



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI İLE BEDEN EĞİTİMİ
ÖĞRETMENLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BURSA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlyas AZİZ

**BURSA
2021**



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI İLE BEDEN EĞİTİMİ
ÖĞRETMENLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BURSA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlyas AZİZ

Danışman

Prof. Dr. Nimet Haşıl KORKMAZ

**BURSA
2021**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

İlyas AZİZ
25/12/2020



EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 25/12/2020

Tez Başlığı / Konusu: Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arazındaki İlişki (Bursa Örneği)

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 104 sayfalık kısmına ilişkin, 25/12/2020 tarihinde şahsım tarafından *TURNİTİN* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- %1'den daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza 25.12.2020

Adı Soyadı:	İLYAS AZİZ
Öğrenci No:	801810010
Anabilim Dalı:	BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
Programı:	BEDEN EĞİTİMİ VE SPR ÖĞRETMENLİĞİ
Statüsü:	☒ Y.Lisans ☐ Doktora

Danışman
(Adı, Soyad, Tarih)
Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz

* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)” adlı Yüksek Lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Danışman

İlyas Aziz
Korkmaz

Prof. Dr. Nimet Haşıl

Beden Eğitimi ve Spor ABD Başkanı

Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim/Anasanat Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı'nda 801810010 numaralı İlyas Aziz'in hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 25/10/2020 günü 14.00-15.00 saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının **BAŞARILI** (başarılı/başarısız) olduğuna **OYBİRLİĞİ** (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz
Bursa Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Süleyman Şahin
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye *

Prof. Dr. Recep Gürsoy
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

25/12/2020

Önsöz

Ülke sporunun gelişimi açısından Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri önemli bir etkidir. Yetenekli bireylerin spora kazandırılması açısından önemli görevleri bulunmaktadır. Onların, bu görevlerini rahatlıkla sürdürebilmeleri için çalışma koşullarının istendik hale getirilmesi elzemdir.

Bu çalışmada, Beden Eğitimi öğretmenlerinin çalışma ortamları olan okullarda onlara liderlik yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının tespit edilerek, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine olan etkileri araştırılmıştır.

Çalışmam boyunca bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren ve her konuda destek olan değerli danışmanım Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz'a tez boyunca yapmış olduğu katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca bilgi ve önerilerini esirgemeyen değerli hocalarım, Prof. Dr. Süleyman Şahin ve Prof. Dr. Şenay Koparan Şahin'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca değerli katkıları için Arş. Gör. Selen Uğur ve İnci Ece Öztürk'e çok teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca manevi desteklerini her an yanımda hissettiğim tüm sporcularıma ve onların değerli ailelerine şükranlarımı sunarım.

Ve tabi ki bu günlere gelmemde tüm fedakârlığıyla bana her konuda destek olan çok değerli aileme (Anneme, Babama, Eşıme, Ablama ve Kardeşime sonsuz teşekkür ederim. Tezimi, sevgili oğlum Furkan'a armağan ediyorum.

İlyas Aziz

Özet

Yazar	: İlyas AZİZ
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Ana Bilim Dalı	: Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	: Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: XVI + 85
Mezuniyet Tarihi	: 25.12.2020
Tez	:Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)
Danışmanı	: Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI İLE BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (BURSA ÖRNEĞİ)

Bu çalışmanın amacı; okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin bakış açılarıyla ortaya konulması ve okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini 2020-2021 Eğitim ve Öğretim döneminde Bursa’da görev yapan 468 Beden Eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu, tükenmişlik ölçeği ve liderlik

tarzı davranış ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizleri SPSS 25 programında değerlendirilmiş ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin en çok etkileşimci liderlik daha sonra ise sırası ile dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin demografik bilgileri ve çalıştığı okul türü gibi birçok değişkene göre tükenmişlik düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada serbest bırakıcı liderlik tarzının tükenmişlik düzeyini yükseltirken etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının tükenmişlik düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: *Beden Eğitimi Öğretmeni, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Liderlik, Tükenmişlik, Okul Yöneticisi*

Abstract

Author	: İlyas AZİZ
University	:Bursa Uludag University
Field	: Physical Education and Sport
Branch	: Physical Education and Sport
Degree Awarded	: Master Degree Thesis
Page Number	: XVI + 85
Degree Date	: 25.12.2020
Thesis	: The Relationship Between School Leadership Style and Physical Education Teachers' Burnout Levels (Example of Bursa)
Supervisor	: Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL LEADERSHIP STYLE AND PHYSICAL EDUCATION TEACHERS' BURNOUT LEVELS (EXAMPLE OF BURSA)

The aim of this study is to reveal the leadership styles of school administrators from the perspectives of physical education and sports teachers, and to examine the relationship between the leadership behaviors of school administrators and the burnout levels of physical education teachers. The sample of the study consists of 468 physical education teachers working in Bursa in the 2020-2021 academic year.

Personal information form, burnout scale and leadership style behavior scale were used to collect data in the study. The analysis of the data was evaluated in the SPSS 25 program and worked with a 95% confidence level.

In line with the findings, it was found that school administrators displayed the most interactional leadership and then transformational and liberating leadership behaviors, respectively. However, it was determined that the burnout levels of physical education teachers were low. In addition, in this study, where burnout levels were investigated according to many variables such as the demographic information of teachers and the type of school they work, it was concluded that the liberal leadership style increased the burnout level, while the interactionist and transformational leadership style decreased the burnout levels.

Keywords: *Burnout, Leadership, Physical Education Teacher, School Adminstator, Transformational and Interactionist Leadership*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KABUL VE ONAY.....	I
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLOLAR LİSTESİ	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
KISALTMALAR	XVI
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	4
1.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	6
1.4. Araştırmanın Alt Amaçları	7
1.5. Araştırmanın Önemi	7
1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	7
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.8. Tanımlar.....	8

2. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER.....	10
2.1. Beden Eğitimi Öğretmeni.....	10
2.1.1. Beden Eğitimi Öğretmenin Görevleri.....	11
2.1.2. Beden Eğitimi Öğretmeninin Önemi.....	11
2.2. Okul yöneticisi.....	13
2.2.1. Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlilikler.....	15
2.3. Liderlik.....	17
2.3.1. Dönüşümcü liderlik.....	19
2.3.2. Etkileşimci liderlik.....	19
2.3.3. Serbest bırakıcı liderlik.....	20
2.3.4. Otokratik Liderlik Davranışı Yaklaşımı.....	21
2.3.5. Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Yaklaşımı.....	21
2.3.6. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar.....	21
2.3.7. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	22
2.3.8. Gary Yukl'un Liderlik Yaklaşımı.....	22
2.4. Tükenmişlik.....	24
2.4.1. Duygusal Tükenme.....	25
2.4.2. Duyarsızlaşma.....	26
2.4.3. Başarı Hissinde Azalma.....	26

2.5. Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik.....	26
3. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Modeli.....	29
3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	29
3.3. Veri Toplama Araçları	31
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	31
3.3.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ).....	32
3.3.3. Akademik Tükenmişlik Ölçeği (ATÜ).....	33
3.4. Verilerin Toplanması.....	33
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	33
3.6. Kullanılan İstatistiksel Testler.....	34
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	35
5. BÖLÜM: TARTIŞMA	55
5.1.Tartışma.....	55
6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
6.1.Sonuç.....	64
6.2.Öneriler.....	65
KAYNAKÇA	67
EKLER.....	77

Ek 1. Bilimsel Etiğe Uygunluk Sayfası	I
Ek 2. Yönergeye Uygunluk Sayfası... ..	II
Ek 3. Jüri Üyelerinin İmza Sayfası... ..	III
Ek 4. Tablolar Listesi... ..	XI
Ek 5. Şekiller / Grafikler Listesi... ..	XIV
EK 6. Kısaltmalar Listesi	XV
EK 7. Öz Geçmiş	72
EK 8. Tez Çoğaltma ve Elektronik Yayımlama İzin Formu	76
EK 9. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni Onay Belgesi	77
EK 10. Kişisel Bilgi Formu.....	78
EK 11. Akademik Tükenmişlik Ölçeği.....	79
EK 12. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	80

Ek 4: Tablolar Listesi

Tablolar Listesi

Tablo	Sayfa
Tablo 1. <i>Bursa İli ve Tüm İlçelerinde Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İlçeler Bazında Sayıları.....</i>	30
Tablo 2. <i>Normallik Testleri.....</i>	34
Tablo 3. <i>Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....</i>	35
Tablo 4. <i>Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları İlçeler.....</i>	36
Tablo 5. <i>Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri.....</i>	39
Tablo 6. <i>Antrenörlerin Öğretmenlerin Serbest Bırakıcı Lider Algısı Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri.....</i>	40
Tablo 7. <i>Öğretmenlerin Dönüşümcü Lider Algısı Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri.....</i>	41
Tablo 8. <i>Öğretmenlerin Etkileşimci Lider Algısı Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri.....</i>	42
Tablo 9. <i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Güvenilirlik Sonuçları.....</i>	43
Tablo 10. <i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....</i>	44
Tablo 11. <i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının İlişkisi.....</i>	45
Tablo 12. <i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....</i>	46
Tablo 13. <i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci</i>	

	<i>Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>47</i>
Tablo 14.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>48</i>
Tablo 15.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>49</i>
Tablo 16.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>49</i>
Tablo 17.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Okutulan Kademe Türüne Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>50</i>
Tablo 18.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Liderlik Konulu Seminere Katılım Durumuna Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>51</i>
Tablo 19.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Görev Yapılan Okul Türüne göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>52</i>
Tablo 20.	<i>Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Bağlı Olunan Milli Eğitim Müdürlüğüne Göre Karşılaştırılması.....</i>	<i>53</i>

Ek 5: Şekiller / Grafikler Listesi

Şekiller

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Liderlik Tarzları	19
Şekil 2. Tükenmişlik Boyutları.....	25

Grafikler

Grafik	Sayfa
Grafik1. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Öğrenim Durumu.....	37
Grafik 2. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Görev Süresi, Görev Yaptığı Kurum, Liderlik Konulu Seminere Katılım Durumu ve Çalışılan Okul Türü.....	38
Grafik3. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bağlı Bulunduğu İlçe Müdürlükleri.....	39

Ek 6: Kısaltmalar Listesi

Kısaltmalar Listesi

ABD	: Ana Bilim Dalı
ATÖ	: Akademik Tükenmişlik Ölçeği
BEÖ	: Beden Eğitimi Öğretmeni
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
KBF	:Kişisel Bilgi Formu
LSS	: Leadership Style Scale
LTDÖ	: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MÖ	: Milattan Önce
n	:Frekans
ss	: Standart Sapma
TMPF	: Türkiye Modern Pentatlon Federasyonu
TYF	: Türkiye Yüzme Federasyonu
OY	: Okul Yöneticisi
X	: Ortalama

1.Bölüm

Giriş

Eğitimin en temel hedeflerinden biri öğrencilerin bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamaktır. Bu durum toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesinde de büyük rol oynamaktadır. Dolayısıyla beden eğitimi dersleri, öğrencilere sağlıklı aktivite alışkanlığı kazandırmak ve onların fiziksel uygunluğunu hayat boyu devam ettirmelerini sağlarken psikolojik olarak ta sağlıklı olmalarını hedeflemektedir (Taşmektepligil, Yılmaz, İmamoğlu & Kılıcıgil, 2006). Beden eğitimi derslerinin okullarda Beden Eğitimi öğretmenleri tarafından sürdürüldüğü gerçeği ise, onların önemini ortaya koymaktadır.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin çalışma motivasyonları öğrencileri doğrudan etkileyeceği için eğitim öğretimin kalitesini de olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir. Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenlerin başında okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzları geldiği bilinmektedir.

Bireylerin fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı bir şekilde yetişmelerinde sporun büyük önemi vardır (Korkmaz, 2010). Spor alt yapısının oluşturulması ve ülke sporunun geliştirilmesinde önemli bir aşama olan yetenekli bireylerin tespit edilerek spora yönlendirilmesi, okullarda görev yapmakta olan Beden Eğitimi öğretmenleri aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu önemli görevi üstlenen öğretmenlerin çalışma verimliliğinin sağlanabilmesi adına okulların fiziksel olarak iyileştirilmesinin yanı sıra bu okullarda görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin psikolojik olarak da kendilerini rahat hissedebilecekleri uygun ortamın sağlanması gerekmektedir.

Sporun katkı ve öneminin farkında olan birçok ülke sporcu ve spor tesislerine geniş tabanlı yatırım yapmıştır. Yapılan yatırımların sonuçlarını ise uluslararası başarılarla almaya başlamışlardır. Bu başarıların elde edilmesinde; Sporcu alt yapısı ve spor

eğitimcilerine verilen önem başta gelmektedir. Çünkü alt yapı gruplarına sunulan hizmetler, çocukların ve gençlerin aileleri tarafından spor branşlarına yönelmesini sağlamaktadır. Çocuk ve gençlerin spora yönelmelerini sağlayan etkenlerin başında ise Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri gelmektedir.

“Atatürk ilkeleri ve inkılâpları, Anayasa, Milli eğitim temel kanunu ve Türk Milli Eğitiminin temel amaçları doğrultusunda; Öğrencilerin gelişim özellikleri de göz önünde tutularak, onların kişisel ve toplumsal yönden sağlıklı, mutlu, iyi ahlaklı ve dengeli bir kişilik sahibi, yapıcı, yaratıcı ve üretken, milli kültür değerlerini ve demokratik hayatın temel ilkelerini benimsemiş fertler olarak yetiştirilmeleri genel amaçtır” (Milli Eğitim Bakanlığı, 2000).

Okul sporları, çocuk ve gençlerin spora yönlendirilmesinde etkili olmaktadır. Okulların Beden Eğitimi ve Spor derslerinde verilen spor branşlarına ilişkin temel bilgiler ve okul takımları müsabakaları öğrencilerde yönlendirici etki oluşturmaktadır.

Bilinmelidir ki bireylerin beyinlerinin eğitime muhtaç olduğu kadar bedenlerinin de eğitime ihtiyacı vardır (Öztürk, 1998).

Bilişsel ve değer bileşenlerine dikkat edilirse, çocuklarda fiziksel kültüre daha yoğun ilgi göstermenin mümkün olduğu kanıtlanmıştır (Bilavych, Savchuk, Bilavych, Pantiuk, & Khalo, 2020).

Beden Eğitimi öğretmenleri görev yaptıkları okullarda öğrenciler ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunur. Öğrencilere yetenek taraması kapsamında test protokolleri uygular, spor branşlarına uygun araç gereçleri kullanarak ölçme değerlendirme yapar ve öğrenciyi yetenekleri doğrultusunda spor branşlarına yönlendirir (Sunay, 1998).

Mesleki tükenmişlik öğretmenlerde performans düşmesi, dikkat eksikliğine bağlı hata yapma oranlarının artması, duyarsızlaşma ve hoşgörünün azalması, kişiler arası ilişkilerde çatışmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Beden Eğitimi öğretmenlerinin

yaşayabilecekleri tükenmişlik, eğitim verdikleri öğrencileri, çalışma arkadaşlarını, çalıştıkları kurumu ve sosyal yaşamlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Eyiol, 2020).

Tükenmişlik, öğretmenlerde sosyal destek eksikliği sağlar, ilgisizliğe neden olur. Kariyer gelişimini kısıtlar ve çalışma imkânsızlığı hissi oluşturur. Öğretmenin bu durumu, rahatsızlığa yol açar, bu rahatsızlık ve öğretmenin psikolojik güvenliğinin sağlanmaması durumunda öğrenciler verimli öğretimden mahrum kalır (Avdyukova & Nikolaeva, 2020).

Tükenmişliğin tüm meslek gruplarında olduğu gibi Beden Eğitimi öğretmenlerinin de mesleki ve yaşam standardına olumsuz etkileri bilimsel çalışmalarla tespit edilmiştir. Tüm bu olumsuzluklar karşısında öğretmenlerin mesleğinin gereği olan sosyal ilişkileri zayıflayacaktır. Öğretmenin öğrencilerle ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim sorunu yaşaması da buna bağlı olarak birçok sorunun meydana gelmesine neden olacaktır.

Okul müdürlerinin akademik başarıyı artırmasının yolu; öğretmenlerin bilgi, yetenek ve güçlerini okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanmalarını sağlamaktır.

