum sergilemelidir. Amirliğini yaptığı birey veya grubun motivasyonunu bozacak ya da onları rehavete sokacak tutum ve davranışlardan mümkün olduğu kadar uzak durmak mecburiyetindedir. Yönetici konumundaki kişinin sorumluluklarının ne kadar büyük olduğunu belirtmekle birlikte onların da birer birey olduklarını ve mükemmel olamayacakları gerçeğini de görmezden gelmemek akılcı ve gerçekçi bir tutum olacaktır.

2.2. Eğitim ve Önemi

2.2.1. Tanım

Eğitim, İngilizce “training” kavramının karşılığı olarak “belirli bir alanda beceri artırmak ve o işin daha koordineli bir şekilde yapılmasını sağlamak” anlamına gelmektedir. Genellikle her eğitimciler, eğitimi değişik biçimlerde tanımlamıştır. Burada eğitimcilerin değişik yöntemleri esas almaları önemli rol oynamaktadır (15). Daha geniş anlamı ile eğitim toplumdaki kültürleme sürecinin bir parçası olmakla beraber başka bir ifade ile toplum yaşamında yer edinmek için edinilen bilgi, beceri ve anlayışlar olarak değerlendirilebilmektedir (16). Yine bireyin bağlı bulunduğu grup içerisinde kendisine fayda sağlayacak bilgi, gözlem, çıkarım ve öngörülerin toplamı da eğitimi tanımlamamıza yardımcı olacaktır. Bunun yanında bir eğitimcimiz eğitimi, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve amaçlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci (17) olarak tanımlamaktadır.

Eğitimin birden fazla tanımının olması, bu kavramın anlaşılmasını zorlaştırıyor olsa da, her bireyin kendi uğraşı alanıyla ilgili tanımlamayı dikkate alıyor olması bu karmaşık durumu biraz daha anlaşılır kılmaktadır.

Eğitim, bireyin hayatının bir parçası olması sebebiyle her insan için vazgeçemeyeceği bir olgudur. Öyle ki insan her geçen gün yeni bir durumla

karşılaşmakta ve bu duruma adapte olmak için yeni metot ve yöntemler geliştirmektedir. Bu durum bireyin hayatın doğası gereği içinde bulunduğu eğitim sürecinin bir yansımasıdır. Eğitimde vazgeçilmez esaslardan birisi de, öğrenmekle birlikte, edinilen bilgi ve birikimlerin, diğer birey veya gruplara da aktarılmasıdır. Bu da insanın eğitim sürecinin devamı niteliğindedir.

2.2.2. Eğitimin Önemi

Eğitim, insan varlığının başlangıcı ile birlikte günümüze kadar önemini yitirmeden muhafaza etmiştir. Bundan sonraki süreçte de bu önem artarak devam edecektir. Bireyin, çevresi ile sağlıklı bir iletişim kurması, karşılaştığı yeni durumlara kolay adapte olması, bilgi veya malzeme üretimine katlıda bulunmasında en belirgin unsur şüphesiz ki eğitimidir.

Günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemede de eğitim başrolü oynamaktadır. Bilim alanında, ekonomide ikili ve çoklu ilişkilerde hatta bireyin manevi dünyasında bile nitelikli bir yaşam sürmesinin anahtarı eğitimidir. Kendisini iyi eğiten ve geliştiren bireylerin ifade gücünün de diğer bireylere oranla daha üst seviyede olduğu bilinmektedir. Eğitim insan hayatının kalitesini de yükselten bir unsurdur. Daha özgüvenli daha kaliteli bireyler ancak yeterli bir eğitimin ardından yetişebilir. İyi yetişen bireyler sadece kendilerine değil toplumu da faydalı işler yapacakları için doğal olarak topluma da yararlı olacaklardır.

2.2.3. Beden Eğitimin Önemi

Türk milli eğitiminin en belirgin amacı beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip; insan haklarına saygılı; kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmektir(18).Bu ifadelerde de açıkça görülüyor ki, Türk eğitim sisteminin en temel taşlarından birisi de beden eğitimidir. Bireyin kendisini bilgi ve düşünsel anlamda geliştirmesinin yetmeyeceği, bunun yanı sıra beden ve ruhsal anlamda da yetkin bir duruma gelmesi kaçınılmaz bir durumdur.

Genel olarak beden eğitimi bireyin kendini bedensel ve zihinsel olarak gelişmesini sağlayan güçlü bir eğitim alanıdır (19). İnsanın toplum kurallarına uygun

olarak yaşayabilmesi, iyi ilişkiler kurup, sağlıklı ve dürüst davranabilmesi, düşünce gelişiminin yanı sıra, bedensel ve ruhsal gelişimine de bağlıdır. Beden eğitimi sayesinde bireyler daha kaliteli bir yaşam formuna kavuşurlar. Hayatlarının her alanında daha disiplinli ve düzenli bir ilerleme kaydetmekte beden eğitiminin bireyler üstünde olumlu sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Kişinin kendisiyle ve çevresindekilerle olan ilişkilerinde daha sağlıklı ve dengeli bir iletişim kurmasına da yardımcı olması dolayısıyla, beden eğitimi son derece önemlidir.

2.2.3.1.Beden Eğitimi Öğretmeninin Görevleri

Diğer alanlarda ihtisas yapmış ve aktif olarak görev yapmaya devam eden diğer sorumlular gibi beden eğitimi öğretmenlerinin de bir takım yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülükleri yerine getirmek için, ihtiyaç duyulan bilgi ve deneyimi temin etmek beden eğitimi öğretmenlerinin temel görevlerinden biridir. Beden eğitimi öğretmenleri, MEB'in belirlemiş olduğu mevzuata uygun olarak, hangi eğitim metodunun, hangi yaş aralığı için uygun olduğunu, bu eğitimler için en uygun yöntemin ne olduğunu belirlemekle de yükümlüdür.

Öğrencilere beden eğitimi ile ilgili derslerde hangi bilgi, beceri, tutum ve davranışların gösterileceği, hangi yaş düzeylerindeki öğrenci gruplarına, hangi yöntemlerle beden eğitimi dersi verileceği eğitim dönemi başlamadan önce Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanan öğretim programları ile verilmektedir.

Beden eğitimi öğretmeni, bu program çerçevesinde,

- Beden eğitim vereceği grubun düzeyine uygun bir çalışma planı hazırlar,
- Öğrenmenler kendilerine ayrılan ders saatlerinde hazırladıkları plan çerçevesinde öğrencilere alanı ile ilgili bilgi ve beceri kazandırır,
- Beden eğitimi öğretmenleri öğrencilerin başarılarını değerlendirerek öğrencilerin başarı düzeylerini artırıcı önlemler alır,
- Beden eğitimi öğretmenleri eğitici kulüp çalışmalarında görev alarak öğrencilerin yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur,
- Öğrencilerin gelişimlerini izleyerek sorunlarının çözümüne yardımcı olur,
- Beden eğitimi öğretmenleri sınıf öğretmeni olarak da, öğrencilerin alan ve ders seçmelerine yardımcı olur (20).

2.2.3.2.Beden Eğitimi Öğretmeninin Mesleğinin Gerektirdiği Özellikler

Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki anlamda taşıması gereken özellikler vardır. Bu özellikler onun niteliğini belirlemede önemli bir kistastır. Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği vasıfların yanında, beden eğitimi öğretmeni olarak sahip olması gereken bilgi ve becerileri barındıran kişiler, mesleki açıdan daha üretken ve başarılı olmaktadır. Öğretmenin gerekli kriterleri barındırıyor olması ve öğrencilere karşı tutumu, yetiştireceği öğrencilerin de durumunu olumlu anlamda etkileyecektir.

Beden eğitimi öğretmenin kişisel özellikleri dikkate alınması gereken çok önemli konular arasındadır. Beden eğitimi öğretmeni tarafından ortaya konulan kişilik ve aynı zamanda öğrencilerle olan yakın ilişkisi, konu ile öğrenci arasında önemli bir bağ oluşturmaktadır. Beden eğitimi öğretmenin fiziksel, sosyal ve ruhsal özellikleri, öğrencilerin eğitimi, yönlendirilmesi ve onlara örnek olunması bakımından son derece önemlidir (21).

Beden eğitimi öğretmenlerinin ilk etapta spora karşı ilgi duyuyor olması gerekmektedir. Bunun yanında sportif açıdan kabiliyetli olmak da aranan şartların başında gelir. Çünkü icra edilen meslekte ilgi ve kabiliyet başarı oranını etkileyen en önemli etkenlerdir. Beden eğitimi öğretmenliği için kriter belirleme hususunda zaman zaman çeşitli araştırmalar yapılmıştır bu araştırmaların birinde, 100 orta öğretim öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, nitelikli bir beden eğitimi öğretmeninde olması gereken özelliklerin ilk 12 sırada yer almış olanlarını şu şekilde sıralamışlardır.

- Kişilikli, anlayışlı, iyi huylu, hoş görülü, sevecen ve saygılı olmalı,
- Kültürlü ve bilgili olmalı,
- Etkili iletişim kurabilmeli, sosyal olmalı,
- Öğretme becerisi ve konuşma yeteneği olmalı,
- Planlı, programlı olmalı, ders ortamını düzenlemeli,
- Sportmen olmalı,
- Tarafsız ve adil olmalı,

- Disiplinli ve otoriter olmalı,
- Öğrencilerle birebir ilgilenmeli,
- Dersini ve sporu sevdirmeli,
- Öğrenciyi yönlendirmeli, teşvik etmeli ve rehberlik yapmalı,
- Organizasyon yeteneği olmalı, centilmen, davranışları örnek, arkadaşça olmalı, mesleğini sevmeli, yardım sever, giyim ve kuşamı düzgün olmalıdır (22).

2.3. Liderlik

2.3.1. Tanım

Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Liderlik sıfatının ehemmiyeti ve geçmiş zaman içerisinde bu sıfatı alan kişilerin, dünyanın seyrini değiştirecek derecede önemli olaylara sebebiyet vermiş olması nedeniyle bu kavramla ilgili en doğru tanımın yapılmasına çalışılmıştır.

Liderlik, bir grup insanın hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gönüllü olarak onların çabalamasını teşvik eden, grubun ortak hedeflere ulaşmana yardımcı olan, gruptaki insanlara deneyimleri aktaran ve insanların uygulanan liderlik türünü içtenlikle kabul etmelerini sağlayan süreci olarak da tarif edilebilir (6).

Liderlik, çoğu zaman yöneticilikle karıştırılmaktadır. Ancak bu iki konum arasında benzerlikler olsa da net bir şekilde farklılık göstermektedir. Açık bir ifadeyle yöneticiler, genel itibari ile kısa vadeli düşünürler, işle ilgili tahminlerde bulunurlar ve amirliğini yaptığı birey ya da gruplarına karşı esnek davranmazlar. Bir nevi kontrol mekanizması görevi gördükleri gibi, kendi amirlerinin talimatları dışına pek çıkmazlar. Yöneticilik ile liderlik konusunda farklı yorumlar yapılmıştır. Genel yorumlarda yöneticiliğin anlamına bakıldığında bir ücret karşılığında çalışan, üstlendiği hizmetlerin yapılmasını sağlayan ve yerine getirilmesini sağlayan, çalıştığı işletmenin sorumluluğunu taşıyan ve yürüten kişidir. Liderlik ise, kısa vadeli düşünmemeyi insanları etkilemeyi ve peşinden sürüklemeyi, onları yönlendirme konusunda rehberlik etme ve ortak amaçlara ulaşma faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler örgütsel yapıda sisteme, denetime, belirli şartlarda hareket etmeye ve

kuralları yerine getirmeye önem verirler. Liderler ise, yaygın bir iletişim ağına, fikir üretimine ve bunların eyleme dönüştürülmesi ile ilgilenirler (7).