Bireylerin motivasyonlarını artırmak hedefleniyorsa, öncelikle onların ihtiyaçları tespit edilmeli ve ihtiyaçlarına cevap verilmelidir (Hanks, 1999).

İnsanlar takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Yaptıklarının fark edilmesi, kendilerine duydukları güven ve saygıyı artırmakla birlikte onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır. Bu duygular bireyler için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999).

Motivasyon insanların harekete geçmesini sağlayan bir uyarıcıdır (Scot, Stone, & Dinham, 2001). Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen pek çok unsur bulunmakla birlikte, okulda öğretmenin motivasyonunu artıran en önemli etmenin okul yöneticisi olduğu sonucu yapılar araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Okul müdürlerinin olumlu davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu da eğitim

öğretimin amacına ulaşmasında ve en önemlisi öğrenci başarısını artırmada etkili olmaktadır (Özdemir, Kartal, & Yirci, 2014).

1.1. Problem Durumu

Birçok alanda meydana gelen yenilikler eğitim sistemimizde de görülmektedir. Reform niteliğindeki uygulamalar, okul yöneticilerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmede kullanacakları liderlik tarzlarına ilişkin yeni bir bakış gerektirmektedir. Bu doğrultuda, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel okullarda görev yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

1.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler

1. Dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkiler mi?

H0 Dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkilemez.

H1 Dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkiler.

2. Etkileşimci liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkiler mi?

H0 Etkileşimci liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkilemez.

H1 Etkileşimci liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkiler.

3. Serbest bırakıcı liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkiler mi?

H0 Serbest bırakıcı liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkilemez.

H1 Serbest bırakıcı liderlik tarzı sergileyen okul yöneticileri, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkiler.

4. Özel okullardaki okul yöneticileri ile devlet okullarındaki okul yöneticilerinin liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

H0 Özel okullar ile devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzları aynıdır.

H1 Özel okullar ile devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzları değişmektedir.

5. Ortaokullardaki okul yöneticileri ile liselerdeki okul yöneticilerinin liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

H0 Ortaokullardaki okul yöneticileri ile liselerdeki okul yöneticilerinin liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1 Ortaokullardaki okul yöneticileri ile liselerdeki okul yöneticilerinin liderlik tarzlarında anlamlı farklılıklar vardır.

6. Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H0 Kadın BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri erkek BEÖ' ne göre daha yüksektir.

H1 Kadın BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri ile erkek BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

7. Devlet okullarında görev yapan BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri ile özel okullarda görev yapan BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H0 Özel okullarda görev yapan BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri devlet okullarında görev yapan BEÖ'nin tükenmişlik düzeylerine göre daha yüksektir.

H1 Özel okullarda görev yapan BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri ile devlet okullarında görev yapan BEÖ'nin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

8. Liderlik konulu seminer veya eğitime katılan Beden Eğitimi öğretmenleri ile katılmayanların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

H0 Liderlik konulu seminer veya eğitime katılan Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri katılmayan öğretmenlere göre daha düşüktür.

H1 Liderlik konulu seminer veya eğitime katılan Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile katılmayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde arasında anlamlı bir fark yoktur.

9. Beden Eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H0 Beden Eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 Beden Eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Okul müdürleri ile Beden Eğitimi öğretmenleri arasındaki Lider-Ast ilişkisini inceleyeceğimiz bu çalışmada, okul müdürlerinin hangi liderlik tarzına sahip oldukları Beden Eğitimi öğretmenlerinin bakış açılarıyla belirlenerek bu yönetim tarzının Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin çalışmalarını nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Dönüşümcü, Etkileşimci ve Serbest Bırakıcı liderlik tarzlarının Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine etkileri tespit edilecektir. Bu sonuçlar

doğrultusunda, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine etki etmesi yönüyle en ideal liderlik tarzı belirlenerek okul müdürü görevlendirmelerine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

1.4. Araştırmanın Alt Amaçları

1. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının Beden Eğitimi öğretmenlerinin algılamalarıyla tespit edilmesi.
2. Dönüşümcü, etkileşimci, serbest bırakıcı lider tarzlarından hangisi Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır?
3. Hangi liderlik tarzı Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini düşürmektedir?
4. Bursa da görev yapan okul yöneticileri en çok hangi liderlik tarzını benimsemektedir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri, çalışma verimliliği ve buna bağlı olarakta öğretimin kalitesi açısından önem arz etmektedir. Çalışma verimliliğini artırmak amacıyla Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine olumlu ve olumsuz etkileri olan liderlik tarzlarının belirlenmesi önemli görülmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlara göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini azaltan liderlik tarzları belirlenerek literatüre kazandırılmaya çalışılmıştır.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada katılımcıların anketlere gönüllü olarak içtenlikle ve dürüst bir şekilde cevap verdikleri düşünülmüştür.

Seçilmiş olan örneklem grubunun, araştırmanın evrenini temsil ettiği varsayılmıştır. Okul müdürleri lider olarak, Beden Eğitimi öğretmenleri ise üye olarak değerlendirilmiştir.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2019-2020 eğitim öğretim döneminde Bursa ilinin tüm ilçelerindeki ortaokul ve lise düzeyinde eğitim veren resmi ve özel okullarda görev yapan Beden Eğitimi öğretmenleri ile sınırlıdır.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin algılamalarıyla okul müdürlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi konusundaki yanıtlarının objektif olmayabileceğini düşündürmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Beden Eğitimi Öğretmeni: Bireylerin fiziksel, ruhsal ve düşünsel olarak gelişim süreçlerine olumlu katkıda bulunan, okul içi ve okul dışı sportif etkinlikleri uygulayan ve uygulanmasını sağlayan öğretmendir (Karaküçük, 1991).

Okul Müdürü: Okulun yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından sorumlu görülen kişidir (Şişman, 2018).

Okul Yöneticisi: Okul iş ve işlemlerini yürüten, devletin kendisine vermiş olduğu resmi yetkileri kullanarak üyeleri görevlendiren ve denetleyen kişilerdir (literatür bulunmamaktadır).

Lider: Bir grubu hedefleri yönünde harekete geçiren, vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar (Bass & Stogdill, 1990).

Liderlik: “Bir vizyona sahip olmak ve o vizyona ulaştıracak yöntemler oluşturmaktır (Robbins ve Judge, 2013)” (Akt. Yücel, 2020).

Dönüştürücü Lider: Örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar. Vizyon ve görev bilinci oluşturarak bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar (Karip, 1998).

Etkileşimci Lider: Ortaya bir takım ödülleri koyarak astların lideri takip etmelerini sağlayan, kuralların doğru bir biçimde uygulamasını hedefleyen ve bu amaçla sadece küçük çaplı değişimler sağlayan bir liderlik türüdür (İşcan, 2006).

Serbest Bırakıcı Lider: İzleyenlerine sınırsız bir özgürlük tanır onları serbest bırakır, liderlik yapmaktan kaçınan tavırları sergiler ve karşılaşılan sorunlara çözüm önermez (Kırs & Okçu, 2014).

Tükenmişlik: Enerji, güç ve kaynaklar açısından karşılanamayan aşırı talepler nedeniyle, başarısız olma, yıpranma durumudur ve belirli bir süre dinlenmekle geçmemektedir. Tükenmişlik, insanlarla iletişim halinde olan bireylerde ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı hissinde azalma sendromudur (Maslach & Jackson, 1981; Uğurluoğlu, Şantaş & Demir, 2013).

2. Bölüm

Genel Bilgiler

2.1. Beden Eğitimi Öğretmeni

Bireylerin fiziksel, ruhsal ve düşünsel olarak gelişim süreçlerine olumlu katkıda bulunan, okul içi ve okul dışı sportif etkinlikleri uygulayan ve uygulanmasını sağlayan tüm bunları yaparken MEB temel ilkelerine bağlı kalan öğretmenlere Beden Eğitimi öğretmeni denir (Karaküçük, 1991).

Beden eğitimi ve spor derslerinin yanı sıra okul içi ve okul dışı etkilere ait eğitim, öğretim, yönetim ve yönlendirme görevlerini sürdüren öğretmenlerdir (Tunç, 1999). Beden eğitimi dersleri diğer derslerden yapısı gereği farklılık göstermektedir. Daha çok psikomotor alandaki amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenen ve öğrencilerin pratik yaparak bedensel gelişimlerini sağlamalarını hedeflemektedir (Özkılıç & Korkmaz, 2004).

Beden eğitimi öğretmeni, yasaların gerektirdiği eğitim ve öğretim süreçlerini yerine getirirken diğer öğretmenlerden farklı olarak; öğrencilerle okul dışında da sosyal ve sportif faaliyetler yürüten öğretmenlerdir. Okul içerisinde öğretmen ve antrenörlük vazifelerini üstlenmeleri, spor yaralanmalarında ilk yardımcı vazifesi görmeleri, öğrencilerin çoğu zaman psikolojik destek aldıkları, kimi zaman ağabey rolünü benimseyen, kimi zaman arkadaşça yaklaşım sergileyen öğretmenler öğrenciler ile daha yakın ilişkiler kurarlar. Öğretmen-Öğrenci arasındaki bu yüksek bağ öğrencilerin yönlendirilmesinde de önemli rol oynamaktadır.

Öğretmenler arasında, Beden Eğitimi öğretmenleri genellikle sevilen ve model alınan öğretmenlerdir. Okul takımlarında koçluk yapmaları ve diğer derslerden farklı olarak sınıf ortamının dışında öğretim yapılması onların öğrenciler tarafından model olarak görülmesini etkileyebilmektedir (Korkmaz, Korkmaz, & Özkaya, 2007).

2.1.1. Beden Eğitimi Öğretmenin Görevleri

Beden eğitimi öğretmenlerinin de diğer öğretmenler gibi okulda nöbet tutma, bir sınıfın rehber öğretmeni olma, öğrencilerin kişisel gelişim dosyalarını doldurma, veli toplantısına katılma gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bunların dışında branşına özgü çeşitli görev ve sorumlulukları aşağıda belirtildiği gibidir.

- ✓ Beden eğitim dersiyle ilgili hususlar (ders uygulamaları)
- ✓ Spor kolu çalışmaları (okul içi ve okul dışı)
- ✓ İzcilik faaliyetleri (okul içi ve okul dışı)
- ✓ Halk oyunu faaliyetleri (okul içi ve okul dışı)
- ✓ Okul dışı faaliyetlerle ilgili diğer hususlar
- ✓ Beden eğitimi derslerinin işlendiği spor sahası, soyunma odaları ve bahçe gibi

yerlerin bakım ve temizliği ile ilgili hususlar (Milli Eğitim Bakanlığı, 2000).

Beden eğitimi öğretmenleri görev ve sorumlulukları ile alakalı yukarıda belirtilenleri eksiksiz olarak yapmak zorundadır. Bununla birlikte Beden Eğitimi öğretmenlerinin görev ve sorumlulukları görev yaptıkları eğitim kurumlarının farklılıklarına, fiziksel ortamlarına, bulundukları bölgenin sosyal düzeylerine ve doğal özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir (Özyiğit, 1991).

2.1.2. Beden Eğitimi Öğretmenin Önemi

Günümüzde birçok alanda makineleşmenin artmasıyla birlikte hareket alanlarının daralması, fiziksel olarak yaptığı birçok işi oturduğu yerden halledebiliyor olması bireylerin fiziksel aktivitelerinin azalmasına neden olmaktadır. Hareket kısıtlılığının artması sonucunda ise bireylerde bedensel ve ruhsal rahatsızlıkların artmış olduğu görülmektedir (Korkmaz & Deniz, 2013).

Sağlıklı olmak bireylerin yaşam kalitesini artırır. Sağlık sadece hastalığın olmaması değil, fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden iyi olma halidir. Yaşam tarzını fiziksel olarak aktif hale getirmek, bireylerin yaşam boyu sağlığını olumlu etkiler. Öğrencilerin okulda ve evde televizyon, bilgisayar ve cep telefonu gibi teknolojik cihazlar karşısında hareketsiz hale gelmesi onların sağlığını tehdit etmektedir (Şahin, Şahin, Yıldırım, & Kırkaya, 2019).

Hareket kısıtlılığının artmış olduğu günümüzde bireyleri fiziksel aktiviteye teşvik eden, egzersize ve spora yönlendiren Beden Eğitimi öğretmenlerine zaruretle ihtiyaç duyulmaktadır.

Beden eğitimi öğretmenleri öğrencileri spora yönlendirme noktasında büyük rol oynamaktadır. Yapılan bir araştırmada öğrencileri atletizme yönlendiren kişilerin başında Beden Eğitimi öğretmenlerinin geldiği sonucu bulunmuştur. Bu da Beden Eğitimi öğretmenlerinin spora yönlendirmedeki etkinliğini ortaya koymaktadır (Şimşek & Gökdemir, 2006).

Beden Eğitimi öğretmenin öğrencilerle yakın ilişki kurması, öğrenciye fiziksel, bilişsel ve duyuşsal açıdan destek vermesi, öğrenci ve öğretmen arasındaki bağı güçlendirir ve öğrenci, öğretmenini rol model alır. Fiziksel görünüm ve sağlıklı yaşam konusunda örnek olması gereken bir öğretmen olduğu düşünüldüğünde de Beden Eğitimi öğretmenin önemi ve sorumlulukları artmaktadır (Koparan, Öztürk, & Korkmaz, 2011).

Beden Eğitimi öğretmenlerinin derslerini yürütmesinin yanında, ders dışı sosyal ve sportif etkinliklerin yürütülmesinde de çeşitli görev ve sorumlulukları vardır. Ders dışı çalışmalarında yaptıkları etkinlikler ile öğrencilerin eğitime, toplumun spordan beklentilerine ve ülke sporunun gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Pehlivan, 1991).

Bu nedenle öncelikle sporun aktif olarak yapılmasına hizmet eden, sporda başarıya ulaşılmasına destek sunan ve sporcu bir toplum yaratılabilmesine katkı sunan kişilerin başında Beden Eğitim öğretmenleri gelmektedir (Yetim & Göktaş, 2000).

2.2. Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, okulu belirlenen hedeflere ulaştıracak, eğitim ve öğretimin aksamadan devamını sağlayacak, okulda eğitim iklimini oluşturacak bir lider olmalıdır. Kişiler arası ve kurumlar arası dengeyi sağlayabilmek için sosyal olarak güçlü olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Okul yöneticilerinin görevlerini; hedef koyan, işleri planlayan, çalışanlar ve birimler arasında görev dağılımı yapan, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını denetleyen kişi olarak özetleyebiliriz (Başar, 2000; Erdoğan, 2006).

Modern okul yöneticileri, eğitimin önemine inanan, ana dilini doğru kullanan, beşeri bilimlerde fikir sahibi olan, yabancı dil bilen, fiziksel ve ruhen sağlıklı olan, iyi iletişim becerisine sahip, teknolojik gelişmeleri takip eden ve kullanan bir liderdir (Açıkalın, 1998).

Okul müdürü, okulun yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından sorumlu görülen kişidir. Bu nedenle bir okulun başarısı müdürün başarı ya da başarısızlığıyla açıklanır. Okulun yönetiminde müdürün sahip olduğu bazı yasal güç ve yetkiler, tek başına yeterli değildir. Resmi yetkilerin dışında okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilebilir. Bunlardan biri de okul yöneticilerinin iyi bir lider olmaları gereğidir (Şişman, 2018; Şişman, 2002).

Eğitim örgütlerinin iletişim ve insan kaynakları yönetimin kaliteli olması gerekmektedir. Okul yöneticileri okulda takım çalışması yapmalı, alınacak kararlarda çalışanların da görüşleri alınmalı, okulun etkililiğini ve yönetim süreçlerini uygulamalı, çalışanları güdülemeli, yönetimde şeffaf olmalı, sorun çözmeli ve zamanı iyi kullanmalıdır. Okullarında takım bilinci oluşturmalarıdır, zira bilgi paylaşarak çoğalır. Okul başarısının olmazsa olmazı okul yöneticilerinin yeterlilikleridir (Cemaloğlu, 2005; Oswald, 1995).

Okul yöneticilerinde bulunması istenen özellikler şöyle sıralanabilir.

- ✓ Okulun hedeflerini ve felsefesini belirlemek,
- ✓ Okul için bir politika oluşturmak,
- ✓ İdareci olarak okulda demokratik davranmak,
- ✓ Okulda düzenlenen etkinlikler için kaynak bulmak,
- ✓ Etkinlikler planlayarak okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak,
- ✓ Okul çevresini tanımak ve çevrenin desteğini arkasına almak,
- ✓ Okul içindeki ve çevresindeki bireylerle sağlıklı iletişim kurmak,
- ✓ Okul yönetiminde düzenli ve yararlı bir işletme yapmak,
- ✓ Gözlem yaparak değerlendirmelerde bulunmak (Taymaz, 2009; Kaya, 1996; Magginson, 1998).

Yönetim açısından yeterli olan okul yöneticisi; okulunun hangi düzeyde olduğunu bilir ve gelecekteki yerini görebilir. Yönetici, meydana gelen sorunları bilimsel yollardan çözmeli, kendisini ve kurumunu sürekli geliştirip yenilemelidir. Okul yöneticileri, geleceği görerek yeni oluşumlar için zemin oluştururlar. Bu tutum başarılı liderlerin sergilemesi gereken tutumlardandır (Can, 2007).

Okul yöneticilerinin bir yönetici olmanın yanında, bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bilgi ve beceri ile birlikte okulu takım haline getirebilme yeteneğine sahip, geniş görüşlülüğü ve misyonu olan liderlik vasıflarıyla ülkemizi yarınlara taşıyabilirler (Balcı, 2000; Başaran, 1996).

Okulun verimliliğini artıracak yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticilerinin yeterlilikleri çoğu zaman tartışılan konulardandır. Okul yöneticilerinden okul içinde öğrenci, öğretmen, çalışanların; okul dışında ise veli, çevre beklentilerini karşılamalarıdır. Yöneticinin yeterliliği noktasında, yaptığı işi sevmesi, bilgili ve becerili olması istenir. Yönetim konusunda ise; idari işlerde, teknoloji kullanımında, kurumda bir

kültür oluşturmada ve beşeri ilişkilerde iyi olması beklenir (Başaran, 2000; Sarıtaş, 2005).

Okul yöneticileri, zaman yönetimi, hedef koymada, insan kaynaklarını yönetiminde ve iletişim konusunda gereken beceri ve alışkanlıkları açısından kendilerini donatmış olmalıdır. Zamanı verimli kullanabilmeli, somut hedefler üzerinde yoğunlaşırken yüksek bir çaba sahibi olabilmelidir. Bu sayede etkili ve verimli sonuçlar elde edebilir (Drucker, 1994; Gürbüz, Erdem & Yıldırım, 2013).

2.2.1. Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlilikler;

- ✓ Vizyon sahibi olmalıdır,
- ✓ Eğitim için plan hazırlamalıdır,
- ✓ Eğitim ve öğretim için okul içi ve dışı unsurları harekete geçirmelidir,
- ✓ İletişim kurma,
- ✓ Koordine etme,
- ✓ Denetim yapma,
- ✓ Yetki ve sorumlulukları paylaşma,
- ✓ Liderlik etme,
- ✓ Rehberlik hizmetlerine katkıda bulunma,
- ✓ Okulda disiplin sağlama,
- ✓ Okul çevre ilişkilerinde iyi iletişim kurma,
- ✓ Ar-ge çalışmaları yapma,
- ✓ Güven duygusu olmalıdır
- ✓ Toplantıları nasıl yöneteceğini bilmelidir,
- ✓ Güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir,
- ✓ İş sorumluluğunu bilmelidir (Bursalıoğlu, 1981; Dönmez, 2002; Makia, 2008).

Beden Eğitimi öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda okul yöneticileri ile olan etkileşimleri çalışma performansları açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Okul yöneticilerini lider olarak ele alacağımız bu çalışmada lider-üye ilişkisini inceleyerek liderlik tarzlarının Beden Eğitimi öğretmenleri üzerindeki tükenmişlik düzeylerine olan etkileri araştırılmıştır.

Bu bağlamda okul yöneticilerinin temel fonksiyonları, kavramsal ve işlevsel olarak iki ana başlık altında incelenebilir. Bu başlıklar, Liderlik ve Yönetimdir. Bu iki temel kavram birbirine benzemekle birlikte farklılıkları da bulunmaktadır. Başarılı bir okul yöneticisi bu iki oluşuma eşit derecede önem vermeli ve yeri geldiğinde her iki fonksiyonunu da kullanabilmelidir (Monahan & Hengs, 1982).

Okul yöneticilerinin liderliği, etkili ve başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte yeniden gündeme gelmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları üzerinde geçmişte de çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşılık eğitim ve okul yönetiminde yeni bir lider türü olarak öğretim liderliği, söz konusu olmaya başlamıştır. Böylece okul yöneticiliğinden daha çok eğitim ve öğretim liderliği ifadeleri kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2018).

Okullarda öğrencilerin ve öğretmenlerin yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinde okul müdürü ve müdür yardımcıları bulunmaktadır. Okulun amaçlarına yönelik idareyi gerçekleştirecek, eğitimin yapısını yaşatarak havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Müdür, devletin kendisine tanıdığı formal yetkilerden güç alan bir birimdir. Resmi yetkileri olmasına rağmen okuldaki öğretmenler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Lider, grubun başarısını ve sürekliliğini sağlamak durumundadır. Bunu yapabilmesi için iç grup üyeleri ile etkileşim halinde olması, grup haricindekileri koruması ve problemlere çözüm üretmesi gerekir. Okul müdürleri ile öğretmenlerin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa; öğretmenlerin işe karşı

tutumları o kadar olumlu görülmektedir (Bursalıoğlu, 1999).

Okul yöneticileri okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturabilmelidirler. Yapılan araştırmalara göre etkili okul oluşturma ve sürdürmede okul yöneticilerinin liderlik özellikleri öne çıkmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerle iyi ilişkilere sahip olmaları halinde okulun eğitim ve öğretim açısından performansı artmaktadır (Helvacı & Aydoğan, 2011; Reitzug, 1989).

Öğretmenin veya okul yöneticisinin liderlik tarzları okulun genel atmosferini ve öğrencileri etkilemektedir. Yönetim çok yönlü bir konudur. Okul yönetiminin birçok modeli bulunmakta ve bu modeller birçok alan ile etkileşim halindedir (Paletta & Vidoni, 2006).

Okul yöneticileri ile Beden Eğitimi öğretmenleri arasındaki etkileşimi, lider-üye etkileşimi olarak ele alıp aynı ilişki boyutunda değerlendirebiliriz.

Lider ile üye etkileşiminin önemi, üyelerin çalışma performansını etkilemektedir. Lider ve ast arasında yüksek ve pozitif düzeyde ilişki olması halinde çalışanların performans ve motivasyonlarının olumlu yönde artış gösterdiği bilinmektedir.

Etkili okul oluşturmada ilk vazgeçilmez kişi etkili bir liderdir (Balcı, 2007).

2.3. Liderlik

Lider kelimesinin kökeni İngilizce “lead”, “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş anlamlarında kullanılmaktadır. 19. yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002).

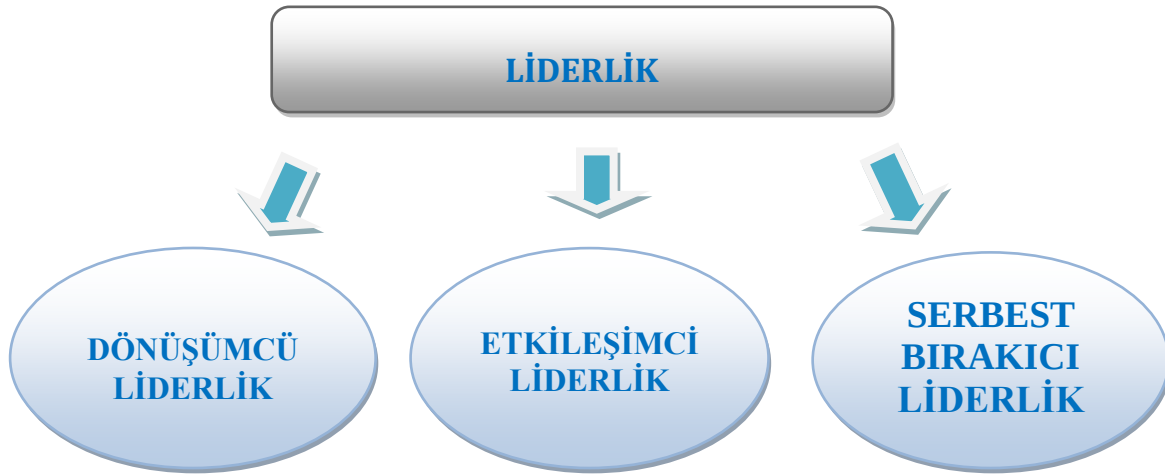
Lider; Bir grubu hedeflerini gerçekleştirmek üzere onlara yön veren kişidir. Çalışanların motivasyonlarını artırmak ve sorumluluk almalarını sağlayabilmek liderliğin önemli gerekliliklerindendir. Literatürde bir çok liderlik tanımı yer almaktadır. Liderlik

tanımlamalarının ortak noktası, çalışanları örgütün hedeflerini gerçekleştirecek en uygun liderlik tarzını ortaya koymaktır (Özsamanlı, 2005). Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, belirleyen, bireylerin veya grupların çevre ile ilişkilerini düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim ve eşgüdümü sağlayan yönetim biçimidir (Özsamanlı, 2005).

Lider özellikleri ve nitelikleri eski bir kavramdır. İlk çağ ve antik çağlara kadar uzanan bilimsel çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, M.Ö. VI. Yüzyılda Lao-tzu etkili liderlerin niteliklerini tanımlamıştır. Bilge lider, Lao-tzu'ya göre lider, özverili, çalışkan, dürüst, eylemlerin uygunluğunu planlayabilen, yönetmede adil davranmalı ve diğerlerini savunmalıdır. Güncel ve yerel dil kullanmalıdır. İlk çağ ve ortaçağ mitolojisinde kahramanların nitelikleri öne çıkmaktadır. Platon, devlette etkili liderlerin akıl yürütmeyi kullandıklarını vurgulamıştır. Kapasitelerini ve bilgeliğini başkalarına yönlendirerek bir değerlendirme planı sunmuştur (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2003).

Liderlerin ortak yönlerinden olan yaşam tutkusu ve kendini ifade etme yeteneği onları özgür ve neşeli kılar. Kendini ifade etme liderliğin özüdür, ancak bir önkoşulu vardır: Önce liderin kendisini iyi tanıması gerekir. Gerçek liderler kim olduklarını bilirler; onlar güçlü yanlarını tanır ve kullanır, zayıf yanlarını kabul eder ve telafi eder. Onlar ayrıca ne istediklerini, nedenlerini ve bu isteklerini başkalarına nasıl ileteceklerini işbirliği ile sağlarlar (Bennis & Townsend, 1989).

Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine etki eden liderlik tarzlarını araştıracağımız bu çalışmada günümüzde de yaygın olarak gözlemlenen Dönüşümcü, Etkileşimci ve Serbest Bırakıcı liderlik tarzları ele alınacaktır.



Şekil 1. Liderlik Tarzları

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik, tarzına sahip olan liderler çalışanların vizyonlarını genişletmeleri ve vizyonlarına katkıda bulunmaları için onlara ilave vazifeler verir. Onları mevcut yapabildikleri iş potansiyelinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001).

Dönüşümcü liderlik dört bileşen içerir:

- ✓ Karizma veya idealize etki
- ✓ İlham verici motivasyon,
- ✓ Entellektüel uyarılma,
- ✓ Bireyselleştirilmiş düşünce.

Takipçiler karizmatik liderlerin isteklerini yerine getirirken liderlerini taklit etmek isterler. (Shamir, House & Arthur 1993; Conger & Kanungo, 1998; Kanungo & Mendonca, 1996).

2.3.2. Etkileşimci Liderlik, ortaya bir takım ödülleri koyarak astların lideri takip etmelerini sağlayan, kuralları doğru bir biçimde uygulamasını hedefleyen ve bu amaçla

sadece küçük çaplı değişimleri sağlayan bir liderlik türüdür (İşcan, 2006; Çakınberk & Demirel, 2010).

Etkileşimsel liderlik, koşullu takviye içerir. Takipçiler liderlerin vaatleri, övgüleri ve ödülleri tarafından motive edilir veya negatif olarak düzeltilir. İçinde koşullu ödüllendirici mekanizmalar bulunur. İzleyenlerle örtülü veya açık ödüller karşılığında ne yapılacağı hakkında yazılı olmayan bir anlaşma vardır. Liderler istisna dışında aktif yönetime girdiklerinde takipçi performansını izler ve takipçilerin hatalarını düzeltirler (Bass & Steidlmeier, 1999).

2.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik, Bass'a göre müdahaleci olmayan liderin izleyenlerine sınırsız bir özgürlük tanınması onları serbest bırakması ile ilişkilidir. Taslak'a göre müdahaleci olmayan liderler, liderlik yapmaktan kaçınmaktadırlar. Bu tanımlamalara göre müdahaleci olmayan liderler, liderlik yapmaktan kaçınan tavırlar sergilerler. Süreç içerisinde karşılaşılan sorunlara çözüm önermez (Kırs & Okçu, 2014). Sorunlara katılmadan ve müdahale etmeden önce sorunların şiddetlenmesini bekler. Kritik dönüm noktalarında sık sık devamsızlık ve katılım eksikliği sergiler (Eagly, Johannesen & Van, 2003). Bu yaklaşımda lider, grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta, amaçları ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkân tanımaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda ise, bu tür bir liderlik tarzının başarılı olamayacağı düşünülmektedir (Küçüközkan, 2015).

2.3.4. Otokratik Liderlik Davranışı Yaklaşımı, Genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu organizasyonlarda görülmekle birlikte otoriter liderler astlarını yönetimin dışında tutmaktadırlar. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdürler Buluç,(1998). Otokratik liderler çalışanlarını motive etmek için yasal güçlerini, kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzı, çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda çalışanların kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede zaman kazandırabilmektedir. Otokratik liderlik tarzının sakıncaları arasında ise; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi, tatminsizlik yaşatması ve yaratıcılığı azaltması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Küçüközkan, 2015).

2.3.5. Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Yaklaşımı, Bu yaklaşımda daha çok insanın merkeze alındığı görülmektedir. Demokratik-katılımcı liderlik yaklaşımında lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedir. Demokratik liderler yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma ve karar verme yetkilerini çalışanlara dağıtmaktadırlar. Hak, hukuk ve adalet ilkesini ön planda tutan, haksızlığa karşı mücadele eden, liderlerdir. Demokratik lider yönetimde grup çalışmasını koordine eden ve denetleyen takım ruhunu geliştiren kişidir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

2.3.6 Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Liderler farklı özellikler göstermeleriyle birlikte dikkatler liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevrilmiştir. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir perspektiftir (Küçüközkan, 2015).

Davranışsal yaklaşım, liderin özellikleri yerine grup üyelerine karşı gösterdiği

davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışları önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşımın amacı “bir lider, etkin bir lider olabilmek için ne yapmalıdır?” sorusuna cevap aramaktır. Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir. Davranışsal yaklaşımlarda göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzı ele alınmıştır. (Mirze, 2004).

Bu yaklaşımların başında, Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert’in Sistem– 4 Modeli gelmektedir (Küçüközkan, 2015).

2.3.7. Douglas McGregor’un X ve Y Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X yaklaşımına göre; liderler otoriterdir, astlarına onlardan ne beklediklerini söylerler, yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler. Y yaklaşımına göre ise, liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışır, fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler (Koçel, 2005).

2.3.8. Gary Yukl’un Liderlik Yaklaşımı

Bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, lider davranışlarına “karar merkeziyetçiliği” boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 2001) Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır.

Ayrılık Modeli: Bu model, lider davranışı ile çalışanların tatmini düzeyini incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden “beklediği davranış” ile “gerçekleşen davranış” arasındaki farkı araştırmaktadır. Astın beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse tatmini de, o kadar yüksek olur (Zel, 2001).

Çoklu-Başlanma Modeli: Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, “ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişkenler çalışanın güdülenmesi, görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır (Zel, 2001).

Ömürgönülşen & Sevim, (2005)’e Göre Etkililik durumlarına göre liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir.

- Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter): Kurallara uyar, önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur.
- Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.
- Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat): Tüm kararları tek başına veren, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir liderdir.
- Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini ve nasıl elde edebileceğini bilen, çalışkan, girişimci, kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
- Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary): Çelişkilerden tartışmalardan kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Nazik olan bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- Etkili İlgili (Geliştirici-Developer): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı-Compromiser): Kötü kararlar veren, kendini

etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır.

- Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci-Executive): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, çelişkileri hoş karşılayarak bunların, gerektiğinde yararlı olabileceklerini düşünür.

Okul yöneticileri demokrat ya da vurdumduymaz bir lider olabilir (Tertemiz, 2000). Okulların yönetiminin daha verimli hale gelebilmesi için; yöneticiler ile öğretmenlerin bir bütünlük içinde çalışmaları gerekir. Bu çalışma ortamının sağlanmasında en büyük görev okul müdürlerine düşmektedir. Onların sergiledikleri liderlik stilleri okullarında çalışan öğretmenlerin verimliliğini büyük ölçüde etkiler. Öğretmenin çalıştığı okulda verimli olması, mutlu olmasını ve dolayısıyla tükenmişlik duygusunu yaşamamasını sağlayacaktır.

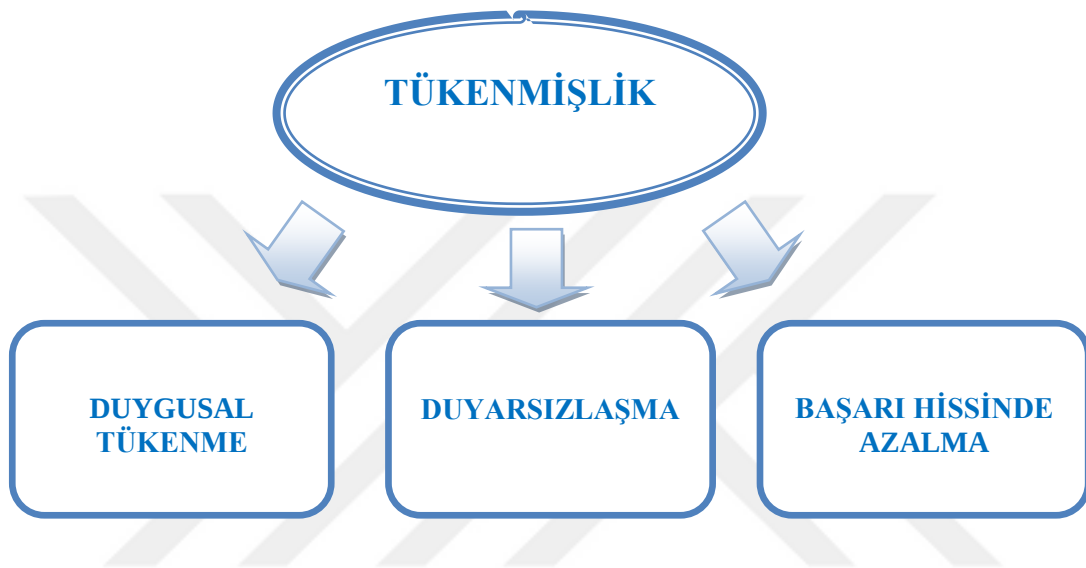
Okul yöneticisinin, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemek ve okulda çıkabilecek çatışmaları çözebilmesi gerekmektedir (Cesur, 2005).

2.4. Tükenmişlik;

Tükenmişlik, yorgunluk, bitkinlik, konsantre olamama, depresyon, anksiyete, uykusuzluk, sinirlilik ve bazen artan alkol veya uyuşturucu kullanımı gibi birçok özelliğe sahiptir. Tükenmişliğin en belirgin özelliği, kişinin işine veya kişisel yaşamına olan ilginin kaybı, “sadece hareketlerden geçme” hissidir (Gundersen, 2001).

Tükenmişlik, işteki kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörlerine uzun süreli bir yanıttır ve yorgunluk, sinizm ve verimsizliğin üç boyutu ile tanımlanır. Son 25 yıllık araştırma, yapının karmaşıklığını belirlemiştir ve bireysel stres deneyimini, insanların çalışmalarıyla olan ilişkilerinin daha geniş bir kurumsal bağlamına yerleştirmektedir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Enerji, güç ve kaynaklar açısından karşılanamayan aşırı talepler nedeniyle, başarısız olma, yıpranma durumudur ve belirli bir süre dinlenmekle geçmemektedir. Tükenmişlik, insanlarla iletişim halinde olan bireylerde ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı hissinde azalma sendromudur (Maslach & Jackson, 1981; Uğurluoğlu, Şantaş & Demir, 2013).



Şekil 2. Tükenmişlik Boyutları

2.4.1. Duygusal Tükenme: Tükenmişlik sendromunun en belirgin halidir. Tükenmişliğin birey üzerindeki ruhsal sorunlu boyutunu oluşturmaktadır ve bireyin duygusal açıdan yıprandığının belirleyicisidir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel belirtisi olarak görülebilir ve enerjinin tükenmesini ifade eder. Duygusal tükenmişlikte birey kendisini yorgun hisseder ve duygusal olarak dağılmış durumdadır (Maslach ve diğerleri, 2001; Leiter & Maslach, 1988; Uğurluoğlu ve diğerleri, 2013).

2.4.2. Duyarsızlaşma: Kişinin yaptığı işe veya iletişim halinde olduğu kişilere karşı ilgisinin azalması hatta onları yok sayması, tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunun belirtilerindendir (Doğan & Akandere, 2019).

Tükenmenin bireylerle olan boyutunu gösterir. Bireyin insanlarla olan ilişkilerinde olumsuz düşünce ve kararlarında katı olma, ya da yaptığı işten soğuması hatta çeşitli açılardan tamamen uzaklaşma gibi sorunlar duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır. Duyarsızlaşan birey, insanlara karşı katı, insanları küçümseyen ve onlara karşı ilgisiz hale gelmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001; Gundersen, 2001).

2.4.3. Başarı Hissinde Azalma: Bireyin iş hayatındaki başarı hissini azalması; kişinin yaptığı işe karşı kendini yetersiz görmesi, tükenmişlik sendromunun başarı hissinde azalma boyutunu oluşturmaktadır (Doğan & Akandere, 2019).

Başarı hissinde azalma olması, bireyin işiyle ilgili olarak kendinde geliştirdiği negatif duyguları içerir. Başarı hissinde azalma, tükenmişliğin kendini değerlendirme boyutunu oluşturmaktadır. Kendini yetersiz hissetme, başarı ve işte üretkenlik eksikliği gibi duyguları içerir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Başarı hissinde azalma hisseden birey, kendisini yetersiz, işinde yetkin olmayan biri olarak hisseder ve bu durum da motivasyonunun düşmesine sebep olur (Maslach ve diğerleri, 2001; Gundersen, 2001).

2.5. Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik

Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik konusu, çalışanların ve örgütlerin performanslarını etkilemeleri nedeniyle, 1970'li yıllardan beri üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan konulardır (Leiter & Maslach, 2003).

Literatürde tükenmişlik ve liderlik türleri konusunda yapılan çalışmalar şu şekildedir;

Gill ve arkadaşları (2006) tarafından Kanada’da bulunan otellerde, dönüşümcü liderlik ile stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan çalışmada, liderin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu algılandığında, işgörenlerin stres ve tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Gill, Flaschner & Shachar, 2006).

Zopiatitis ve Constanti (2010) tarafından Kıbrıs’taki konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir (Zopiatitis & Constanti, 2010; Güzel & Akgündüz, 2011).

“Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmada ise dönüşümcü liderlik (karizma-ilham verme) ile kişisel başarı arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Hem Kıbrıs’ta yapılan çalışmada hem de Kuşadası bölgesinde yapılan araştırmalarda liderlerin beklentilerle yönetim (pasif) davranışlarının çalışanların tükenmişliklerinin artmasına neden olduğu ifade edilmiştir (Güzel & Akgündüz, 2011).

Meksika Halk Sağlığı Hastanesi’nde çalışan doktorlar ve hemşireler arasında yapılan araştırmada hastane yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Serbest bırakıcı liderlik dışında diğer liderlik tarzları ve tükenmişlik düzeyleri arasında ters yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (Garcia-Rivera, Mendoza-Martinez & Ramirez-Baron, 2013).

Alan yazına göre araştırmaların sınırlı bir bölümünde okul yöneticilerinin liderlik eylemlerini uygularken öğretmenler üzerinde stres oluşturup tükenmişlik duygusuna sebep olduğu görülmüştür (Cemaloğlu, 2011; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan, Kefe, 2015).

Yapılan bu araştırmada ise okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarının

Beden Eğitimi öğretmenlerinin bakış açılarıyla ortaya konularak, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının Beden Eğitimi öğretmenlerinin algılamalarına bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığın ortaya çıkıp çıkmayacağı konusu üzerinde durulmuştur.

Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin bakış açısıyla okul müdürlerinin liderlik stilleri ve kendilerinin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkileyen liderlik stillerinin neler olduğunu ve bu liderlik stillerinin özelliklerini ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır.

Bu genel amaç ve alt amaçlar doğrultusunda, Beden Eğitimi öğretmenlerinin ve okulların etkinliğinin artırılması, başarı düzeyinin yükseltilmesi ve ülke eğitim sistemine faydalı olabilecek bir katkı sunmak hedeflenmektedir.

Elde edilen veriler sonucunda Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine etki eden lider tipleri tespit edilerek, Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticisi belirleme talimatlarına katkı sağlayabilecek önerilerde bulunmak ve öğretmenlerin çalışma verimliliğini araştırmaya yönelik planlanmıştır.

3.Bölüm

Gereç ve Yöntem

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları Beden Eğitimi öğretmenlerinin bakış açılarıyla tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı yönetim tarzı olarak hangi liderlik türünü benimsediklerini belirlemek amacıyla Taş, Çelik & Tomul (2007) liderlik tarzı davranış ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla, Tümkiye (2000) Akademik Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

Her iki ölçek “Google Formlar” yöntemiyle elektronik ortama aktarılarak öğretmenlere ulaştırılması kolaylaştırılmıştır. Link üzerinden doldurulan ölçekler otomatik olarak “Microsoft Office Excel Çalışma Sayfası” na aktarılmıştır. SPSS 25 programı ile istatistiksel analizleri yapılmıştır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlerken nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nicel araştırma yöntemi, bireylerin davranışlarını gözlemleyerek objektif bir şekilde ölçme ve sayılarla açıklama yöntemidir. Verileri yorumlayabilmek için istatistiksel analizler kullanılır ve ortaya çıkan sonuçlar rakamsal olarak ifade edilir.

Liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada elde edilen veriler karşılaştırarak birbirleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bursa ili ve tüm ilçelerindeki özel ve devlet okullarında görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin tamamı oluşturmaktadır. Bursa Milli Eğitim İl

Müdürlüğünden resmi dikçe ile alınan Ekim 2020 tarihli bilgilere göre; Bursa ili tüm ilçelerinde görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin sayısı toplamda 1651’dir.

Araştırmaya katılan 480 Beden Eğitimi öğretmeninden hatalı doldurulan 12 ölçek çıkarılmıştır. Çalışmanın örneklemini 468 Beden Eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır.

Tablo 1:

Bursa ili ve tüm ilçelerinde görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin ilçeler bazında sayıları

Bursa İli	Ortaokul		Lise		İlçe Toplam
	Özel	Resmî	Özel	Resmî	
Büyükorhan		2		1	3
Gemlik	3	26	9	24	62
Gürsu	1	26		18	45
Harmancık		1		1	2
İnegöl	18	65	22	43	148
İznik		10	1	8	19
Karacabey	2	24	4	12	42
Keles		4		2	6
Kestel	4	17	7	12	40
Mudanya	30	23	35	17	105
Mustafakemalpaşa	5	23	9	14	51
Nilüfer	90	100	111	76	377
Orhaneli		8		4	12
Orhangazi	1	16	1	11	29
Osmangazi	13	221	23	167	424
Yenişehir	1	12	1	9	23
Yıldırım	5	163	4	91	263

Genel Toplam 1651

Beden Eğitimi öğretmenlerinin ortaokul ve lise kademelerinde, özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin ilçelere göre resmi sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Bu sayılar temel alınarak örneklem hesaplaması yapılmıştır.

Araştırmada referans olarak aldığımız, Bakan ve Arkadaşlarının çalışmasında tükenmişlik ölçek puan ortalaması 3.09 ± 0.82 olarak belirtilmiştir. Bu çalışmayı referans aldığımızda 0.95 güven sınırlarında ve 0.10 anlam seviyesinde $d=0.06$ hata payında (referans alınan çalışmanın ortalamasında 0.06 farkla) Büyüklüğe orantılı tabakalı örnekleme yapılarak, tabakalardan birimler rastgele seçildi. Örneklem hesaplaması için NCSS (National Council for the Social Studies) paket programı kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmamızda verilerin toplanmasında Kişisel bilgi formu (KBF), Liderlik tarzı davranış ölçeği (LTDÖ) ve Akademik tükenmişlik ölçeği (ATÖ) kullanılmıştır. Verilerden daha sağlıklı sonuç elde edilebileceği düşünülerek ölçek soruları elektronik ortama aktarılmıştır. Beden Eğitimi öğretmenlerine ölçeklerin ulaştırılabilmesi için pandemi süreci nedeniyle Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra ölçek linki sosyal medya ağları ve mail adresleri üzerinden BEÖ'lerine iletilmiştir. Çalışmada kullanılan form ve ölçeklerin bilgileri aşağıdaki gibidir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Öğretmenlerin demografik bilgilerinin yer aldığı bu formda öğretmenlere 9 soru yöneltilmiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev süresi, görev yaptığı kurum, daha önce liderlik konulu bir seminer veya eğitime katılıp katılmadığı, çalıştığı okul türü ve bağlı bulunduğu ilçe sorularından oluşmaktadır. Bu soruların liderlik algılamada ve tükenmişlik düzeylerinde etkili olabileceği düşünülmüştür.

3.3.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ)

Liderlik tarzı ile ilgili veriler Taş ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan ölçeğin orijinal hali 59 madde ve beş alt boyuttan oluşurken, çalışmamızda ölçeğin sadece üç alt boyutu kullanılacağından, otokratik lider ve demokratik lider tarzına ilişkin soruları içeren iki alt boyut ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçekte 36 soru yer almaktadır.

Ölçekte serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sorular yer almaktadır. Maddeler; "Her Zaman" (4.20-5.00, "Çoğunlukla" (3.40-4.19), "Ara Sıra" (2.60-3.39), "Nadiren" (1.80-2.59), "Hiç" (1.00-1.79), şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Ölçeğin güvenirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 59 maddenin genel güvenirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur (Taş ve diğerleri, 2007).

3.3.3. Akademik Tükenmişlik Ölçeği (ATÜ)

Öğretmenlerin tükenmişlik algısını ölçen sorular "Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonu" Tümkiye (2000)'den alınmıştır. Maddelerin ayırt ediciliğine ilişkin yapılan hesaplamada bağımsız gruplar t-testi sonuçları ölçekteki alt ölçekler içinde yer alan maddelerin 0.001 düzeyinde anlamlı olduğu göstermektedir. Buna göre maddelerin alt ölçeklerdeki nitelikleri ayırt etmeye uygun olduğu görülmüştür.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) hesaplanmış ve toplam iç tutarlılık katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin tutarlı olduğunun bir göstergesidir. Ölçeğin güvenirliğini test etmek için Test/tekrar-test yöntemiyle yapılan güvenirlik çalışması sonucunda güvenirlik katsayısı 0.69 olarak bulunmuştur. Güvenirliğe ilişkin bu bulgular ölçeğin kullanılabilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Tümkiye, 2000).