Liderler ise yapacakları işlerde hayal güçlerini kullanırlar. Risk almaktan kaçınmazlar ve inisiyatif almayı severler. Olaylara uzun vadeli bakıp stratejilerini bu doğrultuda hazırlarlar. Mevcut durumlar için mutlaka bir B planı geliştirirler. Sentez kabiliyetleri üst düzeydedir. En önemli yönlerinden biri de, sahip olduğu gruba hâkim olmanın yanı sıra onların saygılarını da kazanmalarındır.

2.3.2 Liderliğin Önemi

Her birey ya da grup, yapacağı işte sağlam bir planlama ve yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Daha da önemlisi işler sarpa sardığında, durumu düzeltecek, her şeyi yoluna koyacak bir üst akla gereksinim duyulmuştur. Bu üst akıl liderden başkası değildir. Liderler, çalışma grubunu bir arada tutan, onları karakter ve yeteneklerine uygun olarak görevlendiren ve kritik dönemlerde yaptığı ustaca hamlelerle hem kendini hem de grubunu olası bir olumsuz sonuçtan kurtarabilecek ender şahsiyetlerdir. Bir grup içerisinde ihtilaf ve güven eksikliğinin en büyük sebeplerinden biri hiç şüphesiz ki bireylerin saygısını kazanmış bir öncünün olmamasıdır.

Liderlik, bir grup ya da toplum için olmazsa olmaz sembollerden biridir. Bir toplulukta birden fazla yönetici yetişebilmektedir. Ancak liderler seçkin kişiler olup, ender bireyler arasından yetişmişlerdir. Gerek ekonomik gerekse askeri ve siyasi alanlarda önde giden toplumlar dikkate alındığında, bu öncülüğün temelinde dirayetli bir liderin varlığı göze çarpmaktadır.

Günümüzde, özellikle gelişmiş ülkelerde yaşanan daha demokratik bir toplum olma çabaları nedeniyle, bazı araştırmacılar liderliğin geçmiş dönemlere nazaran önemini yitirmeye başladığı görüşünü benimsemişlerdir. Ancak gerçek olan şudur ki, insanoğlu her ne kadar birey olarak sınırsız hareket alanına sahip olmak istese de, fitratı gereği daima bir yol göstericiye ihtiyaç duymaktadır. Bu durum içgüdüsel bir şeydir. İnsanlar, hemen her konuda bir şeyler danışacakları, tılandıkları noktalarda kendilerine çıkış yolları gösterecek, bilgi ve tecrübelerine güvendikleri insanlara danışma gereksinimi duymaktadırlar. Liderlik, sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmakla birlikte liderlik teriminin ne anlama geldiği konusu sosyal bilimciler tarafından tam olarak tanımlanmamış ve ortak bir dayanak oluşturulmamıştır (23).

Bütün bu değerlendirmeler ışığında, liderlik müessesesinin her durum ve zamanda önemini koruyacağı ve daima liderlik konumuna gereksinim duyulacağı sonucu çıkmaktadır.

2.3.3. Liderlik Tarzları

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda görülmektedir ki, tıpkı liderliğin tanımı yapılırken karşılaşılan çeşitlilik gibi, liderlerin kendilerine has özellikleri nedeniyle bir çeşitlilik söz konusudur (21). Liderin, grubunu yönetirken ki stili ve grubuna karşı takındığı tavır, benimsemiş olduğu tarzın yansımasıdır. Liderlik tarzları hakkında birçok çalışma yapılmış olup, liderin özelliklerine uygun birkaç sınıflandırma yapılmıştır. Örneğin Max Weber liderlikle ilgili çalışmalar yapmış ve liderlik tiplerini şöyle belirtmiştir: Geleneksel liderlik, karizmatik liderlik, yasal liderlik, teknokratik liderlik vs. gibi liderlik tiplerini ortaya koymuştur. Çalışmamızın bu bölümünde liderlik tarzları ile ilgili bir değerlendirme yapmakta fayda olacaktır (24).

2.3.3.1 Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik kadim tarihi devirlerde karşılaşılan monarşinin bir çeşididir. Eski bir liderlik şekli olmasına karşın fazlaca karşılaşılan bir liderlik şeklidir. Bu liderlik tarzında karar alma yetkisi sadece liderdedir. Bütün siyasi yetkileri tek başına elinde bulundurur. Burada monarşiden farklı olarak yönetim babadan oğula miras kalmayarak lider tarafından çeşitli yollarla ele geçirilmiştir. Aynı zamanda otokratik ve bürokratik toplumlardaki üyelerin beklentilerine uygun bir yönetim şekli olması, lidere bağımsız hareket edebilme kabiliyeti ve güveni vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verebilecek bir alan sağlaması gibi yararlarından dolayı bazı toplumlar tarafından tercih edilmektedir. Bu tercih bazı durumlarda zorla iktidarı ele geçirme olarak da görülebilmektedir. Bu durum liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı tanımayarak onların motivasyon ve yaratıcılık gibi melekelerinin azalmasına yol açmaktadır (25).

2.3.3.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik özellikle 1980'li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmeye başlamış, liderlik davranışlarında karizmanın önemi vurgulanmıştır. Karizma sözcüğünün kökenine bakacak olursak Yununcadır, ihsan edilmiş, bağışlanmış, ilham kaynağı gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Karizmatik liderliğe modern toplumlar

önemli işlevler yüklemişlerdir. Max Weber baktığımızda klasik üçlü tipolojisinde yetki kullanımı üçe ayrılır: Karizmatik yetki, geleneksel yetki ve rasyonel-yasal yetki şekilleridir. Karizmatik liderlik teorisi, lideri izleyenlere bağlı bulundukları örgütün yeni vizyonunu ve misyonunu benimseten liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderlere bakıldığında, vizyonun önemini astlarına inandırılması ile örgütsel gücün yani performansın yükseleceğine inanmaktadırlar. Karizmatik liderlik terimi, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratmayı amaçlamakta ve bağlı bulundukları örgütteki yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamalarda ifade edilebilmektedir.

Karizmatik liderlerin ortaya çıktığı dönemlere bakıldığında daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca karizma, mevcut otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde, geleneksel değer yok olmaya başladığı anlarda ve birlik duygusunun ya da düşüncesinin kaybedilmeye başlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler demokrasi ile pek bağdaşmayıp bu yönetim felsefesine ters düşmektedirler (26).

Karizmatik liderlerin maksimum performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik edilmesi, onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturulmalıdır. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, onları anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar bu lidere karşı genelde sevgi ve şefkat duygusu besleyerek işlerini şevkle yapar, örgüt misyonunun ve amaçlarının başarılmasında bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünmektedirler (7).

2.3.3.3. Etik Liderlik

Etik, insan davranışlarında “neyin doğru-neyin yanlış” olduğu, “neyin iyi-neyin kötü” olduğuyla ve davranışın kontrol edilmesi ile ilgilidir. Etik karar ve yargılarda kişisel düşüncenin veya diğer insanların düşüncelerinin ne kadar etkili olduğu ile de ilgilidir. Ayrıca etik, insanların kendi aralarında kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış, iyi-kötü olarak inceleyen felsefe disiplini (27).

Etik liderlik, aynı zamanda örgütsel amaçları gerçekleştirirken hâlihazırdaki yasalara ve politikalara, mesleki ahlak ilkelerine uygun davranışlar sergilendiği bir liderlik modelidir. Etik liderlik kavramı, genel olarak liderin çevresindeki dünyayı

algılamaya başlaması ve bunu kendi içinde tanımlamasıyla başlamaktadır. Etik liderlikte, insan ilişkileri ön plandadır. Bir insanın etik lider olarak kabul edilmesi için sadece dışarıdan algılanan hareketlerinde etik olması yeterli değildir. Bunun için aynı zamanda amaç, bilgi, beceri, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik unsurlarına da sahip olması ve bu unsurları kavrayıp geliştirmesi gerekmektedir (6). Liderlerin eşitlikçi bir iş ortamı yaratması, doğru, dürüst ve güvenilir bir kişiliğe sahip olması, yanında çalışanlarına karşı ilgi göstermesi ve çalışanları tarafından örnek alınan bir model oluşturması ile birlikte çalışanları tarafından takip edilmesi etik liderde aranan özellikler arasında yer almaktadır. Etik lider, etik davranışlar sergileyen, çalışanlarının bireysel veya grup ihtiyaçlarını dikkate alan, tarafsız ve önyargısız olarak eşit mesafeli olan, çalışma arkadaşlarının haklarını savunan adil bir biçimde davranan kişidir (42)

2.3.3.4. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, yetkilendirmenin ön planda tutulduğu bir liderlik tarzıdır. Burada yönetimi elinde bulunduran unsurun hangi görevlerin kimler tarafından ve nasıl yapılacağına karar vermektedir. Bu liderlik tarzında kişi uygun bulunduğu anda istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemekte, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Dolayısıyla bu liderlik tarzının temelini ekip oluşturmaktadır. Buradaki liderin asli görevi kaynak sağlamaktır. Lider, kendisine herhangi bir konuda görüş sorulduğunda düşüncesini bildirir, ama bu düşünce grubun diğer bireylerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (25).

2.3.3.5. Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında esas alınan faktör, çalışanların kararı alma sürecinde etkin rol oynamasıdır. Lider kararlarını alırken mevcut durum üzerine çalışanlarına danışarak ve onların düşüncelerine başvurarak kararlarını alır. Bundan dolayı çalışanlar işler hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu durumda ise süreçte etkin bir rol oynayan çalışanlar daha istekli ve verimli bir görüntü sergilemektedirler. Çünkü bu liderlik tarzında iletişim iki yönlüdür. Bu tarzı benimsemiş olan kişiler hedeflenen amaçlara ulaşmak için tüm elemanların grup faaliyetine katılımını ve iletişimlerini savunmaktadırlar. Ayrıca liderler grup içerisinde kontrolü elinde tutmak yerine, sadece denetim görevini yerine getirmektedirler. Demokratik liderler, birlikte çalıştıkları tüm insanların bu

aşamalarda ağırlıklı bir rol almalarını savunurken, diğer yandan da çalışanların karar verme sorumluluğu ve yetki üstünlüğünü kullanabileceklerinin farkında olmalarını da istemektedirler. Başka bir ifade ile grup üyeleri üzerinde gücünün farkındalığını sağlamaktadırlar. Grup üyeleri hakkında ve yapılmakta olan organizasyon ortamı hakkında detaylıca bilgilere sahip olan lider kimden hangi alanda daha çok verim alacağını, kişinin eğitim, deneyim ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak grup üyelerini doğru pozisyonlarda çalıştırmanın yollarını aramaktadırlar. Bu tarz liderlerin iletişimi çok yönlüdür. Fikirler bir tek çalışanların kendi arasında oluşmamaktadır. Bu düşünceler hem grup içinde ortaya çıkmakta hem de bir görüş alışverişi sırasında ortaya çıkan fikirler birbirleri ve liderleri ile açıkça ortaya konulabilmektedir. Bu durum grup üyeleri ve lider arasındaki iletişim ilişkisini daha da güçlendirmektedir. Çalışanların moralini arttırdığı gibi, kendilerine değer verildiğinin hissedilmesiyle tatmin duygusu gelişmekte, moral ve olumlu ilişkilerde artış görülmektedir. Diğer taraftan bakıldığında tek bir liderlik tarzının mükemmelliği söz konusu olmadığı bu modelde de olağan zamanlarda başarılı bir liderlik tarzı çizmektedir. Ancak demokratik liderlik, kriz zamanlarında ve ani karar alınma süreçlerinde süre kayıplarına neden olmaktadır. Bu durumdan dolayı pek tercih edilmeyen bir liderlik tarzıdır (7).