3.4. Verilerin Toplanması

Bilgi ve teknoloji çağında olmamız nedeniyle araştırma ölçeklerinin katılımcılara daha hızlı ulaştırılması hedeflenerek anket soruları elektronik ortama aktarılmıştır. Google E-Tablolar kullanılarak anketin internet linki oluşturulmuştur. Araştırma katılımcıları olan Beden Eğitimi öğretmenlerine ölçek linkinin ulaştırılması için İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (EK-5). Okullara gidilerek yüz yüze yapılması planlanan anketler pandemi süreci nedeniyle online olarak gerçekleştirilmiştir. Ankette Demografik bilgi formu, Liderlik Tarzları Ölçeği ve Tükenmişlik ölçeği yer almaktadır. Katılımcılara sosyal medya ağları üzerinden ulaşarak ön bilgilendirme yapılmış, araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarına dair onayları alınmış ve anket linki gönderilmiştir. Katılımcılar form ve ölçekleri internet üzerinden bireysel olarak doldurmuşlardır. Katılım sonrası genel bilgilendirme yapılarak varsa soruları cevaplanmış, kendilerine araştırmaya katılım sağlayarak desteklerinden ötürü teşekkür edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde İstatistik Paket Programı SPSS 25 kullanılmıştır. Kayıp değer analizi yapılmış, boş bırakılan herhangi bir veri olmadığı kontrol edilmiştir. Bu çalışmadaki tüm analizlerde ve ardından yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiş olup, $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlı ilişki var, $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok, olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; $0 < r < 0,299$ zayıf, $0,300 < r < 0,599$ orta, $0,600 < r < 0,799$ güçlü, $0,800 < r < 0,999$ çok güçlü.

Verilerin analizinde kategorik veriler için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA); ölçeklerden alınan puanlar arasındaki korelasyon analizinde ise Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi yöntemi kullanılmıştır.

Tablo: 2*Normallik Testleri*

	Çarpıklık	Basıklık
Tükenmişlik	0,854	0,726
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,121	-0,089
Dönüşümcü Liderlik	-0,31	-0,882
Etkileşimci Liderlik	-0,013	-0,54

Ölçek puanları için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre ölçek puanlarının normallik varsayımını sağladığı kabul edilmiş, analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

3.6. Kullanılan İstatistiksel Testler

Verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (X), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir.

Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Pearson korelasyon testi ile ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi ise bağımsız gruplar t testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir. Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi için kullanılan test tekniğidir. Bağımsız gruplarda t testi bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA testi; bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

4.Bölüm

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerden elde edilen veriler, istatistikler analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Tablo: 3

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
Yaş (ort=38)	30 altı	70	15,0
	30-35	94	20,1
	36-41	131	28,0
	42-47	127	27,1
	47 üstü	46	9,8
Cinsiyet	Erkek	312	66,7
	Kadın	156	33,3
Medeni durum	Bekâr	119	25,4
	Evli	349	74,6
Öğrenim durumu	Lisans	436	93,2
	Yüksek lisans	32	6,8
Görev süresi (ort=13)	5 yıl altı	74	15,8
	5-10 yıl	140	29,9
	11-15 yıl	86	18,4
	16-20 yıl	78	16,7
	20 yıl üstü	90	19,2
Görev yapılan kurum	Ortaokul	284	60,7
	Lise	184	39,3
Liderlik konulu semire, eğitime katılma	Evet	228	48,7
	Hayır	240	51,3
Çalışılan okul türü	Özel	103	22,0
	Devlet	365	78,0

Beden eğitimi öğretmenlerinin demografik bilgilerinin yer aldığı bu bölümde elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin yaş ortalaması 38 olarak tespit edilirken 36-41 yaş aralığında yer alan katılımcılar %28,0'lık dilimi oluşturmaktadır.

Cinsiyet bakımından katılımcıların 312 kişi ile %66,7'si erkek öğretmenlerden oluşurken, 156 kişi ile %33,3'ünü kadın öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde 119 katılımcı %25,4 ortalama ile

bekâr iken 349 katılımcı %74,6 oranla evli olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan Beden Eğitimi öğretmenlerinin öğrenim durumlarını işaretledikleri bilgilere göre %93,2'si (436 öğretmen) lisans mezunu, %6,8'i (32 öğretmen) yüksek lisans mezunu olarak belirtmiştir.

Görev süreleri ile ilgili sorulan açık uçlu soruya verilen yanıtlara göre katılımcıların ortalama görev süresi 13 yıl olarak tespit edilmiştir. 5 yıl ve altında görev süresi olan öğretmenler %15,8' lik dilime sahip iken 20 yıl ve üzerinde görev süresi olan öğretmenler araştırmanın %19,2'lik kısmını oluşturmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerin %60,7'si (284) ortaokullarda görev yaparken, %39,3'ü (184) liselerde görev yaptığını belirtmiştir.

Katılımcılara yöneltilen “Liderlik konulu eğitim veya seminere katıldınız mı?” sorusuna verilen yanıtlara göre 228 öğretmen (%48,7) “Evet” derken, 240 öğretmen (%51,3) “Hayır” olarak işretlemiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin 103 ile %22,0'si özel okullarda görev yaparken 365 kişi ile %78,0'i devlet okullarında görev yapmaktadır.

Tablo : 4

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları İlçeler

		n	%
Görev Yapılan İlçeler	Gemlik	16	3,4
	Görsu	11	2,4
	İnegöl	73	15,6
	İznik	1	0,2
	Karacabey	3	0,6
	Keles	2	0,4
	Kestel	21	4,5
	Mudanya	13	2,8
	Mustafakemalpaşa	5	1,1
	Nilüfer	104	22,2
	Orhaneli	2	0,4
	Orhangazi	13	2,8
	Osmangazi	105	22,4
	Yenişehir	4	0,9
	Yıldırım	95	20,3

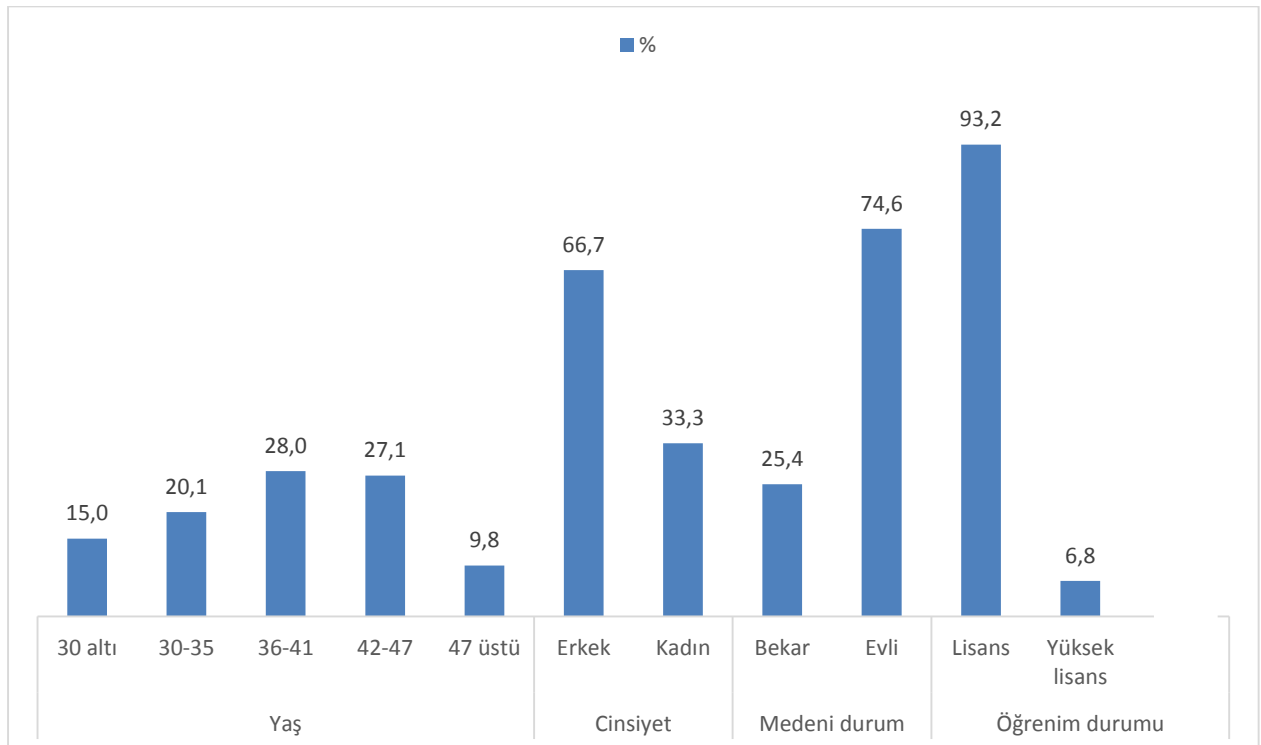
Bursanın tüm ilçelerini oluşturan 17 ilçesinde yapılan araştırmaya 15 ilçeden katılım sağlanırken en fazla katılım gösteren ilçelerden birinci sırada %22,4 oran ile Osmangazi ilçesinden 105 öğretmen katılım göstermiştir. Nilüfer ilçesinden 104 öğretmen ile araştırmanın %22,2'sini oluştururken, 95 öğretmen ile %20,3'lük oranla Yıldırım ilçesi takip etmiştir. 73 öğretmenin katılımı ile araştırmanın %15,6'sını oluşturan İnegöl ilçesi en çok katılım gösteren ilçelerden dördüncü sırada yer almaktadır. Araştırmaya en az katılımcı ise İznik, Keles ve Orhaneli ilçelerinden olmuştur. Araştırmada Harmancık ve Büyükşehir ilçelerinden katılım sağlanmamıştır.

Bu çalışmanın evren sayısı 1651 olup, araştırmaya katılan Beden Eğitimi öğretmenleri evrenin %29'u olan 480 öğretmen ile yapılmıştır.

Hatalı bilgi girişi yapılan 12 ölçek araştırmadan çıkarıldıktan sonra kalan 468 ölçeğin istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Grafik 1.

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Öğrenim Durumu

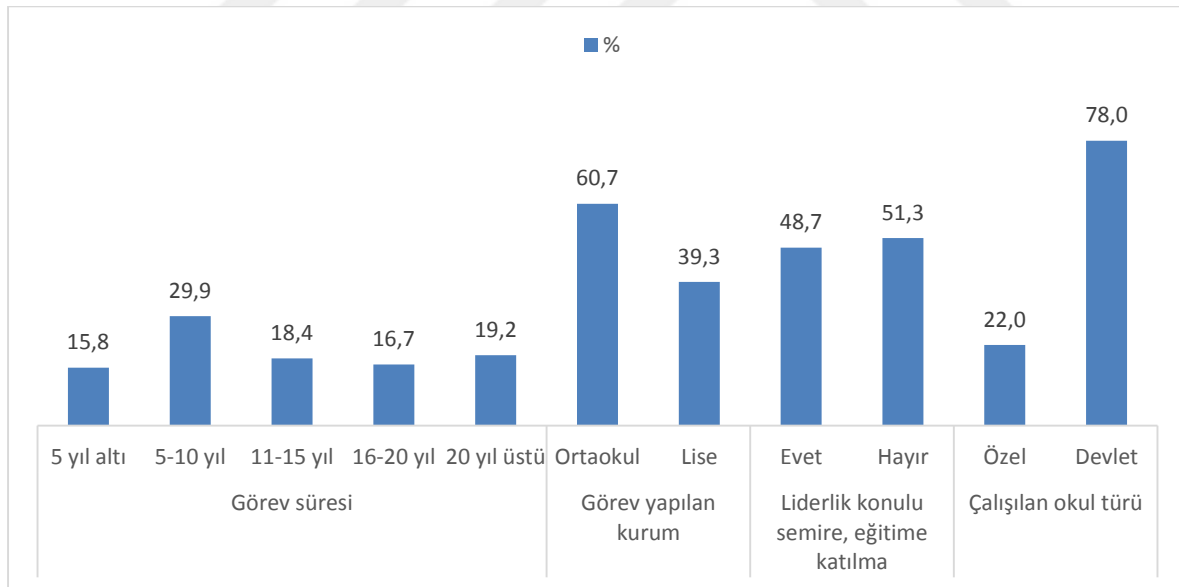


Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum ve Öğrenim Durumu bilgilerinin yer aldığı bu grafiğe göre;

Araştırmaya en fazla katılım sağlayan öğretmenlerin yaş aralığı örneklem grubunun %28,0'i olan 36-41 yaşındadır. Öğretmenler cinsiyet bakımından %66,7'si erkek öğretmenlerden oluşurken %33,3'ü kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Yine öğretmenlerin medeni durumlarına bakıldığında %74,6'sı evli, %25,4'ü bekârdır. Ayrıca Beden eğitimi öğretmenlerinin öğrenim durumlarına bakıldığında %93,2'si lisans mezunu iken %6,8'i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Grafik 2.

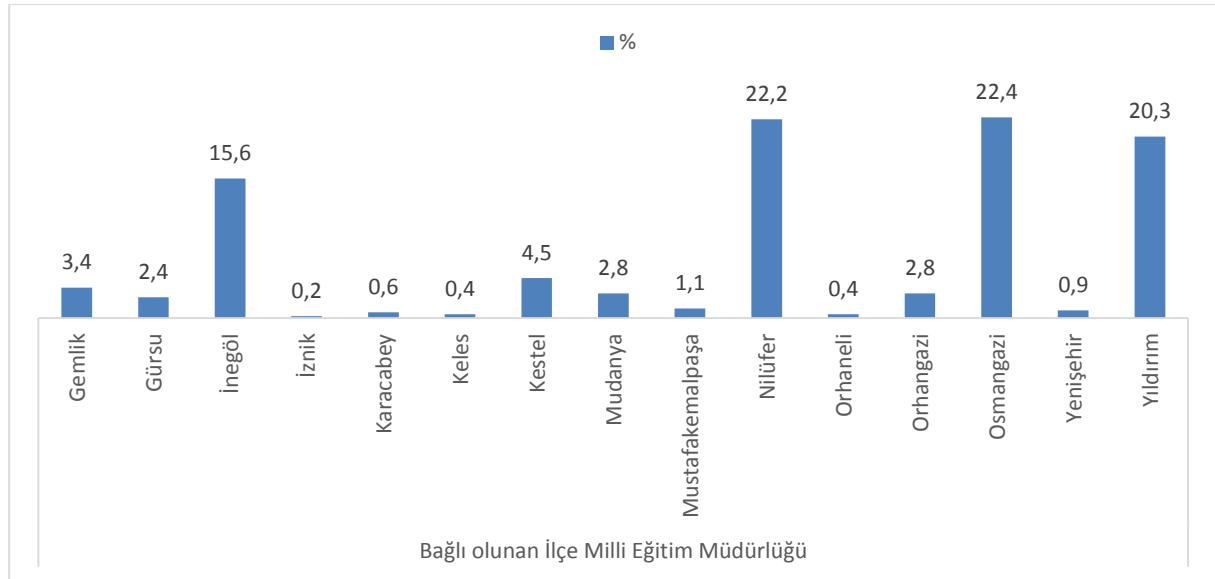
Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Görev Süresi, Görev Yaptığı Kurum, Liderlik Konulu Seminere Katılım Durumu ve Çalışılan Okul Türü



Araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin %29,9'u 5-10 yıldır görev süresi ile en büyük grubu oluştururken, kurum türü bakımından %60,7'si ortaokulda, görev yapmakta, %48,7'si daha önce liderlik konulu seminere veya eğitime katılmış, %78,0'i devlet okulunda görev yapmaktadır.

Grafik 3.

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bağlı Bulunduğu İlçe Müdürlükleri



Öğretmenlerin okulunun %22,2'si Nilüfer, %22,4'ü Osmangazi, %20,3'ü Yıldırım ve %15,6'sı İnegöl İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlıdır. Evrenin ilçelere dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan Beden Eğitimi öğretmenlerinin ilçe büyüklükleri ile orantılı olduğu söylenebilir.

Tablo: 5

Öğretmenlerin Tükenmişlik Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiç					Daima		Ort.
	1	2	3	4	5	6	7	
	%	%	%	%	%	%	%	
Yorgunluk hissediyorum	15,0	10,7	27,4	29,3	11,1	4,1	2,6	3,33
İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum	15,0	17,3	26,3	24,1	9,2	4,3	3,8	3,24
Umutsuzluk duyuyorum	24,1	18,8	20,5	20,5	8,8	3,6	3,6	2,96
Kapana kısılmış gibi hissediyorum	35,0	22,6	17,1	14,1	6,0	3,2	1,9	2,51
Çaresiz hissediyorum	40,4	22,0	16,0	13,9	2,6	2,4	2,8	2,34
Üzüntülü/Kederli hissediyorum	30,1	25,2	17,9	17,5	4,9	1,9	2,4	2,57
Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum	43,8	23,3	14,1	11,5	3,8	0,9	2,6	2,21

Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum	54,1	22,2	12,2	7,1	2,4	0,2	1,9	1,90
Uyumada zorluk çekiyorum	37,4	16,0	22,2	13,7	4,5	3,0	3,2	2,54
Bıkkınlık hissediyorum	30,1	17,1	24,1	16,2	7,3	2,1	3,0	2,72

Öğretmenlerin Tükenmişlik ifadelerinden en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler şunlardır;

- Yorgunluk hissediyorum. (3,33)
- İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum. (3,24)
- Umutsuzluk duyuyorum. (2,96)

Sorulara verilen yanıtların puan ortalaması 1 ile 7 arasında olduğu görülmektedir. 7 Tükenmişlik düzeyinin en üst seviyede olduğunu gösterirken 1 en düşük seviyede olduğunu ifade etmektedir. Bu maddeler 3 “Nadiren” , 4 “Bazen” cevabına karşılık gelmektedir.

Tablo: 6

Öğretmenlerin Serbest Bırakıcı Lider Algısı Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiç				Daima	
	1	2	3	4	5	Ort.
	%	%	%	%	%	
Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	29,9	20,7	23,5	13,5	12,4	2,58
Çalışanların motive olması için çaba harcamaz	30,3	22,9	19,0	14,5	13,2	2,57
Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler	13,2	21,2	25,0	26,3	14,3	3,07
Tüm inisiyatif çalışana bırakılmış	21,8	19,7	33,1	18,8	6,6	2,69
İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.	22,6	20,3	26,3	17,5	13,2	2,78
Ceza ve ödül sistemi kullanmaz	26,1	22,9	26,3	14,1	10,7	2,60
Grubun aldığı kararları uygular	10,9	16,9	23,9	30,8	17,5	3,27
Yetkilerin neredeyse tamamını astlara aktarmıştır.	19,9	23,9	27,1	18,4	10,7	2,76
Grubun çalışmalarına katılmaz	26,3	23,1	23,5	15,0	12,2	2,64
Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.	11,8	15,0	20,7	23,5	29,1	3,43
Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür	11,8	14,1	20,3	22,9	31,0	3,47

Öğretmenlerin Serbest Bırakıcı Lider Algısı ifadelerinden en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler şunlardır;

- Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür. (3,47)
- Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur. (3,43)
- Grubun aldığı kararları uygular. (3,24)
- Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler. (3,07)

Sorulara verilen yanıtların puan ortalaması alındığında bu yanıtların ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. 3 “Bazen”, 4 “Çoğunlukla” cevabına karşılık gelmektedir.

Tablo: 7

Öğretmenlerin Dönüştürücü Lider Algısı Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiç				Daima	
	1	2	3	4	5	Ort.
	%	%	%	%	%	
Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar	13,9	13,7	20,5	22,9	29,1	3,40
Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	10,7	13,5	23,7	25,0	27,1	3,44
Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	10,0	15,2	22,9	24,6	27,4	3,44
İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	10,0	16,0	28,2	23,1	22,6	3,32
Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	10,9	15,0	22,4	26,3	25,4	3,40
Yöneticinizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.	11,8	14,1	27,1	29,9	17,1	3,26
Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.	12,8	14,7	22,6	27,8	22,0	3,31
Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	10,5	13,2	24,6	27,8	23,9	3,41
Büyük beklentiye sahiptir	5,1	9,6	27,8	33,3	24,1	3,62
Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	13,9	15,8	23,3	24,1	22,9	3,26
Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	9,0	14,7	19,0	26,9	30,3	3,55
Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	10,5	11,1	23,5	27,1	27,8	3,51
Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.	12,8	13,7	22,2	23,9	27,4	3,39
Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.	14,3	15,2	25,4	25,6	19,4	3,21
Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	13,5	16,9	19,9	26,7	23,1	3,29

Öğretmenlerin Dönüşümcü Lider Algısı ifadelerinden en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler şunlardır;

- Büyük beklentiye sahiptir (3,62)
- Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar (3,55)
- Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar (3,51)
- Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar (3,44)
- Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır (3,44)
- Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir (3,41)
- Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir (3,40)
- Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar (3,40)

Bu maddelerin puan ortalamaları “Bazen” ve “Çoğunlukla” yanıtlarına karşılık gelmektedir.

Tablo: 8

Öğretmenlerin Etkileşimci Lider Algısı Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiç				Daima	
	1	2	3	4	5	Ort.
	%	%	%	%	%	
Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	18,6	16,5	22,9	22,4	19,7	3,08
Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	11,3	15,0	23,3	26,7	23,7	3,37
Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	27,4	21,2	25,2	15,0	11,3	2,62
Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	9,8	16,7	31,4	23,9	18,2	3,24
Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	8,6	12,5	24,2	26,6	28,1	3,53
Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	8,8	13,0	21,6	29,5	27,1	3,53
Uzun dönemli görüş açısı yoktur.	24,8	23,7	27,4	13,5	10,7	2,62
Okul etkinliği ile ilgilenir.	6,8	10,3	20,9	27,4	34,6	3,73
Sorumlulukları dağıtır.	6,0	12,0	20,9	29,3	31,8	3,69
Karar almaktan kaçınır.	34,4	18,6	23,3	12,6	11,1	2,47

Öğretmenlerin Etkileşimci Lider Algısı ifadelerinden en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler şunlardır;

- Okul etkinliği ile ilgilenir (3,73)
- Sorumlulukları dağıtır (3,69)
- Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır (3,53)
- Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir (3,53)

Bu maddelerin puan ortalamaları “Bazen” ve “Çoğunlukla” yanıtlarına karşılık gelmektedir.

Tablo: 9

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Güvenilirlik Sonuçları

	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Tükenmişlik	10	0,928
Serbest Bırakıcı Liderlik	11	0,777
Dönüşümcü Liderlik	15	0,965
Etkileşimci Liderlik	10	0,841

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “ $0.00 < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0.60 < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0.80 < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Tablo: 10

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Düzey (%)
Tükenmişlik	10	70	26,32	11,73	37,59
Serbest Bırakıcı Liderlik	11	55	29,52	8,02	53,68
Dönüşümcü Liderlik	15	75	50,83	15,95	67,77
Etkileşimci Liderlik	10	50	34,45	8,22	68,90

Araştırmaya katılan Beden Eğitimi öğretmenlerinin;

- Tükenmişlik puan ortalaması $26,32 \pm 11,73$
- Serbest Bırakıcı Liderlik puan ortalaması $29,52 \pm 8,02$
- Dönüşümcü Liderlik puan ortalaması $50,83 \pm 15,95$,
- Etkileşimci Liderlik puan ortalaması $34,45 \pm 8,22$ 'dir.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tuna ve Çimen'in Ankarada görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptığı çalışma sonucuna göre, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük olarak bulunmuştur. (Tuna, & Çimen, 2013) Yapmış olduğumuz çalışma ile paralellik göstermektedir.

Bakan, ve ark, “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında Kahramanmaraş ilindeki öğretmenlerden branş gözetmeksizin rastgele yöntemle seçilen 296 öğretmene uygulanan çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucu çıkmıştır. Aynı çalışmada öğretmenlerin Okul yöneticilerinin liderlik tarzı algılamalarında en çok serbest bırakıcı liderlik tarzını, daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Araştırmamızdan çıkan sonuca göre ise beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik tarzları algılama bakımından en yüksek liderlik tarzı etkileşimci liderlik'tir. Daha sonra sırasıyla dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir.

“Okul yöneticilerinin liderlik türlerini araştırmaya yönelik yapılan bazı çalışmalarda (Kılıç, 2006; Yıldırım 2006; Dursun, 2009; Baloğlu ve ark., 2009; Taş, Çelik ve Tomul, 2007) bu çalışmanın aksine, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından; dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri bulunmuştur.” (Akt. Bakan ve diğerleri, 2015).

Buna bilgilere göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin liderlik algılamaları diğer öğretmenlerin liderlik algılamaları bizim çalışmamızda farklılık göstermektedir.

Tablo: 11

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının İlişkisi

		Tükenmişlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Tükenmişlik	r	1	,220**	-,149**	-,138**
	p		0,000	0,001	0,003
Serbest Bırakıcı Liderlik	r		1	-,540**	-,632**
	p			0,000	0,000
Dönüşümcü Liderlik	r			1	,832**
	p				0,000
Etkileşimci Liderlik	r				1
	p				

**** $p < 0,01$, * $p < 0,05$ anlamlı ilişki var, $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok, Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; $0 < r < 0,299$ zayıf, $0,300 < r < 0,599$ orta, $0,600 < r < 0,799$ güçlü, $0,800 < r < 0,999$ çok güçlü.; Pearson Korelasyon**

Öğretmenlerin tükenmişlik puanı ile serbest bırakıcı lider (r=0,220) puanı arasında pozitif yönlü, dönüşümcü liderlik (r=-0,149), etkileşimci liderlik (r=-0,138) puanları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (p<0,05).

Serbest bırakıcı lider puanı ile dönüşümcü liderlik ($r=-0,540$), etkileşimci liderlik ($r=-0,632$) puanları arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Dönüşümcü liderlik puanı ile etkileşimci liderlik ($r=0,832$) puanı arasında pozitif yönlü ilişki görülmektedir ($p<0,05$).

Bu bilgilere göre; Serbest bırakıcı liderlik tarzı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır, dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzları öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltmaktadır.

Tablo: 12

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Tükenmişlik	30 altı	70	24,60	14,53	0,493	0,741
	30-35	94	26,18	12,10		
	36-41	131	26,59	11,43		
	42-47	127	26,91	10,75		
	47 üstü	46	26,80	9,67		
Serbest Bırakıcı Liderlik	30 altı	70	31,39	6,86	3,627	0,006*
	30-35	94	30,67	8,43		
	36-41	131	28,61	8,45		
	42-47	127	27,98	7,96		
	47 üstü	46	31,22	6,63		
Dönüşümcü Liderlik	30 altı	70	48,93	13,15	2,848	0,024*
	30-35	94	47,72	17,01		
	36-41	131	51,17	16,12		
	42-47	127	54,35	15,56		
	47 üstü	46	49,35	16,91		
Etkileşimci Liderlik	30 altı	70	31,94	6,70	3,725	0,005*
	30-35	94	33,64	8,96		
	36-41	131	34,93	8,15		
	42-47	127	36,26	8,19		
	47 üstü	46	33,57	8,08		

** $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA testi*

Beden Eğitimi öğretmenlerinin yaşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında kıyaslama yapıldığında tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Öğretmenlerin yaşları ile serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark ortaya çıkmaktadır ($p<0,05$).

30 yaş altında olan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik algısı en yüksek iken (31,39) 42-47 yaşındakilerin en düşük seviyededir (27,98).

42-47 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısı en yüksek iken (54,35) 30-35 yaşındakilerin en düşük olduğu görülmektedir (47,72).

42-47 yaşında olan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı en yüksek iken (36,26) 30 yaş altında olanların en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (31,94).

Buna göre, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin yaşları ile ilişkili olmadığı söylenebilir. Ancak öğretmenlerin yaşları ile algıladıkları liderlik tarzı davranış biçimleri değişkenlik gösterebilmektedir.

Tablo: 13

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Tükenmişlik	Erkek	312	25,15	10,81	-2,888	0,004*
	Kadın	156	28,65	13,09		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	312	29,27	8,01	-0,983	0,326
	Kadın	156	30,04	8,02		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	312	51,45	16,00	1,199	0,231
	Kadın	156	49,58	15,84		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	312	34,40	8,19	-0,187	0,852
	Kadın	156	34,55	8,31		

** $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; bağımsız gruplar t testi*

Erkekler öğretmenler ile kadın öğretmenler arasında tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmaktadır. ($p<0,05$). Kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi daha yüksektir (28,65).

Erkek BEÖ ile kadın BEÖ arasında serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$).

Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık gösterirken liderlik tarzı algılamalarının anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo: 14

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Tükenmişlik	Bekar	119	26,74	13,61	0,411	0,681
	Evli	349	26,17	11,03		
Serbest Bırakıcı Lider	Bekar	119	28,92	7,59	-0,944	0,346
	Evli	349	29,73	8,16		
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	119	52,32	14,50	1,256	0,210
	Evli	349	50,32	16,41		
Etkileşimci Liderlik	Bekar	119	34,75	7,88	0,456	0,649
	Evli	349	34,35	8,35		

** $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; bağımsız gruplar t testi*

Bekâr öğretmenler ile evli öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo: 15

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Tükenmişlik	Lisans	425	26,31	11,60	-0,609	0,546
	Yüksek lisans	32	27,88	14,22		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans	425	29,23	7,95	-1,402	0,162
	Yüksek lisans	32	31,28	8,69		
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	425	50,72	15,83	0,032	0,974
	Yüksek lisans	32	50,63	17,82		
Etkileşimci Liderlik	Lisans	425	34,46	8,17	0,530	0,596
	Yüksek lisans	32	33,66	9,03		

**p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; bağımsız gruplar t testi*

Lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo: 16

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Tükenmişlik	5 yıl altı	74	25,07	13,31	1,194	0,313
	5-10 yıl	140	27,30	12,78		
	11-15 yıl	86	25,13	9,75		
	16-20 yıl	78	25,31	11,06		
	20 yıl üstü	90	27,82	10,83		
Serbest Bırakıcı Liderlik	5 yıl altı	74	30,09	7,27	1,669	0,156
	5-10 yıl	140	30,59	8,44		
	11-15 yıl	86	28,64	7,62		
	16-20 yıl	78	28,03	8,32		
	20 yıl üstü	90	29,53	7,89		
Dönüşümcü Liderlik	5 yıl altı	74	49,65	14,36	2,892	0,022*
	5-10 yıl	140	47,87	16,25		
	11-15 yıl	86	52,65	16,26		
	16-20 yıl	78	54,87	15,41		
	20 yıl üstü	90	51,14	16,23		

	5 yıl altı	74	33,51	7,67		
	5-10 yıl	140	33,17	8,67		
Etkileşimci Liderlik	11-15 yıl	86	34,55	8,37	2,924	0,021*
	16-20 yıl	78	36,86	8,30		
	20 yıl üstü	90	35,03	7,34		

**p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok ; ANOVA testi*

Görev süresi farklı olan öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark görülmemiştir ($p>0,05$).

Görev süresi farklı olan öğretmenler arasında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlıdır. ($p<0,05$). 16-20 yıldır görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (54,87;36,86) algıları en yüksek iken 5-10 yıldır görev yapanların en düşüktür (47,87;33,17).

Bu bilgilere göre öğretmenlerin görev süreleri tükenmişlik düzeyleri ve serbest bırakıcı liderlik algılamaları açısından etkili olmamıştır. Ancak öğretmenlerin görev süreleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları açısından farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Tablo: 17

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Okutulan Kademe Türüne Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Tükenmişlik	Ortaokul	284	26,70	12,12	0,873	0,383
	Lise	184	25,73	11,09		
Serbest Bırakıcı Lider	Ortaokul	284	28,98	8,07	-1,831	0,068
	Lise	184	30,36	7,88		
Dönüşümcü Liderlik	Ortaokul	284	51,05	15,34	0,374	0,708
	Lise	184	50,48	16,89		
Etkileşimci Liderlik	Ortaokul	284	34,44	8,14	-0,023	0,981
	Lise	184	34,46	8,36		

**p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; bağımsız gruplar t testi*

Ortaokulda görev yapan öğretmenler ile liselerde görev yapan öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo: 18

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Liderlik Konulu Seminere Katılım Durumuna Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Tükenmişlik	Evet	228	25,70	11,13	-1,113	0,266
	Hayır	240	26,90	12,26		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	228	30,15	7,82	1,660	0,097
	Hayır	240	28,93	8,17		
Dönüşümcü Liderlik	Evet	228	52,46	15,84	2,174	0,030*
	Hayır	240	49,27	15,93		
Etkileşimci Liderlik	Evet	228	34,59	7,82	0,363	0,717
	Hayır	240	34,32	8,60		

** $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; bağımsız gruplar t testi*

Liderlik eğitimi veya seminerine katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı sonuç çıkmamıştır ($p>0,05$).