2.3.3.6. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışa göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Aynı zamanda sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler olarak değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceler aşılayan kişilerdir. Zıttı olarak etkileşimci liderlik, geleneklere ve geçmişe bağlıdır, dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Dönüşümcü liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulurken, etkileşimci liderlikte rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderler örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlamaktadırlar ve gelecek ile ilgili vizyonları bulunmaktadır (28).

Dönüşümcü lider, grup içindeki insanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştiren ve aralarındaki iletişimi arttırıp düzenleyen bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda bireyin

kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda içerisinde bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. Yani burada bireyin grubun veya toplumun ortak amaçları için mücadele etmesi sağlanır. Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini tanımlayabilmesi ve güven duygusunu arttırmasına önem vererek astları sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve gelişmeye doğru yönlendirir, yaratıcılarının geliştirilmesini sağlayacak bir zemin oluştururlar. Transformasyonel liderlik tarzı, günümüz dünyasının belirsizlikleri ve krizleri içerisinde değişimlere uyum sağlayabilen özellikleri yani süreci okuyabilme, değişimi görebilme, cesur adımlar atabilme, güçlüklerle baş edebilme yeteneğine sahip olma gibi kişilik özelliklerini kendinde barındıran liderlik biçimidir. Değişimci liderler, bağımsız düşünebilen, eleştiriye açık tutum içinde olan, böylece örgüte önemli katkıları olabilen, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip astlardan bir grup oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Genel olarak risk almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Hataları kendileri için bir gelişme fırsatı olarak değerlendirirler. Kısaca dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (26).

2.3.4. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderlerin güç kaynaklarına bakıldığında bunları kendisini izleyenleri etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları olarak farklı gruplara ayırmıştır. Bu gruplar genel olarak ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu güç kaynakları pozisyon ve birey kaynaklı olarak da ifade edilmektedir (7).

2.3.4.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, lider tarafından bir astın, kendisinden beklenen davranışı göstermesi ve işini çok iyi yapması karşılığında, liderinin ödül verebileceğine olan algılamasından kaynaklanmaktadır. Yani bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesidir. Bu güç aynı zamanda fayda sağlayıcı güç olarak da kabul edilmektedir. Yapılan işlerin yerine getirilmesinden gelecek yararları belirtmek, başkaları için değer yaratan mefhumların ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır. Çoğunlukla bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve önemli ise bu liderin ödüllendirmedeki gücü de o kadar fazla olmaktadır (7).

2.3.4.2.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, astın bir hata yapması durumunda liderinin kendisini cezalandırma gücünün olduğu yönündeki algısından kaynaklanmaktadır. Ödüllendirme gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas almaktadır. Yöneticinin gerçek anlamda cezalandırma yetkisine sahip olması kadar birlikte çalıştığı personelin onu bir cezalandırıcı olarak da görmesi son derece önemlidir. Bir bakıma zorlayıcılık, liderin komutlarına astların karşı gelmesi halinde onları kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (7).

2.3.4.3. Yasal Güç

Yasal güç, liderin kişiliğinden bağımsız olarak, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsünden gelen gücü ifade etmektedir. Burada bir astın seçim yolu ile veya doğrudan bir atama ile belirli bir mevkie getirilen liderin kullandığı otoritesel güç algısını ifade etmektedir. Bu yasal güç bireyin bulunduğu pozisyon nedeni ile grubundaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade etmektedir (7).

2.3.4.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın takip edenleri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen gücü ifade etmektedir. Başka bir tanımla bir astın liderini tecrübeli veya bilgili algılamasıdır. Burada yatan temel etken bireylerin liderlerin kendilerinden daha üst düzey bilgili ve tecrübeli oldukları varsayımı yer almaktadır. Liderin ve liderlerin sahip oldukları uzmanlık gücü ile bilgi gücü doğru orantılıdır (7).

2.3.4.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin sahip olduğu kişilik özellikleri ile izleyenlerini etkileme gücünü ifade etmektedir. Ayrıca liderlerine doğrudan bağlılık, sadakat ve saygılı olan astların, liderlerinin isteklerini ve arzularını yerine getirerek onların ihtiyaçlarını karşılama ve onları mutlu etmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların lidere karşı duydukları sempatinin derecesi, astların liderle kendilerini özdeşleştirme durumlarının artması liderin karizmatik gücü daha arttırmaktadır (7).

2.3.5.Liderlik Yaklaşımları

2.3.5.1. Özellikler Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı, lideri tanımlayan ve açıklayan bir yaklaşım olarak bir lideri diğer insanlardan ayıran özelliklerin neler olduğu üzerinde çalışılmıştır. Özellikler yaklaşım tarzının özüne bakıldığında liderin diğer insanlardan farklı olması gerektiği yer almaktadır. Bu yaklaşım uzmanlar tarafın liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır ayrıca liderlerin sahip oldukları fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın odak noktasıdır (43). Özellikler yaklaşımında bir kişinin lider olarak belirlenmesinin nedeni, bu kişinin doğuştan getirdiği bazı kişisel özelliklere dayandırılmasıdır. Bu kişisel özelliklerin başında üstün zekâ, durumlar karşısında analiz ve sentez yeteneği, düşüncelerini karşısındakine çok iyi aktarabilme ve etkileyebilme, mantık ve yargılayabilme gücü olarak sıralanabilir (42). Genel olarak özellikler yaklaşımına baktığımız zaman liderliğin konu edilmesi, tarihi açıdan milattan önceki kadim devirlere dayanmaktadır. Antik Yunan felsefecilerinin (Sokrates, Aristo, Eflatun vs) geliştirdikleri siyaset felsefesinde diyalog ve tartışma metotlarında devlet yönetimi ve liderlerin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır.

2.3.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderlerin kişisel özellikleri yerine liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlar üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda liderin izleyenlerine karşı göstermiş olduğu davranışlara önem verilmektedir. Bu yaklaşımla davranış özelliklerinin eğitim yolu ile belirlendiği öne sürülmektedir. Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Dolayısı ile lideri başarılı ve etkin kılan unsur liderlik davranışı sergilerken yaptığı eylemlerdir. Liderin astları ile iletişim şekli, yetkilerini astları arasında paylaştırıp paylaştırmaması, olayları planlama ve kontrol etme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır (7). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsalar yaklaşımda lider, grup üyelerinin çabalarını her zaman desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir.

Davranışsal yaklaşımlar alanında çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu yaklaşım türünde yapılan ilk çalışmalar “Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde”

yapılan çalışmalardır. Daha sonra bunları Likert'in "Sistem Modeli Çalışması", Blake ve Mount'un Liderlik Çalışmaları, Bale'nin "Harvard Üniversitesi Araştırmaları" ve GaryYukl'un "Liderlik Davranışları Modelleri Çalışması" takip etmiştir (7).

Ohio State Üniversitesi Liderlik modeline bakıldığında liderlik davranışını tanımlamada "kişiyi önemseyen tip" ve "yapıyı harekete geçiren tip" olarak iki davranış ortaya konulmuştur.

Michigan Üniversitesi Liderlik modelinde ise "birey merkezli" ve "iş merkezli" olmak üzere iki tip liderlik davranışı ortaya konmuştur.

Likert'in Sistem Modeli Çalışması'nda ise yaklaşımını dört grup altında toplamıştır. Bunlar sömürücü, davranışçı, koruyucu ve katılmalı yönetim tarzlarıdır.

Blake ve Mouton Yönetim Tarzı modeline göre ise tarafından ortaya liderlik davranışı iki temel boyut belirlenerek açıklanmıştır. Bunlar "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" ve "üretime yönelik olma"dır.

Gary Yukl, Liderlik Davranışları modelinde çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini konu edinmiştir. Burada "çoklu-bağlanma" ve "ayrılık modeli" ele alınmıştır (7).

2.3.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik anlayışında liderlerin işlerini yerine getirirken astlarına karşı olan davranışlarına ağırlık vermektedir. Lideri astlarına karşı olan davranışları yönü ile değerlendirmektedir. Bu yaklaşım tarzı davranışsal liderlik anlayışından oldukça farklı olarak evrensel bir liderlik davranışı ortaya koymamaktadır (42). Daha farklı bir anlatım ile bu yaklaşım tarzı en uygun liderlik davranışının ortaya çıkan koşullara ve duruma göre her zaman değişebileceği durumudur. Genel olarak bakıldığında farklı durumlara göre liderlerin yönetimi esnasında farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilmektedir (7).

Dolayısıyla bu yaklaşım liderliği, belirli durumlarda ortaya çıkabilecek şartları da ele alarak bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir. Bu anlamda Robert House ve Martin Evans tarafından ileri sürülen "Amaç-Yol Teorisi" (29), Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan "Fiedler'in Durumsallık Kuramı", Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen "Durumsal Liderlik Kuramı",

Reddi'nin“üç Boyutlu Liderlik Kuramı” ve Vroom-Yetton'nun”Normatif Kuramı” liderlik modeli, bu alanda yapılan en önemli çalışmalardır(35).

2.4.Tükenmişlik (Burn-Out)

Burnout kavramı aslen İngilizce'den “tamamen yanmak” tan gelmektedir. Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak kabul edilen tükenmişlik 1970'li yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik kavramı “Mesleki bir tehlike” olarak ilk1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından yapılmıştır (29). Freudenberger tükenmişliği; “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir(31). Burnout, ilk başlarda sosyal içerikli mesleklerde çalışanlar ve kendilerini yaptıkları işlere çok fazla kaptıran insanlar için tarif edilmiştir.

2.4.1. Tükenmişlik Tanımları

Tükenmişlik kavramının sözcük anlamına bakıldığında kaybetme, bitkinlik, aşı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenme biçimidir (30). Tükenmişlik kavramının ortaya çıkışından itibaren bu kavram üzerinde birçok araştırma yapılmış ve bu kavram için yeni tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Maslach'a göre tükenmişlik, “iş yerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun süre zarfında ortaya çıkan psikolojik bir etkidir”, Pines ve Aranson'a göre tükenmişlik ise: duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalan bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme yaşadığını belirtmektedir (30).

Cherniss (1980) tükenmişliği “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanların davranış ve alışkanlıklarını olumsuz etkileyen bir süreç” olarak tanımlamıştır. Buna göre iş stresine bir cevap olarak duygusal, içgüdüsel, tutumsal e davranışsal bireyi etkileyen tükenmişlik bireyin işinden soğuması ile sonuçlanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Cardinell (1981)'e göre tükenmişlik, “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi”dir. Bu durum uzun süre aynı iş yerinde çalışma, aynı işi uzmanlaşarak yapma ve ağır iş koşulları altında çalışma ile kendisini göstermektedir. Shirom (1989) tükenmişliğine baktığımda ise “bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronik ve sürekli yaşanan bir duygusal bunalım” olarak kabul etmektedir. Bu durum daha çok kişinin kendisi ile ilgili

olup iş hayatını da olumsuz olarak etkilemektedir. Storlie'ye (1979) göre tükenmişlik; bireyin ters giden bir olayın varlığını fark etmesi ve buna inanmayı reddetmesi durumunda gerçekleşmektedir. Burada birey günlük olaylar karşısında ümitsizlik ve karamsarlık oluşmaya başlayarak enerji tükenmeye başlamaktadır. Edelwich (1980) tükenmişliği; “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Bu tükenmişlik tanımında ise kişinin çalışma koşulları kapsamında çalıştığı ortamla ilgili olarak yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, yapılan işten memnun olmayan müşterilerle uğraşma gibi etmenler etkili olabilmektedir(44). Schwab (1986) tükenmişliği, “bireylerin ve organizasyonları ilgilendiren, var olan enerji ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışanların, iş görenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan bir fenomen” olarak tanımlamıştır(32).

2.4.2.Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik genellikle iş stresinden ve bu stresle beraber hareket eden ulaşılması güç hedeflerden kaynaklanmaktadır. Bireyin tükenmişlik yaşadığının belirtileri; fiziksel, psikolojik ve ruhsal belirtiler olarak sınıflandırılabilir. Bunlar:

2.4.2.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Yorgunluk ve bıkkınlık hissi,
- Enerji kaybı,
- Geçmeyen soğuk algınlıkları, grip, baş ağrıları,
- Mide, bağırsak hastalıkları,
- Yüksek kolesterol, yüksek tansiyon, kas gerilmeleri, kaybı veya şişmanlık
- Kronik yorgunluk,
- Uyku bozuklukları, uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum),

- Deri şikâyetleri.

Bu tip problemlerden sürekli yakınan bireyler, ciddi bir tükenmişlik sendromunun içerisinde olabilmektedirler.

2.4.2.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri daha az gözle görülür olsa da, dikkat edilmesi durumunda hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilen bir durumdur. Bu belirtiler şöyledir:

- Engellenmiş hissi ve sinirlilik,
- Eleştirilere karşı aşırı duyarlılık,
- Karar verme yetisinde azalma,
- Benlik saygısında azalma,
- Umutsuzluk boşlukta olma hissi, depresyon,
- Çökkün duygu durumu, neşesizlik,
- Kayıtsızlık, ilgisizlik,
- Huzursuzluk
- Korku, kaygı, gerilim
- Vücut fonksiyonlarında yavaşlama (30).

2.4.2.3. Davranışsal Belirtiler

Bu tükenmişliği yaşayan bireyler daha çok sosyal ve mesleki açılardan olumsuz davranış belirtileri göstermektedirler. Bunun belirtileri olarak:

- Kişiler arası çatışmalar,
- İşe gelme ile ilgili problemler, rapor almalar,
- İşe gitmek istememe,
- İş yerinde iş yavaşlatma, kuruma karşı ilgisizlik

- İşten izinsiz erken ayrılma, ,
- Çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları,
- Gözyaşlarına engel olamama, tutamama,
- Aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği,
- İlaç, alkol ve tütün vb. almaya eğilim,
- Evlilik çatışmaları ve boşanma, aile içi çatışmaları,
- Konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olamayıp,

olma gibi davranışsal belirtiler ortaya çıkmaktadır(34).

2.4.3.Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

2.4.3.1.Bireysel Faktörler

Günümüzde tükenmişliğe yol açan faktörler bireylerin çalışma hayatında sıklıkla gözlemleyebileceğimiz bir duruma gelmiştir. İnsanların bireysel faktörleri de tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu durum, işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilmektedir. Kişisel özelliklerden kaynaklı tükenmişlik durumunda bireysel özellikler önem arz etmektedir. Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler şunlardır:

Cinsiyet

Tükenmişlik ile cinsiyet ilişkisi üzerinde şimdiye kadar birçok araştırma yapıldığı bilinmektedir. Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında aynı meslekte çalışan kadın ve erkeklerin tükenmişliklerini farklı boyutlarda yaşamaktadırlar. Bu araştırmalara genel olarak bakıldığında bir kısmının tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu görüşünü ortaya koyarken, bir kısmının ise kadınların daha yoğun tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar ise, erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını sonucunu ortaya koyarken bu durumu çeşitli görüşleri ile açıklamışlardır.

Yaş

Tükenmişliğin yaş dağılımı üzerindeki etkisine bakıldığında gençlerde ve ileriki yaşlarda görülme düzeyi genel olarak farklılık göstermektedir. Demografik değişkenler ilişkisi incelendiğinde en fazla ilişkisi bulunan değişkenin yaş olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar göz önünde tutulduğunda genç yaşta işe başlayanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin fazla olması dolayısıyla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konmuştur. Kişisel başarıda düşme eğilimi gösterenlerin uzun süredir çalışanlar olduğu ortaya konmuştur.

Eğitim

Bireylerin almış oldukları eğitim düzeyleri de tükenmişlikte önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi düşük olanlara göre tükenmişlik düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyleri yüksek çalışanlar iş ortamında daha fazla sorumluluk almakta ve işle ilgili beklentileri daha fazla olmaktadır. Lakin eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olmakla birlikte yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı görüşü ağır basmaktadır. Ama sonuçlara bakıldığında ise eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğinde arttığı görülmektedir.

Medeni Durum

Tükenmişliğe etki eden faktörler arasında medeni durum önem arz etmektedir. İyi bir aile hayatına sahip olmak, maddi ve manevi açıdan doyumsuz bir hayata sahip olmak, iş ve aile hayatını olumlu yönde etkilemektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalarda bekâr erkeklerin evli olanlara göre daha fazla duyuşsal tükenmişlik hissettiklerini ortaya çıkmıştır. Ancak bekâr çalışanlar ile boşanmış çalışanların tükenmişlik düzeyleri kıyaslandığında, bekâr (35) çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kişilik

Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikler kişilik kavramı üzerinden tükenmişlik düzeyini belirleyen önemli bir unsur olarak araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Bireylerin diğer insanlarla olan ilişkileri, sorunları çözme biçimleri,

olaylara karşı yaklaşma biçimleri, kendilerini ani gelişen olaylar karşısında kontrol edebilme güçleri tükenmişlik düzeylerinde belirleyici rol oynamaktadır.

2.4.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğin ortaya çıkışı ile bireyin çalıştığı ortam doğru orantılıdır. Dolayısıyla tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşimi sonrasında ortaya çıkmaktadır. Yapılan literatür çalışmalarında tükenmişliğin kaynakları genellikle bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliği yönelik çözümlerin daha çok sosyal ortamlarda aranması gerektiği vurgulanmıştır. İş ortamı, çalışanları tükenmişliğe sürüklemekte ve işle ilgili strese neden olmaktadır. Bireylerde tükenmişliğe etki eden iş ve örgütsel faktörler genellikle iş yükü, ödüller, aidiyet ve adalet olarak görülmektedir.

İş Yükü

İş yükü kavramının anlamına baktığımız zaman belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde ifade edilebilir. Bireyin iş yükündeki uyumsuzluğu genellikle üzerine fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum bireyin fazla enerjisini tüketmesine ve çalışan üzerinde tükenmişlik durumu ortaya çıkmasına ya da artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda bireydeki bu tükenmişlik durumu çalışan bireyin yetenekleri ve becerilerinin mevcut iş için yeterli olmamasından da kaynaklanmaktadır. Bu durumlar bireyde görev yükü, aşırı çaba ve gerilime neden olabilmektedir.

Kontrol

Kontrol, kişinin yapmakta olduğu işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme” şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanlar iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutmadıkları zamanlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bireyde strese neden olmaktadır.

Ödül

Ödül, bireyin örgüte veya çalıştığı kuruma karşı yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Bireyin başarı gösterdiği durumlarda üstü tarafından takdir edilmeyip ödüllendirilmemesi ise tükenmişliğe neden

olabilmektedir. Ayrıca bireye ödöl verilmemesi durumu da isteksizlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır.

Aidiyet

Aidiyet duygusu, örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Burada bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler. İş hayatı içerisinde başarıyı yakalamış insanlara bakıldığında bunların rahat ettikleri, mutlu oldukları ve saygı duydukları insanlarla birlikte daha başarılı olmaktadır. Bu durum, ortak değerlerin paylaşımı ile mümkün olmaktadır.

Adalet

Adalet olgusu, belirli bir grup ile çalışan, herkes için tutarlı ve eşit kuralların olduğu, örgütteki veya gruptaki karar ve politikaların doğruluğu hakkında olumlu görüşlere sahip, eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelmektedir. Birey çalıştığı yerde kendisine adil davranılmadığını hissederse, işinden soğumakta ve tükenmişliğe sürüklenmektedir (36).

2.4.3.3. Kişisel Değerler

Değer kavramı, “neyin iyi-neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inanç olarak ifade edilmektedir. Bu durum örgüt değerleri ile çalışanların değerlerinin farklı olması halinde çalışanlar üzerinde tükenmişliği yol açmaktadır. Aynı zamanda bu durum çalışanların şahsi değerleri yaptıkları işler ile uyumu olarak da ifade edilmektedir. Çalışanlar kendileri açısından etik bulmadıkları bir işi icra ederken kendi etik değerleri ile çelişmekte olduklarını hissetmekte ve yapmakta oldukları işi mecburen yapmaktadırlar. İşte bu durum çalışanlar üzerinde tükenmişlik sendromunun yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca iş ortamında karşılaşılan her türlü kişisel olumsuz davranış tükenmişliği beraberinde getirmektedir.

Genel olarak bakıldığında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, aidiyet ve kişisel değerler açısından yaşanan her olumsuzluk veya uyumsuzluk tükenmişliği etkilenmektedir (35).

2.4.4. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik konusuna ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, birçok araştırmacı tarafından değişik tükenmişlik modellerinin geliştirildiği görülmektedir.

Farklı işlerde çalışanların stresle başa çıkma düzeylerinde görülen farklılıklardan dolayı, ayrıca tükenmişliğin ortaya çıkış sürecini açıklamak üzere birçok araştırmacı tarafından tükenmişlik modelleri ortaya konmuştur. Bu tükenmişlik modelleri; Maslach Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli'dir. Bu tükenmişlik modellerini genel olarak açıklayacak olursak:

2.4.4.1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach tarafından geliştirilen bu modelde tükenmişlik modeli “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli”, “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” gibi değişik isimlerle anılmaktadır. Maslach tükenmişliği tek boyutlu olarak ele almayıp, üç bileşenli psikolojik belirtiler gösteren bir grup olarak ele almaktadır.

Maslach'ın tükenmişlik modeline göre, tükenmişliğin üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar: Duyusal Tükenme, Duyarsızlaşa ve Kişisel Başarının Azalması'dır. Bu bileşenler genel olarak şöyledir: (30).