Liderlik eğitimi ve seminerine katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenler arasında Dönüşümcü Liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark yoktur ($p<0,05$). Liderlik eğitimine ve seminerine katılmış olan öğretmenlerde dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir (52,46).

Tablo: 19

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Puanlarının Görev Yapılan Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Tükenmişlik	Özel	103	26,27	13,16	-0,040	0,968
	Devlet	365	26,33	11,31		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Özel	103	31,92	6,81	3,859	0,000*
	Devlet	365	28,85	8,21		
Dönüşümcü Liderlik	Özel	103	50,53	14,68	-0,211	0,833
	Devlet	365	50,91	16,31		
Etkileşimci Liderlik	Özel	103	32,82	7,60	-2,296	0,022*
	Devlet	365	34,91	8,34		

**p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; bağımsız gruplar t testi*

Özel okulda görev yapan öğretmenler ile devlet okulunda görev yapan öğretmenler arasında tükenmişlik, dönüşümcü liderlik puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı değildir(p>0,05).

Özel okulda görev yapan öğretmenler ile devlet okulunda görev yapan öğretmenler arasında serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark ortaya çıkmaktadır (p<0,05). Özel okulda görev yapan öğretmenlerde serbest bırakıcı liderlik algısı daha yüksek iken (31,92) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı daha yüksektir (34,91).

Bu sonuçlara göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin görev yaptıkları okul türlerinin tükenmişlik düzeyleri açısından bir fark oluşturmadığı görülürken, liderlik algılamaları açısından farklılıklar oluşturduğu söylenebilir.

Tablo: 20

Tükenmişlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik
Puanlarının Bağlı Olunan Milli Eğitim Müdürlüğüne Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Tükenmişlik	Gemlik	16	27,75	13,90	0,466	0,897
	Gürsu	11	23,36	8,33		
	İnegöl	73	27,74	11,51		
	Kestel	21	23,81	13,20		
	Mudanya	13	27,85	14,74		
	Nilüfer	104	26,30	10,76		
	Orhangazi	13	25,77	13,48		
	Osmangazi	105	26,70	12,29		
	Yıldırım	95	25,21	11,98		
	Diğer	17	27,00	8,36		
Serbest Bırakıcı Lider	Gemlik	16	30,69	8,44	2,208	0,021*
	Gürsu	11	32,82	9,09		
	İnegöl	73	28,34	7,91		
	Kestel	21	30,57	5,82		
	Mudanya	13	29,31	8,73		
	Nilüfer	104	31,02	7,80		
	Orhangazi	13	26,23	9,42		
	Osmangazi	105	29,90	8,27		
	Yıldırım	95	29,09	7,69		
	Diğer	17	23,71	6,94		
Dönüşümcü Liderlik	Gemlik	16	46,00	17,73	0,816	0,602
	Gürsu	11	44,55	13,20		
	İnegöl	73	50,92	17,15		
	Kestel	21	49,05	13,14		
	Mudanya	13	55,77	15,18		
	Nilüfer	104	50,60	15,43		
	Orhangazi	13	55,62	16,94		
	Osmangazi	105	50,56	17,03		
	Yıldırım	95	51,07	14,94		
	Diğer	17	55,47	15,77		
Etkileşimci Liderlik	Gemlik	16	33,50	9,27	1,107	0,356
	Gürsu	11	33,91	6,61		
	İnegöl	73	34,14	9,30		
	Kestel	21	33,81	6,31		
	Mudanya	13	37,46	6,77		
	Nilüfer	104	33,41	8,38		
	Orhangazi	13	37,31	8,05		
	Osmangazi	105	34,33	8,36		
	Yıldırım	95	34,78	7,66		
	Diğer	17	38,59	7,01		

**p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA testi*

Bağlı olduğu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü farklı olan öğretmenler arasında tükenmişlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark oluşmamıştır ($p>0,05$).

Bağlı olduğu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü farklı olan öğretmenler arasında serbest bırakıcı liderlik puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p<0,05$). Gürsu (32,82), Nilüfer (31,02), Gemlik (30,69) Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretmenlerde serbest bırakıcı liderlik algısı en yüksek iken Orhangazi (26,23), ve diğer İlçelerde görev yapan Beden Eğitimi öğretmenleri ile (23,71), İnegöl (28,34) Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretmenlerde en düşüktür.

5. Bölüm

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın ortaya koyduğu bulgulara ve yorumlara dayalı olarak araştırmanın sonuçları somut bir biçimde ifade edilip, değerlendirilerek, farklı çalışmalarla arasındaki benzerlik ve farklılıklar üzerinde durulacaktır.

5.1. Tartışma

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğumuz bu çalışmada, öğretmenlerin demografik bilgileri de dahil edilerek lider algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, görev yaptıkları ilçeler, daha önce liderlik konulu seminere katılıp katılmama durumu gibi değişkenlerin de araştırma sonucuna etkileri incelenmiştir.

Taş & Çetin (2011) “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı çalışmasının araştırma grubunu Burdur İl Merkezi’ndeki dokuz resmî ortaöğretim okulunda görev yapan 230 öğretmen oluşturmuştur. Kılınç (2013) Tarafından yapılmış olan “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği” yüksek lisans tez çalışmasında 324 sınıf öğretmeni ile yapılmıştır.

Bizim çalışmamızda Bursa da görev yapan 468 Beden Eğitimi öğretmeni yer almaktadır.

Araştırma sonucuna göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri puan ortalaması /26,32±11,73) düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan

Beden Eğitimi öğretmenlerinin; tükenmişlik puan ortalaması $26,32 \pm 11,73$, serbest bırakıcı liderlik puan ortalaması $29,52 \pm 8,02$, dönüşümcü liderlik puan ortalaması $50,83 \pm 15,95$, etkileşimci liderlik puan ortalaması $34,45 \pm 8,22$ 'dir. Alan yazın incelendiğinde,

Tuna & Çimen (2013)'in Ankarada görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptığı çalışma sonucuna göre, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük olarak bulunmuştur. (Tuna, & Çimen, 2013) Bu sonuç yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bakan, ve diğerleri (2015), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında Kahramanmaraş ilindeki öğretmenlerden branş gözetmeksizin rastgele yöntemle seçilen 296 öğretmene uygulanan çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucu çıkmıştır (Bakan, ve diğerleri, 2015). Çalışmada kullandığımız başka bir ölçek ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılamasına yöneliktir. İstatistiksel analizlerde araştırmamızdan çıkan sonuca göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin liderlik algılamaları bakımından en yüksek liderlik tarzı etkileşimci liderliktir. Daha sonra sırasıyla dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir.

Bakan ve diğerleri (2015)'in çalışması incelendiğinde yapmış olduğumuz çalışmamıza paralel sonuçlar bulunurken alan yazında farklı çalışmalar da yer almaktadır.

“Okul yöneticilerinin liderlik türlerini araştırmaya yönelik yapılan bazı çalışmalarda (Kılıç, 2006; Yıldırım 2006; Dursun, 2009; Baloglu ve ark., 2009; Taş, Çelik ve Tomul, 2007) bu çalışmanın aksine, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından; dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri bulunmuştur.” (Aktaran Bakan, ve diğerleri 2015).

Bizim araştırmamıza göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin liderlik algılamaları diğer branş öğretmenlerinin liderlik algılamaları ile farklılık göstermektedir.

2012-2013 yıllarında İran sağlık merkezlerindeki 423 sağlık çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve ilişkili faktörler incelenmiştir. Yetersiz denetçi gözetiminden kaynaklanan yüksek stres ve memnuniyetsizliğin tükenmişliğe neden olduğu tespit edilmiştir (Bijari ve Abassi, 2016) Bu sonuç araştırmamızdan çıkan serbest bırakıcı liderliğin tükenmişlik düzeyini artırdığı yönündeki sonuç ile benzerlik göstermektedir.

Liderlik algılamalarının ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırması yapıldığında literatürde farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Türkçarpar (2011) ‘ın çalışmasında,

“Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik puanlarının cinsiyete göre değişmediği görülmüştür. Nitekim Başören (2005); Arıkan (2007) ve Gündüz (2006) yapmış oldukları araştırmaların sonuçları bizim çalışmamızla benzerlik gösterirken, Çimen (2007); Ören ve Türkoğlu (2006); Weckwerth ve Flynn (2006) ve Karakuş (2008) yapmış oldukları çalışmalarda tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.” (Aktaran Türkçarpar, 2011).

Çalışmamızdan çıkan analiz sonuçlarına göre ise kadın Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda cinsiyet faktörün Beden Eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerinin tükenmişlik düzeyleri açısından farklılık gösterirken liderlik tarzı algılamaları yönüyle farklılık göstermediği söylenebilir.

Başka bir araştırmada 322 klinikte çalışan psikologların demografik, iş özelliği ve örgütsel değişkenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Demografik özelliklerden cinsiyet ile tükenmişlik arasında değerlendirme yapılmış ve kadınların anlamlı düzeyde daha yüksek duygusal tükenme yaşarken erkeklerin anlamlı düzeyde daha yüksek duyarsızlaşma yaşadıkları sonucu elde edilmiştir (Green ve diğerleri, 2014). Bu sonuç çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma sorularından biri olan liderlik tarzlarının tükenmişlik düzeylerine etkilerinin neler olduğudur. Buna istinaden tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının ilişkisi incelenmiştir.

Analizler sonucunda, öğretmenlerin tükenmişlik puanı ile serbest bırakıcı liderlik ($r=0,220$) puanı arasında pozitif yönlü, Dönüşümcü liderlik ($r=-0,149$), Etkileşimci liderlik ($r=-0,138$) puanları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Serbest bırakıcı lider puanı ile dönüşümcü liderlik ($r=-0,540$), Etkileşimci liderlik ($r=-0,632$) puanları arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Dönüşümcü liderlik puanı ile etkileşimci liderlik ($r=0,832$) puanı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir ($p<0,05$).

Bu bilgilere göre; serbest bırakıcı liderlik tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırırken, dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzları öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırmadığı söylenebilir.

Kanste ve diğerleri (2007) araştırmasında dönüşümcü liderlik tarzı tükenmişlikten korunurken, serbest bırakıcı liderlik tarzının, duygusal tükenmeye neden olduğu sonucunu bulmuştur. Bu sonuç araştırmamızı sonucunu destekler niteliktedir.

Ayrıca serbest bırakıcı liderlik tarzı sergileyen okul müdürleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları göstermezken, dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen okul müdürleri etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını da sergileyebilmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin benzer özellikler taşıdıklarını ancak serbest bırakıcı liderlik ile çeliştikleri söylenebilir.

Alan yazında Bakan ve Ark. (2015)'e göre öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etki eden liderlik tarzı belirlenemezken, öğretmenlerin liderlik algılamaları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığı sonucu elde edilmiştir.

İsrail'de Filistinli öğrencilerin öğrenim gördüğü okullarda yapılan araştırmada

öğretmenler okul müdürlerinin liderlik tarzını algılaması ile okul müdürünün liderlik davranışının aynı olması durumunda öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir (Arar, 2016).

Başka bir çalışmada ise dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik tarzı arttıkça tükenmişliğin azaldığı, daha fazla rol çatışması ve aşırı rol yüklemesi sonucu duygusal tükenmenin arttığı yönündeki sonuç araştırmamızla paralellik göstermektedir (Green ve diğerleri, 2014). Yine Broome ve diğerleri, (2009) çalışmasına göre liderlik algılamalarıyla tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını kullanması durumunda koçlarda kişisel başarısı azalarak tükenmesi ve duyarsızlaşmasına neden olur (Danapour 2016). Bu sonuç çalışmamızın sonucu ile çelişmektedir.

New York ruh sağlığı hastanesinde çalışan 89 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada hemşire tükenmişliği ile ilişkili olarak hemşire denetçilerinin liderlik tarzı, iş rolü özerkliği ve psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile olumsuz bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Madathil ve diğerleri, 2014). Bu sonuç araştırmamızın sonucu ile çelişmektedir.

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının yaşa göre karşılaştırılması yapıldığında ortaya çıkan sonuçlar;

Yaşları farklı olan öğretmenler arasında tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p<0,05$). 30 yaş altında olan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik algısı en yüksek iken (31,39) 42-47 yaşındakilerin en düşüktür (27,98). 42-47 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümcü

liderlik algısı en yüksek iken (54,35) 30-35 yaşındakilerin en düşüktür (47,72). 42-47 yaşında olan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı en yüksek iken (36,26) 30 yaş altında olanların en düşüktür (31,94).

Buna göre, Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin yaşları ile ilişkili olmadığı söylenebilir. Ancak öğretmenlerin yaşları ile algıladıkları liderlik tarzı davranış biçimleri değişkenlik gösterebilmektedir.

Literatürde demografik bilgiler ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde araştırmamızdan farklı olarak yaş ve duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki olduğu sonucu çıkmıştır. Gençlerde tükenmişlik düzeyi yüksek çıkarken yaşlılarda tükenmişlik düzeyi düşük çıkmıştır (Green ve diğerleri, 2014).

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre karşılaştırılması yapıldığında;

Bekâr öğretmenler ile evli öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Beden eğitimi öğretmenlerinin medeni durumlarının, tükenmişlik düzeyleri ve algıladıkları liderlik tarzı ile ilişkili olmadığı söylenebilir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik düzeylerinin öğretmenlerin medeni durumları ile ilişkili olmadığı yönünde ki sonuç, Türkçarpar (2011) ile paralellik göstermektedir.

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasından çıkan sonuçlara göre;

Lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bu bilgilere göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve liderlik

algılamaları açısından öğrenim durumlarının etkili olmadığı söylenebilir. Beden Eğitimi öğretmenlerinin öğrenim durumlarının, tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili olmadığı yönünde ki sonuç, Türkçarpar (2011) ile paralellik göstermektedir.

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının görev süresine göre karşılaştırılması;

Görev süresi farklı olan öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Görev süresi farklı olan öğretmenler arasında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 16-20 yıldır görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik (54,87;36,86) algıları en yüksek iken 5-10 yıldır görev yapanların en düşüktür (47,87;33,17).

Bu bilgilere göre öğretmenlerin görev süreleri tükenmişlik düzeyleri ve serbest bırakıcı liderlik algılamaları açısından etkili olmamıştır. Ancak araştırmamıza göre öğretmenlerin görev süreleri ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algılamaları açısından farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Alan yazında görev süresi ele alındığında duygusal tükenme ile negatif ilişki tespit edilmiş olup görev süresi arttıkça tükenmişliğin azaldığı belirtilmiştir (Green ve diğerleri, 2014).

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının okutulan kademe türüne göre karşılaştırılması;

Ortaokulda görev yapan öğretmenler ile liselerde görev yapan öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Beden Eğitimi öğretmenlerinin görev yaptıkları okul kademelerinin tükenmişlik düzeyleri ve liderlik algılamalarını etkilemesi yönüyle farklılık olmadığı söylenebilir.

İş yükü boyutu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada daha büyük iş yükü boyutunun daha fazla rol stresi ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, ancak duygusal tükenme ile ilgisiz olduğu gösterilmiştir (Green ve diğerleri, 2014).

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının liderlik konulu seminere katılım durumuna göre karşılaştırılması;

Liderlik eğitimi veya seminerine katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenler arasında tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Liderlik eğitimi ve seminerine katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenler arasında dönüşümcü liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Liderlik eğitimine ve seminerine katılmış olan öğretmenlerde dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir (52,46).

Bu bilgilere göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin liderlik konulu eğitim veya seminere katılmış olmaları tükenmişlik düzeylerini etkilemezken, okul müdürlerinin liderlik tarzını algılaması yönünden farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Liderlik konulu eğitim veya seminere katılmış olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılamalarının yüksek çıkması ve dönüşümcü liderlik tarzının tükenmişliği düşürdüğü sonucuna göre, liderlik eğitiminin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının görev yapılan okul türüne göre karşılaştırılması;

Özel okulda görev yapan öğretmenler ile devlet okulunda görev yapan öğretmenler arasında tükenmişlik, dönüşümcü liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Özel okulda görev yapan öğretmenler ile devlet okulunda görev yapan öğretmenler arasında serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Özel okulda görev yapan

öğretmenlerde serbest bırakıcı liderlik algısı daha yüksek iken (31,92) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı daha yüksektir (34,91).