Duyusal Tükenme:

Burada mesleki tükenmişliğin bireyde bıraktığı etkiler görülmektedir. Bunları şöyledir. Bireyde görülen yorgunluk hissi ve enerji kaybı-eksikliği duyusal tükenmişliğin en belirgin özellikleri olarak göze çarpmaktadır. Bu durum literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak kendini göstermektedir. Yine literatürde duyusal tükenme, tükenmişliği içsel boyutunu ifade etmektedir.

Duyusal tükenme, tükenmişlik sendromunun ilk aşaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tükenmişliğin en temelinde yoğun stres ve baskı altında çalışma yatmaktadır. Duyusal tükenmişlik ile karşı karşıya kalan kişi, yaşadığı sorunlarla baş etmede ve çözümler bulmada güçsüzlük ve yetersizlik duygusu yaşamaktadır. Bu durum bireyi sürekli kaçmaya ve uzaklaşmaya yöneltir. Burada çalışan çevresindeki insanlarla olan ilişkisini minimuma indirgeyerek sadece kişisel işlerini halletmeye odaklanır (12). Aynı zamanda bu durum bireyde gerginlik ve engellenmişlik duygularının yaşanmasına neden olur. Bireyde işe gitme zorunluluğu kendisi için büyük sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır. Duyusal tükenmeyi yaşayan birey, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Birey, insanlarla arasına seviye koymayı seçerek

diğerlerinin hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalma yoluna gitmeye başlar. İnsanlara karşı geliştirilen bu soğuk, ilgisiz ve katı tutum; tükenmişlik belirtisinin ikinci alt boyutu olan duyarsızlaşmaya geçişe sebep olur (30).

Duyarsızlaşma:

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı iletişim sorunu yaşaması, kişiler arası ilişkilerin bozulması, kişilere yönelik olumsuz, katı tutumlar ve duygudan yoksun davranışlar sergilemesi ile kendini gösteren tükenmişlik biçimidir. Aynı zamanda bu durum şöyle ifade edilebilir: bireyin insanlıktan uzaklaşması, çevresindeki insanları küçümsemesi, alaycı bir gözle bakması, duygusuz ve katı bir şekilde hareket etmesi şeklinde de ifade edilir. Ayrıca çalışanların hizmet verdikleri kişileri bir obje gibi algılamalarına neden olmaktadır. Bu durum küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorilere ayırma, katı kurallar çerçevesi içerisinde iş yapma olarak kendini göstermektedir.

Kişisel Başarının Azalması:

Kişisel Başarının Azalması, bireyde kendini “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması” olarak ifade edilmektedir. Kişisel başarısında düşme eğilimi hisseden birey kendisini yetersiz, yetkin olmayan olarak düşünür ve burum bireyin motivasyonunun düşmesine neden olur. Bu durum böyle bir hal aldığı anda ise birey kendini değerlendirmede genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediği düşünerek gerilemenin başladığı, harcadığı emeğin boşa gittiği ve bir işe yaramadığını düşünür.

2.4.4.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cray Cherniss tarafından 1980 yılında ortaya atılan modelde tükenmişliğin temelini stres oluşturur. Aynı zamanda stresi zamana yayılmış bir süreç sonrasında ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre işten kaynaklanan stres faktörlerine gösterilen tepki ile işte oluşan stresle başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile olan bağlantıyı kesme ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, iş hayatında başarısızlıkla sonuçlanan stresle başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (37). Bireydeki rol belirsizliği ve aşırı iş yükü ile insanlarla yüz yüze ilişkiye dikkat çeken araştırmacı tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır ve bu durum iş ile ilgili stres kaynaklarına

karşı tepki olarak başlayan, psikolojik olarak ilişki kesmeyi içeren ve başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreç olarak değerlendirilir (38). Bu sürecin sonucu olarak bireyin motivasyonunda düşme, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına ilişkin hedeflerde küçülme, iş doyumsuzluğu gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (39).

2.4.4.3. Suran ve Sheriden' in Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheriden'in tükenmişlik modeli gözlem ve deneyime dayanmaktadır. Bu model elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Geliştirilen bu model dört aşamadan oluşmakta ve aşamalardan her biri tükenmişlik ile başa çıkmada bireye faydalı olabilecek hayat tarzını konu almaktadır. Her bir basamak tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheriden'a göre tükenmişlik her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaklaşım, Erikson'un kişilik gelişimi kuramını temel olarak almaktadır (40).

2.4.4.4. Meire Tükenmişlik Modeli

Meier tarafından ortaya konulan bu modelin temelinde Bandura'nın "Öz yeterlilik" modeli vardır. Bu modele göre tükenmişlik modelinde iş görenin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir (39). Bu modelde tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak nitelendirilmiş ve üç aşamada açıklanmıştır. Birinci aşama, işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin düşük, ceza beklentisinin ise yüksek olmasıdır. İkinci aşama, var olan pekiştireçleri kontrol etme beklentisinin yüksek olmasıdır. Üçüncü aşama ise, pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır (41).

2.4.4.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Edelwich'in tükenmişlik modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlayan ve beklentileri düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması durumunda, zamanla çalışanlarda iş koşulları sonucunda ortaya çıkan enerji ve amaç kaybı olarak tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu modelde tükenmişlik, yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve

amaç yitimidir. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları; çok fazla kişiye hizmet verme, çok az ücret, uzun saatler çalışma, ilk baştaki yüksek ideallere ulaşamama, bürokratik ya da politik zorlamalar olarak ortaya çıkmaktadır (39). Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modelinde tükenmişlik sendromu, alanda yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır. Bu aşamalar ise şunlardır: -İdealistlik Coşku, Durgunluk, Engellenme, Duyarsızlaşmadır.

2.4.4.6. Perlman ve Hartman Modeli:

Bu modelde tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen üç bileşenli bir yanıttır. Bu modelde tükenmişliği üç boyutu (fizyolojik, duygusal ve bilişsel ve davranışsal stres belirtileri) üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır (38). Tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucu gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Bireyin kişisel özellikler, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle mücadele konusunda etkilidir (37).

3.MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmanın ana amacı, okul yöneticilerinin beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini incelemektir.

Bu araştırma anket yönetimi ile yapılmış olup araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilindeki Şahinbey ve Şehitkamil İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'ne bağlı resmi ortaöğretim okullarında çalışan Beden Eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 1144'ü bayan, 1288'si erkek olmak üzere 2432 öğretmen oluştururken örneklem grubunu ise Şahinbey ilçesinde 262, Şehitkamil ilçesinde ise 181 olmak üzere toplam 443 öğretmen oluşturmaktadır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için “Etik Liderlik Ölçeği” ve ortaöğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır.

Bu çalışmada veri toplamak için iki adet anket uygulanmıştır. İlk aşamada öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerini ölçmek ve duygu, düşünce ve tutumlarını ortaya koyan 22 soru yer almaktadır. İkinci aşamada ise okul yöneticilerinin etik liderlikleri ile ilgili 44 soru yer almaktadır. Burada öğretmenlerin; iklimsel etik (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11), iletişimsel etik (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26), davranışsal etik (27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35), karar vermede etik (36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44) gibi çalışılan kurumun yöneticilerine yönelik etik liderliği ölçmek için 44 soru sorulmaktadır.

Yapılan ankete bakıldığında Erkeklerin verileri ve Kadınların verileri olmak üzere iki grup olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu anket değerlendirmesinde kullanılan yöntem olarak araştırma grubunun Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların dağılımı temel alınmıştır. Buna göre:

- Araştırma grubunun Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların dağılımı

- Araştırma grubunun Cinsiyet değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek Öğretmenlerin Yaş değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek Öğretmenlerin Medeni durum değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek Öğretmenlerin Eğitim durumu açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek Öğretmenlerin Meslekte çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek Öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek Öğretmenlerin okulun Fiziki imkânlarını değerlendirmeleri açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Kadın Öğretmenlerin Yaş değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Kadın Öğretmenlerin Medeni durum değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Kadın Öğretmenlerin Eğitim durumu açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Kadın Öğretmenlerin Meslekte çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Kadın Öğretmenlerin Aynı Yöneticiyle çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

- Kadın Öğretmenlerin okulun Fiziki imkânlarını değerlendirmeleri açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması
- Erkek öğretmenlerin Tükenmişlik ve Etik liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki
- Kadın öğretmenlerin Tükenmişlik ve Etik liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki

gibi sorular yöneltilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS for Windows 22.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri SPSS üzerinde değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart sapma) yanısıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ise t testi, Mann Whitney U testi kullanılırken, niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.BULGULAR

Tablo 1.Araştırma grubunun Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların dağılımı

	Tümü	Erkekler	Kadınlar
	Ort./ss.	Ort./ss	Ort./ss
Duygusal Tükenmişlik	19,03±5,51	19,28±4,96	18,56±6,43
Duyarsızlaşma	9,14±3,12	9,26±2,87	8,91±3,55
Kişisel Başarı	17,06±4,29	17,20±4,55	16,78±3,77
İklimsel Etik	35,43±9,45	35,54±9,48	35,21±9,44
İletişimsel Etik	49,47±12,99	50,11±12,93	48,27±13,08
Davranışsal Etik	30,60±7,73	31,09±7,83	29,69±7,51
Karar Vermede Etik	30,56±7,76	30,78±8,00	30,15±7,31

$n_{\text{toplam}}=253$, $n_{\text{erkek}}=153$, $n_{\text{kadın}}=82$

Tablo 1’de araştırma grubunun tükenmişlik ve Etik liderlik ölçeğinden elde ettikleri puanların ortalamaları ve standart sapmaları bulunmaktadır.

Erkeklerin tükenmişlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları; duygusal tükenmişlik 19.28±4.96, duyarsızlaşma 9.26±2.87, kişisel başarı 17.20±4.55. Etik Liderlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları, iklimsel etik 35.54±9.48, iletişimsel etik 50.11±12.93, davranışsal etik 31.09±7.83, karar vermede etik 30.78±8.00’dır.

Kadınların tükenmişlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları; duygusal tükenmişlik 18,56±6,43, duyarsızlaşma 8,91±3,55, kişisel başarı 16,78±3,77. Etik Liderlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları, iklimsel etik 35.21±9.44, iletişimsel etik 48,27±13,08, davranışsal etik 29,69±7,51, karar vermede etik 30,15±7,31’dir

Tablo 2. Araştırma grubunun Cinsiyet değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	MNU	Z	p
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	82	108,21	8873,00	5470,000	-1,620	,105
	Erkek	153	123,25	18857,00			
	Total	235					
Duyarsızlaşma	Kadın	82	108,53	8899,50	5496,500	-1,573	,116
	Erkek	153	123,08	18830,50			
	Total	235					
Kişisel Başarı	Kadın	82	116,29	9535,50	6132,500	-,284	,776
	Erkek	153	118,92	18194,50			
	Total	235					
İklimsel Etik	Kadın	82	115,04	9433,00	6030,000	-,490	,624
	Erkek	153	119,59	18297,00			
	Total	235					
İletişimsel Etik	Kadın	82	111,05	9106,00	5703,000	-1,148	,251
	Erkek	153	121,73	18624,00			
	Total	235					
Davranışsal Etik	Kadın	82	110,33	9047,00	5644,000	-1,268	,205
	Erkek	153	122,11	18683,00			
	Total	235					
Karar Vermede Etik	Kadın	82	114,61	9398,00	5995,000	-,560	,575
	Erkek	153	119,82	18332,00			
	Total	235					

Tablo 2’de araştırma grubunun cinsiyet değişkeni açısından ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre cinsiyet değişkeni açısından alt boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3. Erkek Öğretmenlerin Yaş değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Yaş Grup	N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	21-25 yaş	17	59,47	3,748	4	0,441
	26-30 yaş	41	76,94			
	31-35 yaş	44	78,75			
	36-40 yaş	28	85,36			
	41 yaş ve üstü	23	76,54			
Duyarsızlaşma	21-25 yaş	17	90,53	4,338	4	0,002
	26-30 yaş	41	80,67			
	31-35 yaş	44	79,91			
	36-40 yaş	28	73,31			
	41 yaş ve üstü	23	63,98			
Kişisel Başarı	21-25 yaş	17	82,82	1,983	4	0,739
	26-30 yaş	41	79,56			
	31-35 yaş	44	75,16			
	36-40 yaş	28	68,16			
	41 yaş ve üstü	23	82,41			
İklimsel Etik	21-25 yaş	17	81,18	5,783	4	0,216
	26-30 yaş	41	66,39			
	31-35 yaş	44	86,53			
	36-40 yaş	28	82,09			
	41 yaş ve üstü	23	68,39			
İletişimsel Etik	21-25 yaş	17	75,85	6,383	4	0,172
	26-30 yaş	41	70,43			
	31-35 yaş	44	88,45			
	36-40 yaş	28	80,86			
	41 yaş ve üstü	23	62,96			
Davranışsal Etik	21-25 yaş	17	80,85	2,494	4	0,646
	26-30 yaş	41	71,34			
	31-35 yaş	44	84,34			
	36-40 yaş	28	76,68			
	41 yaş ve üstü	23	70,59			
Karar Vermede Etik	21-25 yaş	17	75,62	4,398	4	0,355
	26-30 yaş	41	69,71			
	31-35 yaş	44	83,78			
	36-40 yaş	28	85,86			
	41 yaş ve üstü	23	67,26			

Tablo 3’de araştırma grubunun yaş değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p < 0.05$). Yaş arttıkça duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Erkek Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	MNU	Z	p
Duygusal Tükenmişlik	Evli	90	82,46	7421	2344	-1,825	0,068
	Bekâr	63	69,21	4360			
	Total	153					
Duyarsızlaşma	Evli	90	73,3	6597	2502	-1,243	0,214
	Bekar	63	82,29	5184			
	Total	153					
Kişisel Başarı 2	Evli	90	77,99	7019	2746	-0,332	0,74
	Bekar	63	75,59	4762			
	Total	153					
İklimsel Etik	Evli	90	81,12	7301	2464	-1,376	0,169
	Bekar	63	71,11	4480			
	Total	153					
İletişimsel Etik	Evli	90	80,75	7267,5	2497,5	-1,252	0,211
	Bekar	63	71,64	4513,5			
	Total	153					
Davranışsal Etik	Evli	90	77,64	6987,5	2777,5	-0,213	0,831
	Bekar	63	76,09	4793,5			
	Total	153					
Karar Vermede Etik	Evli	90	79,53	7157,5	2607,5	-0,844	0,398
	Bekar	63	73,39	4623,5			
	Total	153					

Tablo 4’de araştırma grubunun erkek öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna bağlı olarak tükenmişlik alt ölçeği boyutlarından tükenmişlik alt boyutunda bariz anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Medeni durumu evli olanların duyarsızlaşma puanının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Erkek Öğretmenlerin Eğitim durumu açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Eğitim Durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks	MNU	Z	p
Duygusal Tükenmişlik	Lisans	144	76,62	11033,5	593,5	-0,424	0,672
	Lisans üstü	9	83,06	747,5			
	Total	153					
Duyarsızlaşma	Lisans	144	77,8	11203,5	532,5	-0,902	0,367
	Lisans üstü	9	64,17	577,5			
	Total	153					
Kişisel Başarı 2	Lisans	144	78,12	11249	487	-1,255	0,21
	Lisans üstü	9	59,11	532			
	Total	153					
İklimsel Etik	Lisans	144	76,18	10970,5	530,5	-0,912	0,362
	Lisans üstü	9	90,06	810,5			
	Total	153					
İletişimsel Etik	Lisans	144	76,02	10947	507	-1,094	0,274
	Lisans üstü	9	92,67	834			
	Total	153					
Davranışsal Etik	Lisans	144	76,65	11038	598	-0,388	0,698
	Lisans üstü	9	82,56	743			
	Total	153					
Karar Vermede Etik	Lisans	144	76,41	11002,5	562,5	-0,664	0,507
	Lisans üstü	9	86,5	778,5			
	Total	153					

Tablo 5’de araştırma grubunun eğitim durumu değişkeni açısından ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Bu verilere göre duygusal tükenmişlik lisans mezunu olan öğretmenlerde eğitim değişkeni açısından alt boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6. Erkek Öğretmenlerin meslekte çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Meslekte Grup	N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	63	71,45	4,086	3	0,252
	6-10 yıl	39	78,87			
	11-15 yıl	31	89,89			
	16 yıl ve üstü	20	70,85			
	Total	153				
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	63	81,71	8,988	3	0,029
	6-10 yıl	39	79,56			
	11-15 yıl	31	81,89			
	16 yıl ve üstü	20	49,6			
	Total	153				
Kişisel Başarı 2	1-5 yıl	63	80,2	1,083	3	0,781
	6-10 yıl	39	72,82			
	11-15 yıl	31	73,16			
	16 yıl ve üstü	20	81,03			
	Total	153				
İklimsel Etik	1-5 yıl	63	78,29	0,832	3	0,842
	6-10 yıl	39	80,44			
	11-15 yıl	31	74,21			
	16 yıl ve üstü	20	70,58			
	Total	153				
İletişimsel Etik	1-5 yıl	63	79,47	1,56	3	0,668
	6-10 yıl	39	80,53			
	11-15 yıl	31	73,79			
	16 yıl ve üstü	20	67,33			
	Total	153				
Davranışsal Etik	1-5 yıl	63	80,9	2,743	3	0,433
	6-10 yıl	39	81,47			
	11-15 yıl	31	67,31			
	16 yıl ve üstü	20	71			
	Total	153				
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	63	80,27	1,738	3	0,629
	6-10 yıl	39	79,5			
	11-15 yıl	31	73,98			
	16 yıl ve üstü	20	66,5			
	Total	153				

Tablo 6’de araştırma grubunun meslekte çalışma süresi değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p < 0.05$). Çalışma süresi arttıkça duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 7. Erkek Öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Yöneticiyle Çalışma Grup	N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	1-3 yıl	99	80,84	4,881	2	0,087
	4-6 yıl	34	77,63			
	7 yıl ve üstü	20	56,93			
	Total	153				
Duyarsızlaşma	1-3 yıl	99	81,89	5,312	2	0,07
	4-6 yıl	34	74,26			
	7 yıl ve üstü	20	57,43			
	Total	153				
Kişisel Başarı 2	1-3 yıl	99	80,53	3,061	2	0,216
	4-6 yıl	34	75,72			
	7 yıl ve üstü	20	61,73			
	Total	153				
İklimsel Etik	1-3 yıl	99	82,95	5,412	2	0,067
	4-6 yıl	34	68,82			
	7 yıl ve üstü	20	61,45			
	Total	153				
İletişimsel Etik	1-3 yıl	99	85,39	10,585	2	0,005
	4-6 yıl	34	64,96			
	7 yıl ve üstü	20	55,95			
	Total	153				
Davranışsal Etik	1-3 yıl	99	86,9	14,06	2	0,001
	4-6 yıl	34	59,41			
	7 yıl ve üstü	20	57,88			
	Total	153				
Karar Vermede Etik	1-3 yıl	99	85,19	9,783	2	0,008
	4-6 yıl	34	60			
	7 yıl ve üstü	20	65,38			
	Total	153				

Tablo 7’de araştırma grubunun aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Aynı yönetici ile çalışma süresi arttıkça duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 8. Erkek Öğretmenlerin okulun fiziki imkânlarını değerlendirmeleri açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Okulun Fiziki İmkânları	N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	İyi	28	73,14	0,357	2	0,836
	Orta	76	78,85			
	Kötü	49	76,34			
	Total	153				
Duyarsızlaşma	İyi	28	65,13	3,929	2	0,14
	Orta	76	75,88			
	Kötü	49	85,53			
	Total	153				
Kişisel Başarı	İyi	28	75,07	2,408	2	0,3
	Orta	76	72,59			
	Kötü	49	84,95			
	Total	153				
İklimsel Etik	İyi	28	92,32	5,103	2	0,078
	Orta	76	76,75			
	Kötü	49	68,63			
	Total	153				
İletişimsel Etik	İyi	28	96,3	6,974	2	0,031
	Orta	76	70,51			
	Kötü	49	76,03			
	Total	153				
Davranışsal Etik	İyi	28	94,98	5,809	2	55
	Orta	76	74,21			
	Kötü	49	71,05			
	Total	153				
Karar Vermede Etik	İyi	28	91,07	3,807	2	0,149
	Orta	76	75,71			
	Kötü	49	70,96			
	Total	153				

Tablo 8’de araştırma grubunun okulun fiziki imkânları değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre okulun fiziki imkânları değişkeni açısından Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p < 0.05$). Okulun fiziki imkânları kötüleştikçe duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

KADINLARIN VERİLERİ

Tablo 9. Kadın Öğretmenlerin Yaş değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Yaş Grup	N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	21-25 yaş	29	37,64	2,003	4	0,735
	26-30 yaş	24	43,25			
	31-35 yaş	17	40,91			
	36-40 yaş	9	46,61			
	41 yaş ve üstü	3	52,83			
	Total	82				
Duyarsızlaşma	21-25 yaş	29	39,02	0,992	4	0,911
	26-30 yaş	24	44,31			
	31-35 yaş	17	42,18			
	36-40 yaş	9	43,11			
	41 yaş ve üstü	3	34,33			
	Total	82				
Kişisel Başarı	21-25 yaş	29	42,5	3,889	4	0,421
	26-30 yaş	24	42,25			
	31-35 yaş	17	36,88			
	36-40 yaş	9	51			
	41 yaş ve üstü	3	23,5			
	Total	82				
İklimsel Etik	21-25 yaş	29	45,95	6,944	4	0,139
	26-30 yaş	24	38,63			
	31-35 yaş	17	43,06			
	36-40 yaş	9	42,61			
	41 yaş ve üstü	3	9,33			
	Total	82				
İletişimsel Etik	21-25 yaş	29	44,97	3,843	4	0,428
	26-30 yaş	24	35,17			
	31-35 yaş	17	45,47			
	36-40 yaş	9	44,17			
	41 yaş ve üstü	3	28,17			
	Total	82				
Davranışsal Etik	21-25 yaş	29	45,21	5,655	4	0,226
	26-30 yaş	24	34,9			
	31-35 yaş	17	47,29			
	36-40 yaş	9	42,78			
	41 yaş ve üstü	3	21,83			
	Total	82				
Karar Vermede Etik	21-25 yaş	29	46,47	4,588	4	0,332
	26-30 yaş	24	35,23			
	31-35 yaş	17	45,32			
	36-40 yaş	9	39,94			
	41 yaş ve üstü	3	26,67			
	Total	82				

Tablo 9’da kadın öğretmenlerin Yaş değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre yaş grupları arasında herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 10. Kadın Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	MNU	Z	p
Duygusal Tükenmişlik	Evli	36	41,39	1490	824	-0,037	0,97
	Bekar	46	41,59	1913			
	Total	82					
Duyarsızlaşma	Evli	36	41,07	1478,5	812,5	-0,146	0,884
	Bekar	46	41,84	1924,5			
	Total	82					
Kişisel Başarı 2	Evli	36	38,24	1376,5	710,5	-1,102	0,27
	Bekar	46	44,05	2026,5			
	Total	82					
İklimsel Etik	Evli	36	43,49	1565,5	756,5	-0,669	0,504
	Bekar	46	39,95	1837,5			
	Total	82					
İletişimsel Etik	Evli	36	44,36	1597	725	-0,963	0,335
	Bekar	46	39,26	1806			
	Total	82					
Davranışsal Etik	Evli	36	43,51	1566,5	755,5	-0,679	0,497
	Bekar	46	39,92	1836,5			
	Total	82					
Karar Vermede Etik	Evli	36	41,54	1495,5	826,5	-0,014	0,989
	Bekar	46	41,47	1907,5			
	Total	82					

Tablo 10’da kadın öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Bu verilere göre duygusal tükenmişlik medeni durum değişkeni açısından alt boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11. Kadın Öğretmenlerin eğitim durumu açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Eğitim Durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks	MNU	Z	p
Duygusal Tükenmişlik	Lisans	76	41,89	3183,5	198,5	-0,526	0,599
	Lisans üstü	6	36,58	219,5			
	Total	82					
Duyarsızlaşma	Lisans	76	42,24	3210,5	171,5	-1,014	0,311
	Lisans üstü	6	32,08	192,5			
	Total	82					
Kişisel Başarı 2	Lisans	76	42,24	3210,5	171,5	-1,01	0,313
	Lisans üstü	6	32,08	192,5			
	Total	82					
İklimsel Etik	Lisans	76	41,82	3178,5	203,5	-0,437	0,662
	Lisans üstü	6	37,42	224,5			
	Total	82					
İletişimsel Etik	Lisans	76	41,38	3145	219	-0,16	0,873
	Lisans üstü	6	43	258			
	Total	82					
Davranışsal Etik	Lisans	76	41,75	3173	209	-0,339	0,734
	Lisans üstü	6	38,33	230			
	Total	82					
Karar Vermede Etik	Lisans	76	41,67	3167	215	-0,232	0,816
	Lisans üstü	6	39,33	236			
	Total	82					

Tablo 11’de araştırma grubunun eğitim durumu değişkeni açısından ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Bu verilere göre duygusal tükenmişlik lisans mezunu olan öğretmenlerde eğitim değişkeni açısından alt boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 12. Kadın Öğretmenlerin meslekte çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

		N	KT	X2	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	1-5 yıl	56	40,89	0,737	3	0,864
	6-10 yıl	15	39,8			
	11-15 yıl	4	49,13			
	16 yıl ve üstü	7	45,64			
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	56	41,89	0,892	3	0,827
	6-10 yıl	15	43,27			
	11-15 yıl	4	43,13			
	16 yıl ve üstü	7	33,64			
Kişisel Başarı	1-5 yıl	56	42,02	0,524	3	0,913
	6-10 yıl	15	40,5			
	11-15 yıl	4	46,5			
	16 yıl ve üstü	7	36,64			
İklimsel Etik	1-5 yıl	56	43,03	0,873	3	0,832
	6-10 yıl	15	39,37			
	11-15 yıl	4	39			
	16 yıl ve üstü	7	35,29			
İletişimsel Etik	1-5 yıl	56	42,37	0,529	3	0,912
	6-10 yıl	15	37,8			
	11-15 yıl	4	39,38			
	16 yıl ve üstü	7	43,71			
Davranışsal Etik	1-5 yıl	56	41,74	0,557	3	0,906
	6-10 yıl	15	43,07			
	11-15 yıl	4	33,25			
	16 yıl ve üstü	7	40,93			
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	56	43,06	1,253	3	0,74
	6-10 yıl	15	37,97			
	11-15 yıl	4	31,75			
	16 yıl ve üstü	7	42,14			

Tablo 12’de kadın öğretmenlerin çalışma süresi değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre çalışma süresi arasında herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 13. Kadın Öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresi açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

	Yöneticiyle Çalışma Grup	N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	1-3 yıl	58	42,39	0,687	2	0,709
	4-6 yıl	16	37,16			
	7 yıl ve üstü	8	43,75			
	Total	82				
Duyarsızlaşma	1-3 yıl	58	41,75	0,112	2	0,946
	4-6 yıl	16	39,88			
	7 yıl ve üstü	8	42,94			
	Total	82				
Kişisel Başarı 2	1-3 yıl	58	41,84	0,726	2	0,695
	4-6 yıl	16	43,5			
	7 yıl ve üstü	8	35			
	Total	82				
İklimsel Etik	1-3 yıl	58	44,91	4,083	2	0,13
	4-6 yıl	16	33,38			
	7 yıl ve üstü	8	33			
	Total	82				
İletişimsel Etik	1-3 yıl	58	44,78	4,088	2	0,13
	4-6 yıl	16	35,56			
	7 yıl ve üstü	8	29,63			
	Total	82				
Davranışsal Etik	1-3 yıl	58	44,67	3,837	2	0,147
	4-6 yıl	16	35,72			
	7 yıl ve üstü	8	30,06			
	Total	82				
Karar Vermede Etik	1-3 yıl	58	44,93	4,237	2	0,12
	4-6 yıl	16	34,31			
	7 yıl ve üstü	8	31			
	Total	82				

Tablo 13’de kadın öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeni açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre aynı yöneticiyle çalışma süresi arasında herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 14. Kadın Öğretmenlerin okulun fiziki imkânlarını değerlendirmeleri açısından Tükenmişlik ve Etik Liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması

		N	KT	X ²	sd	p
Duygusal Tükenmişlik	İyi	5	38,3	9,385	2	0,009
	Orta	45	34,74			
	Kötü	32	51,5			
	Total	82				
Duyarsızlaşma	İyi	5	38,6	4,969	2	0,083
	Orta	45	36,67			
	Kötü	32	48,75			
	Total	82				
Kişisel Başarı	İyi	5	20,2	4,478	2	0,107
	Orta	45	43,87			
	Kötü	32	41,5			
	Total	82				
İklimsel Etik	İyi	5	53,3	2,615	2	0,271
	Orta	45	43,34			
	Kötü	32	37,06			
	Total	82				
İletişimsel Etik	İyi	5	50	1,936	2	0,38
	Orta	45	43,51			
	Kötü	32	37,34			
	Total	82				
Davranışsal Etik	İyi	5	51,4	2,701	2	0,259
	Orta	45	43,9			
	Kötü	32	36,58			
	Total	82				
Karar Vermede Etik	İyi	5	47,6	0,867	2	0,648
	Orta	45	42,74			
	Kötü	32	38,8			
	Total	82				

Tablo 14’de kadın öğretmenlerin okulun fiziki imkânlarını değerlendirmeleri açısından tükenmişlik ve etik liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırması verilmektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Okulun fiziki imkânlarının kötü olduğunu belirtenlerin duygusal tükenmişlik puanlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Erkek öğretmenlerin tükenmişlik ve etik liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki

		Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik
Duygusal Tükenmişlik	r	1,000	,533**	,291**	,005	,040	,018	,080
	p		,000	,000	,952	,621	,826	,328
Duyarsızlaşma	r		1,000	,310**	-,031	-,012	-,016	-,008
	p			,000	,704	,880	,845	,922
Kişisel Başarı	r			1,000	-,122	-,047	-,054	-,112
	p				,131	,567	,504	,166
İklimsel Etik	r				1,000	,852**	,785**	,769**
	p					,000	,000	,000
İletişimsel Etik	r					1,000	,881**	,869**
	p						,000	,000
Davranışsal Etik	r						1,000	,892**
	p							,000

n=153

Tablo 16’da erkek öğretmenlerin tükenmişlik ve etik liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişliğin arttığı durumlarda duyarsızlaşmanın da arttığından söz edilebilir.

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın arttığı durumlarda kişisel başarının da arttığından söz edilebilir.

Erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Etik liderlik ölçeği alt boyutlarının hepsinde birbiri arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkilere rastlanmıştır. Dolayısıyla bir alt boyutta artış olduğu durumlarda diğer alt boyutlarda da artış olduğundan söz edilebilir.

Tablo 17. Kadın öğretmenlerin tükenmişlik ve etik liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki

		Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik
Duygusal Tükenmişlik	r	1,000	,704**	,316**	-,187	-,085	-,035	-,006
	p		,000	,004	,093	,446	,757	,955
Duyarsızlaşma	r		1,000	,362**	-,129	-,093	-,046	-,038
	p			,001	,249	,407	,680	,737
Kişisel Başarı	r			1,000	-,310**	-,313**	-,254*	-,321**
	p				,005	,004	,002	,003
İklimsel Etik	r				1,000	,897**	,879**	,836**
	p					,000	,000	,000
İletişimsel Etik	r					1,000	,926**	,895**
	p						,000	,000
Davranışsal Etik	r						1,000	,905**
	p							,000

Tablo 17’de kadın öğretmenlerin tükenmişlik ve etik liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişliğin arttığı durumlarda duyarsızlaşmanın da arttığından söz edilebilir.

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın arttığı durumlarda kişisel başarının da arttığından söz edilebilir.

Kadın öğretmenlerde kişisel başarı ile etik liderlik ölçeği tüm alt boyutları arasında negatif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla kadın öğretmenlerin kişisel başarı düzeylerinin arttığı durumlarda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının azaldığından söz edilebilir.

Kadın öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Etik liderlik ölçeği alt boyutlarının hepsinde birbiri arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkilere rastlanmıştır. Dolayısıyla bir alt boyutta artış olduğu durumlarda diğer alt boyutlarda da artış olduğundan söz edilebilir.

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Yaptığımız bu çalışmada okul yöneticilerinin beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanarak iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini incelemektir. Aynı zamanda okul yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik rollerine göre beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da test edilmiştir. Anket yöntemiyle yapılan bu çalışmada 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı resmi ortaöğretim okullarında çalışan Beden Eğitimi öğretmenleri ile çalışılmıştır. Bu öğretmenlerin sayısı Şahinbey İlçesinde 262 Şehitkamil ilçesinde ise 181 olmak üzere 443'tür. Her iki ilçede çalışan toplam Beden Eğitimi Öğretmeni sayısı ise 1144'ü bayan, 1288'si erkek olmak üzere 2432'tür. Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için "Etik Liderlik Ölçeği" Beden Eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemek için "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmış, söz konusu testler 2014-2015 eğitim öğretim yılı Okul Sporları Müsabaka koordinasyon toplantısı ve okul ziyaretlerinde birebir görüşmeler ile yapılmıştır.

Araştırma grubunda bulunan Erkeklerin tükenmişlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları; duygusal tükenmişlik 19.28 ± 4.96 , duyarsızlaşma 9.26 ± 2.87 , kişisel başarı 17.20 ± 4.55 . Etik Liderlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları, iklimsel etik 35.54 ± 9.48 , iletişimsel etik 50.11 ± 12.93 , davranışsal etik 31.09 ± 7.83 , karar vermede etik 30.78 ± 8.00 'dir.

Araştırma grubunda bulunan Kadınların tükenmişlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları; duygusal tükenmişlik 18.56 ± 6.43 , duyarsızlaşma 8.91 ± 3.55 , kişisel başarı 16.78 ± 3.77 . Etik Liderlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları, iklimsel etik 35.21 ± 9.44 , iletişimsel etik 48.27 ± 13.08 , davranışsal etik 29.69 ± 7.51 , karar vermede etik 30.15 ± 7.31 'dir

Araştırma grubunun ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanlara göre cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır. ($p > 0.05$).

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda yaş değişkeninde anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Ancak yaş arttıkça duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda medeni durum değişkeni açısından bariz anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Medeni durumu evli olanların duyarsızlaşma puanının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda eğitim değişkeni açısından lisans mezunu olan öğretmenlerde herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda meslekte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Çalışma süresi arttıkça duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Aynı yönetici ile çalışma süresi arttıkça duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda okulun fiziki imkânları değişkeni açısından anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Okulun fiziki imkânları kötüleştikçe duyarsızlaşma puanının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda yaş değişkeni açısından elde ettikleri puanların karşılaştırmasında yaş grupları arasında herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda medeni durum değişkeni açısından elde ettikleri puanların karşılaştırmasında medeni durum değişkeni açısından herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda eğitim durumu değişkeni açısından elde ettikleri puanların karşılaştırmasında duygusal tükenmişlik lisans mezunu olan öğretmenlerde eğitim değişkeni açısından alt boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda çalışma süresi değişkeni açısından elde ettikleri puanların karşılaştırmasında çalışma süresi arasında herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeni açısından elde ettikleri puanların karşılaştırmasında aynı yöneticiyle çalışma süresi arasında herhangi bir farklılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutunda okulun fiziki imkânlarını değerlendirmeleri açısından tükenmişlik ve etik liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanların karşılaştırmasında duygusal tükenmişlik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p<0.05$). Okulun fiziki imkânlarının kötü olduğunu belirtenlerin duygusal tükenmişlik puanlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubu erkek öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişliğin arttığı durumlarda duyarsızlaşmanın da arttığından söz edilebilir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın arttığı durumlarda kişisel başarının da arttığından söz edilebilir.

Araştırma grubu Erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Etik liderlik ölçeği alt boyutlarının hepsinde birbiri arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkilere rastlanmıştır. Dolayısıyla bir alt boyutta artış olduğu durumlarda diğer alt boyutlarda da artış olduğundan söz edilebilir.

Araştırma grubu kadın öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Duygusal

tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişliğin arttığı durumlarda duyarsızlaşmanın da arttığından söz edilebilir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın arttığı durumlarda kişisel başarının da arttığından söz edilebilir.

Kadın öğretmenlerde kişisel başarı ile etik liderlik ölçeği tüm alt boyutları arasında negatif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla kadın öğretmenlerin kişisel başarı düzeylerinin arttığı durumlarda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının azaldığından söz edilebilir. Kadın öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Etik liderlik ölçeği alt boyutlarının hepsinde birbiri arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkilere rastlanmıştır. Dolayısıyla bir alt boyutta artış olduğu durumlarda diğer alt boyutlarda da artış olduğundan söz edilebilir.

Etik liderlik ve mesleki tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda hem benzerlikler hem de farklılıklar görülmektedir. Tükenmişlik terimi ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak düşünüldüğünde ülkemizde belirli meslek gruplarındaki tükenmişliği saptamaya yönelik çalışmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bireyler ve örgütler üzerinde önemli etkileri olan tükenmişlik, temel olarak duygusal enerjinin aşamalı bir şekilde azalması olarak karşımıza çıksa da bireyler, örgütler, meslekler ve hatta kültürler arasında da farklılıklar göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin liderlik tarzları da tükenmişlik üzerinde önemli bir değişken olarak görülmüştür. (30).

Serkan Akten'in hazırlamış olduğu Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi adlı tez çalışmasında cinsiyet değişkeni açısından tükenmişlik düzeyi sonucuna bakıldığında bayan rehber öğretmenlerin erkek rehber öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. (5).

Genel olarak bakıldığında tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarında farklılıklar görülmektedir. Maslach'ın yaptığı araştırmalarda kadınların duygusal erkeklerin de duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Schwab, Jackson ve Schuller, Friedman'ın yapmış oldukları araştırmalarda ise erkeklerin bayanlara oranla daha çok tükenmişlik duygusu yaşadığı görülmüştür. Calabrese, Anderson, Güçray, Özer ise yaptıkları araştırmalarda bayanların erkeklere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını saptamıştır. Geller, Hebfell, Üstün,

Seğmenli ve Başören yaptıkları araştırmalarda cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark saptamamışlardır. (5).

Sonuç olarak baktığımızda yapılan araştırma grubunda bulunan erkeklerin ve kadınların tükenmişlik alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları incelenmiş, duygusal tükenmişlik durumunun çeşitli değişkenlere göre çok fazla farklılığa rastlanmamıştır.



6.KAYNAKLAR

1. Gündüz, B., Erken, Z., Gökçakan, N., “Polislerde Tükenmişlik ve Görülen Psikolojik Belirtiler”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 2, ss. 283-298, Anada 2007.
2. Gündüz, B.,Çapri B., Gökçakan Z., “Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 19,ss. 38-55, Diyarbakır 2012.
3. Metin, Ö., Gök Özer, F., “Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 10, ss. 58-66, Erzurum 2007.
4. Kurşun, A.T., Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya 2011.
5. Aka, S., Lider ve Yöneticinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin 2015.
6. Yeşilyurt P., Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2007.
7. Bakan İ., ve Büyükbeşe T., “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Çalışması Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 19: 75 Karaman 2010.
8. Karakuş S.ve Küçük V. “Eğitimin Bütünlüğü İçerisinde Orta Dereceli Okullarda Beden Eğitimi ve Spor Etkinlikleri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1: 279-293. Kütahya 1999.
9. Demirel Ö. Kaya Z., Eğitim Bilimine Giriş, Pegem Yayıncılık, Ankara 2007.
10. Parlak B., Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011.

11. Şahin M., Beden Eğitimi ve Sporda Temel Kavramlar, Sportif-Tıbbi-Sosyal Terimler Sözlüğü, Gaziantepspor Kulübü Yay., 1: 431, Gaziantep 2002.
12. Demir C. ve Yılmaz M., “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 1: 70, İzmir 2010.
13. Arslan M. “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Ders Notları)”, *Harran Üniversitesi Birecik M.Y.O. Dergisi*, s. 43, Şanlıurfa 2016.
14. Tezcan M. “Eğitim Sosyolojisi” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi* Yay. No:150, ss. 4, Ankara 1985.
15. Yayla, A., “Eğitim Kavramının Etik Açısından Analizi”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 11, S. 1, ss.1-12, Van 2005.
16. . MEB Komisyon, Beden Eğitimi Bilimine Giriş, Öğretim Programı 9. Sınıf, MEB Yayıncılık, Ankara 2006.
17. <http://www.asilkoleji.com/branslar/beden-egitimi/> “Okullarda Beden Eğitimi”, (10.05.2016).
18. <http://bedenegitimciyiz45.blogcu.com/beden-egitiminin-onemi/4682993> “Beden Eğitiminin Önemi”, (10.05.2016).
19. Çoban B. ve Turan M., “Öğrenci Görüşlerine Göre İdeal Beden Eğitimi Öğretmeninin Nitelikleri: Ölçek Geliştirme Çalışması” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 16, S. 1,ss. 149-161, Elazığ 2006.
20. Yıldız S., Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Meslekte Kendini Geliştirme Düzeylerinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin 2006.
21. Sökmen A., - Boylu Y., “Yol Amaç Modelinde Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of Yaşar University* 4 (15), ss. 2381-2402, İzmir 2009.
22. Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen A., “Liderlik Yaklaşımı Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.131, Antalya 2010.

23. Bakan, İ., “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *TISK Academy* 4.7. Ankara 2009.
24. Cengiz, D., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A., “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.1., Antalya 2010.
25. Deliveli Ö., Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2010.
26. Yıldırım A., Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman 2010.
27. Arslantaş, C., Dursun, M., “Etik Liderlik Davranışlarının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 1, ss.111-128, Eskişehir 2008.
28. Erdem, O., ve D. A. M., “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 29.29 (2009).
29. Kaçmaz, N., “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Volume 68, S. 1, ss. 29-32, İstanbul 2005.
30. ARI, Güler Sağlam-Emine Çına Bal. “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi Yönetim ve Ekonomi.” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15.1, ss. 131-148, Isparta 2008.
31. Kılıç T. Seymen O. “Sağlık Sektöründe Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 16, ss. 47-67, Balıkesir 2011.
32. Akten S., Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne 2007.

33. Sat S., Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki; Alanya’da Banka çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2011.
34. Güven S., Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerinin Saptanması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013.
35. Kırcan M., Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuş Adası Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2014.
36. Cihangiroğlu, N., ve A. Yılmaz. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13.19, ss. 195-213, Konya 2010.
37. Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.
38. Sarıkaya, P., Tükenmişlik Sendromunun Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama. <http://tez2.yok.gov.tr>, (Erişim Tarihi 09.05.2016).
39. Yıldırım, F., Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996.
40. Erkul, A., Dalgıç, G., “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C. 4, S. 2, Ekim 2014.
41. Sanlı, S., Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik düzeylerinin Bazı Değişkenler açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006.
42. Budak G., ve Sürgevil O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama” *D.E.Ü. İ.İ.BF. Dergisi*, C. 20, S. 2, ss. 95-108, Kahramanmaraş 2005.

43. Şişman, M., Öğretim Liderliği, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002.
44. Yaşbaş, H.,Orantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2011.



EKLER

EK 1: MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

SIRA	Bu bölümde işiniz ile ilgili duygu, düşünce ve tutumlarınızı ifade eden cümlelerden oluşan 22 maddelik bir anket bulunmaktadır. Sizden istenen her ifadeyi hangi sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Sizin o ifade ile ilgili yaşantınız, hangi basamağa daha uygunsa yanındaki kutuyu (X) işareti ile işaretleyin.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Bu işle çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkta yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK2: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İklimsel Etik	1.	Yöneticimiz, astları teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2.	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3.	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4.	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5.	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6.	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7.	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8.	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9.	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10.	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11.	Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İletişimsel Etik	12.	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13.	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14.	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15.	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16.	Yöneticimiz, sabırlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17.	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18.	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19.	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20.	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	21.	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22.	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23.	Yöneticimiz, merhametlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24.	Yöneticimiz, astlara içten davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	25.	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26.	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Davranışsal Etik	27.	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28.	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	29.	Yöneticimiz, dürüst davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	30.	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31.	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	32.	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	33.	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	34.	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	35.	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Karar Vermede Etik	36.	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	37.	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	38.	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	39.	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	40.	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	41.	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	42.	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	43.	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	44.	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)