Buna göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin görev yaptıkları okul türleri tükenmişlik düzeyleri açısından bir fark oluşturmazken, liderlik algılamaları açısından farklılıklar oluşabilmektedir.

Tükenmişlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanlarının bağlı olunan milli eğitim müdürlüğüne göre karşılaştırılması;

Bağlı olduğu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü farklı olan öğretmenler arasında tükenmişlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bağlı olduğu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü farklı olan öğretmenler arasında serbest bırakıcı liderlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Gürsu (32,82), Nilüfer (31,02), Gemlik (30,69) Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretmenlerde serbest bırakıcı liderlik algısı en yüksek iken Orhangazi (26,23), ve diğer İlçelerde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri ile (23,71), İnegöl (28,34) Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretmenlerde en düşüktür.

Buna göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin serbest bırakıcı liderlik algılamaları ilçeler arasında değişkenlik gösterirken, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları ile tükenmişlik düzeylerinin ilçeler arasında farklılık göstermediği söylenebilir.

6. Bölüm

Sonuç ve Öneriler

6.1. Sonuç

Çalışma sonucunda okul yöneticilerinin liderlik tarzı olarak daha çok etkileşimci liderlik tarzını sergiledikleri daha sonra ise sırası ile dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzını sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmıştır. Liderlik tarzlarının tükenmişlik düzeylerine olan etkilerini incelediğimiz bu çalışmada analizler sonucunda serbest bırakıcı liderlik tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırırken, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırmadığı ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik tarzı olarak dönüşümcü ve etkileşimci lider tarzı sergilediği okullarda Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmıştır.

Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve liderlik tarzı algılamaları yönüyle yaşlarına göre kıyaslama yapıldığında, tükenmişlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkarken yaşı farklı olan öğretmenler arasında liderlik algılamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar oluşu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kıyaslama yapıldığında kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi daha yüksek çıkarken liderlik algılamaları yönüyle anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu olmaları, lise ve ortaokullarda görev yapmaları ve medeni durumları ele alınarak yapılan analiz sonuçlarında, tükenmişlik düzeyleri ve liderlik algılamaları yönüyle anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin görev süreleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık

bulunmazken, görev süreleri farklı öğretmenlerin liderlik tarzı algılamaları bakımından istatistiksel farklılıklar ortaya çıkmıştır. 16-20 yıldır görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algıları en yüksek iken 5-10 yıldır görev yapanların en düşük olduğu yönündedir.

Öğretmenlerin daha önce liderlik konulu bir eğitim veya seminere katılıp katılmama durumları ele alındığında, tükenmişlik düzeylerinde bir farklılık olmazken, daha önce liderlik konulu eğitim veya seminere katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılamaları daha yüksek çıkmıştır. Bu bilgilere göre öğretmenlerin liderlik konulu eğitim veya seminere katılım sağlamaları lider algılamalarını etkilemekte ve dolayısıyla tükenmişlik düzeylerini düşürdüğü fikrini ortaya çıkarmaktadır.

Özel okul ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri bakımından anlamlı farklılıkları bulunmazken özel okullarda görev yapan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik algısı daha yüksek, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerde ise etkileşimci liderlik algısının daha yüksek olduğu analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bağlı olduğu ilçe milli eğitim müdürlüğü farklı olan öğretmenler arasında tükenmişlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunamazken, farklı ilçelerde olan öğretmenler arasında serbest bırakıcı liderlik puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

Çalışma sadece Bursa ilinde görev yapan Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerini kapsayan bir örneklem grubuna uygulanması ve araştırmada kullandığımız ölçeklerin öz değerlendirme formatında olması araştırmanın sınırlılıkları olarak görülmektedir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken objektif olmayabilecekleri düşünülerek uzmanlar tarafından yapılacak nitel bir değerlendirmenin daha güvenilir sonuçlar verebileceği

söylenabilir. Ayrıca farklı illerde görev yapan öğretmenlerin yer aldığı çalışmalar sonuçların daha kapsamlı olması bakımından önemlidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerine etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticisi atama yönetmeliğine bir öneri olarak;

Öğretmenlere yönelik düzenlenecek olan liderlik konulu seminerlerin öğretmenlerin lider algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri bakımından olumlu yönde sonuçlar oluşturabilecektir.

Ayrıca, okul müdürü adaylarının ataması yapılmadan önce, liderlik tarzlarının belirlenerek uygun niteliklere sahip olan bireylerin yönetici olarak atama yapılmasının, öğretmenlerin yöneticileri ile uyum içinde çalışmasını ve dolayısıyla eğitim öğretimin daha etkin hale gelmesini sağlayacaktır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). Okul yöneticiliği. *Öncü Basımevi. and approaches to learning. Research in Education*, 36-50.
- Arar, O. (2016). The influence of the principal's leadership style on the teachers' self-efficacy and extent of burnout in an Arab schools in Israel. *Romania. The 2nd International Scientific Conference* 235-241
- Arıkanlı, A., & Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları. *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.*
- Avdyukova, A., & Nikolaeva, M. (2020). Teachers 'Blog as a Tool for Motivating and Preventing Teachers' professional burnout in the era of digitalization. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 437.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 14.
- Balcı, A. (2000). İkibinli yıllarda türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 495-508.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 181-217.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill'in liderlik el kitabı. B. M. Bass içinde, *Teori, araştırma ve yönetim uygulamaları*. New York: The free press.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.

- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader*. California: Addison-Wesley, One Jacob Way.
- Bentley, T. (1999). Takımınızın yeteneklerini geliştirmede insanları motive etme,(Çev. Onur Yıldırım). (O. Yıldırım, Dü.) *Hayat Yayınları*, 179.
- Bilavych, H., Savchuk, B., Bilavych, I., Pantiuk, M., & Khalo, Z. (2020). Formation of younger pupils sustainable interest to take phsical culture in outdoor education institutions. *Formation of Younger Pupils' Sustainable Interest to Take Physical Culture*, 73-84.
- Broome, K. M., Knight, D. K., Edwards, J. R., & Flynn, P. M. (2009). Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of substance abuse treatment*, 37(2), 160-170.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri: İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 207.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. *Ankara Pegem Yayıncılık*, 52.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Journal of Theory and Practice in Education* , 228-244 .
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 249-274.

- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 295-512.
- Cesur, M. (2005). Kastamonu ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimleri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, 1-208.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. london: Sage publication ltd.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 103-119.
- Danapour, M. (2016). The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran, Iran. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(7), 25-35.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*(2), 292-307.
- Doğan, M., & Akandere, M. (2019). Taekwondo antrenörlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 154-162.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 27-45.
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *The theory of the business*, 95.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 569.
- Erdoğan, İ. (2006). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar). *İstanbul: Beta*

Basım Yayım Dağıtım AŞ Gen., 5.

Eyiol, S. (2020). *Ortaokul öğretmenlerinin mesleti tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.*

Garcia-Rivera, B. R., Mendoza-Martinez, I. A., & Ramirez-Baron, M. C. (2013). The impact of transformational leadership in burnout of nurses and doctors in a public hospital of Mexico. *American Journal of Health Sciences (AJHS)*, 1-12.

Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 469-481.

Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., & Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. *Psychological services*, 11(1), 41.

Groeneveld, R., & Meeden, G. (1984). Çarpıklık ve Basıklığın Ölçülmesi. *İstatistikçi*(33), 391-399.

Gundersen, L. (2001). Physician burnout. *Annals of internal medicine*, 145-148.

Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 167-179.

Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 279-296.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.

Hanks, K. (1999). İnsanları motive etme sanatı. *Alfa Yayınları*, 139.

Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41-60.

- Hopkins, K., & Weeks, D. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting". *Psychological Measurement*(50), 717-729.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of nursing management*, 15(7), 731-739.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. California: International Educational And Professional Publisher.
- Karaküçük, S. (1991). Beden eğitimi öğretmenlerinin faaliyet alanları. *Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Yayınları*.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 62-80.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 443-465.
- Kaya, Y. K. (1996). Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama. *Bilim Yayınlar*, 134.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi ö.* Mersin.
- Kırs, F., & Okçu, V. (2014). Okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik

- davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman İli Örneği). *Sirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-20.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. Bs., İstanbul: Arıkan.
- Koparan, Ş., Öztürk, F., & Korkmaz, N. H. (2011). Beden eğitimi öğretmenlerinin özyeterlilik ve beden eğitimi öğretmeni yeterliliğinin incelenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52-61 .
- Korkmaz, F., Korkmaz, N. H., & Özkaya, G. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin öğrenme ortamını bozan davranışlara karşı geliştirdikleri davranış stratejileri (Bursa İli Örneği). *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 67-87.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 297-308.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emerald Group Publishing Limited*, 91-134.
- Madathil, R., Heck, N. C., & Schuldborg, D. (2014). Burnout in psychiatric nursing: examining the interplay of autonomy, leadership style, and depressive symptoms. *Archives of psychiatric Nursing*, 28(3), 160-166.
- Magginson, L. C. (1998). *Management: concepts and applications*. New York: Harper Collins.
- Makia, C. (2008). Study of school evaluation system in Japan. Bull. Grad. School. *Hiroşima Üniversitesi, Eğitim Enstitüsü Bülteni. 3 Eğitim ve insan bilimi* , 49-55.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 99-113.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2000). Beden eğitimi öğretmenlerinin ders içi ve ders dışı çalışmaları rehberi. Ankara, *Milli Eğitim Basımevi*.
- Mirze, K., & Ülgen, H. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. *İstanbul: Literatür Yayınları*.
- Monahan, W. G., & Hengs, H. R. (1982). Contemporary educational adminstation. *Macmillan College*.
- Moors, J. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington ReexaminedThe Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American*, 283-284.
- Oswald, L. J. (1995). Priority on learning: how school districts are concentrating their scarce resources on academics. *OSSC Bulletin*, 8-9.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1-2.
- Özkılıç, R., & Korkmaz, N. H. (2004). Sosyal bilimler, fen bilimleri ve beden eğitimi spor öğretmenlerinin sınıfta zaman yönetimine ilişkin davranışları. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 281-293.
- Özsamanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 137-146.
- Öztürk, F. (1998). Toplumsal boyutlarıyla spor. *Bağırhan Yayınevi*, 61.
- Özyiğit, C. (1991). Eğitim kurumlarında beden eğitimi ve spor sempozyumu. *TC Milli*

- Eğitim Bakanlığı Okul İçi Beden Eğitimi ve Spor İzcilik Dairesi Başkanlığı* (s. 77-82). İzmir: Milli Eğitim Basımevi.
- Paletta, A., & Vidoni, D. (2006). Italian school managers: a complex identity. *International studies in Educational administration*, 46-70.
- Pehlivan, Z. (1991). Ders dışı spor etkinliklerinde beden eğitimi öğretmenlerinin yeri ve önemi. *Eğitim Kurumlarında Beden Eğitimi ve Spor Sempozyumu* (s. 250). İzmir: 4th National Physical Education and Sports Teacher Symposium.
- Reitzug, U. C. (1989). Principal-teacher interactions in instructionally effective and ordinary elementary schools. *Urban Education*, 38-58.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Organisational Behavior. 15th edition, Pearson. *Open Access Library Journal*.
- Sarıtaş, M. (2005). Öğretmen-veli görüşmelerinin yönetimi. *Sınıf Yönetimi* (Ed. M. Şişman ve S. Turan). Ankara: Öğreti Pegem A Yayıncılık., 148.
- Scot, C., Stone, B., & Dinham, S. (2001). International patterns of teacher discontent. 1.
- Shamir, B., House, R. j., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 577-594.
- Sunay, H. (1998). Spor eğitim alt yapısında beden eğitimi öğretmeni ve antrenörün önemi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi III*, 43 - 50.
- Şahin, S., Şahin, Ş., Yıldırım, D., & Kırkaya, İ. (2019). Evaluation of body composition and quality of life of university students. *Asian Journal of Education and Training*, 454-458.
- Şimşek, D., & Gökdemir, K. (2006). Ortaöğretimde atletizm yapan sporcu öğrencilerin atletizm branşına yönelme nedenleri ve beklentileri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 83-90.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik anlayışı: Etkili okullar. *Pegem Yayıncılık*, 36.

- Şişman, M. (2018). Öğretim liderliği. M. Şişman içinde, *Öğretim liderliği* (s. 1-43). Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.
- Taş, A., & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 369-392.
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yeni ilköğretim programlarının uyguladığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 85-98.
- Taşmektepligil, Y., Yılmaz, Ç., İmamoğlu, O., & Kılıcıgil, E. (2006). İlköğretim okullarında beden eğitimi ders hedeflerinin gerçekleşme düzeyi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 139-147.
- Tavşancıl, E. (2005). Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi. *Nobel Yayınları*, 2.bs.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tertemiz, N. (2000). Sınıf yönetimi ve disiplin. *Sınıf Yönetimi*, (Ed. Küçükahmet, L.), 49–70.
- Tuna, M., & Çimen, Z. (2013). Ankarada görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 60-78.
- Tunç, H. (1999). *Beden eğitimi ve spor bilimine giriş ders notları*. Niğde.
- Tümkiye, S. (2000). Akademik tükenmişlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 128-133.
- Türkçarpar, Ü. (2011). Beden eğitimi öğretmenlerinin farklı değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Tsa*, 3.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demir, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 4-8.
- Vardar, T., Güngör, A. K., Aziz, İ., & İnan, M. (2020). Comparison of knowledge levels of

swimming, 1(6), 106-113.

Yetim, A., & Göktaş, Z. (2000). Gençliğin spora yönlendirilmesinde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin rolü ve önemi. *Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu*, (s. 72).

Çanakkale.

Yücel, Y. (2020). Öğretmen Liderliği Eğitim Programının Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Becerilerine Etkisi. Konya.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2003). Leader traits and attributes. *The Major Schools Of Leadership*, 101-124.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Seçkin yayıncılık.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 300-320.

Ek 7: Öz Geçmiş

Öz Geçmiş

Doğum Yeri ve Yılı :

Öğr. Gördüğü Kurumlar	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	2004	2007	İnegöl E.M.L.
Lisans	2008	2012	Selçuk Üniversitesi
Yüksek Lisans	2018	2020	Uludağ Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi

: İngilizce - Orta (B1)
Azerice - İyi

Çalıştığı Kurumlar

Başlama ve Ayrılma	Kurum AdıTarihleri
1. 2012-2013	İnegöl Yunus Emre Lisesi
2. 2013-2014	İnegöl Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü (Yüzme Antrenörü)
3. 2015-	Bursa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü (Yüzme Antrenörü)
4. 2019-	Modern Pentatlon TOHM Antrenörü

Yurt Dışı Görevleri

: 2019 Çekya – Gençler Avrupa Kupası
Modern Pentatlon Milli Takım Antrenörü
2019 Litvanya – Gençler Avrupa Şampiyonası
Modern Pentatlon Milli Takım Antrenörü
2019 Portekiz – Junior Avrupa Şampiyonası
Modern Pentatlon Milli Takım Antrenörü
2019 Bulgaristan – Gençler Dünya Şampiyonası
Modern Pentatlon Milli Takım Antrenörü

Kullandığı Burslar

: KYK

Aldığı Ödüller

: 2012 Konya Mevlana Kupası Yüzme Yarışları
Gençler Sırtüstü 2. lik
2020 Bursa Masterlar Biatlon İl Birinciliği 1. lik

Sertifikalar

- : IV. Kademe Baş Antrenör Belgesi (Yüzme)
 II. Kademe Antrenör Belgesi (Modern Pentatlon)
 I. Kademe Antrenör Belgesi (Bed. Engelli Yüzme)
 I.Kademe Yardımcı Antrenör Belgesi (Bed Eng Voleybol)
- 2020 Osmangazi Kaymakamlığı “Başarı Belgesi”
 - 2019 Ankara MP Antrenör Gelişim Semineri
 - 2019 Rize Yüzme Antrenörleri “Gelişim Semineri”
 - 2019 Bursa “İlkyardımcı Belgesi”
 - 2017 Teşekkür Belgesi (Bursa Valiliğı)
 - 2017 Bursa Antrenör Gelişim Semineri (GSİM)
 - 2017 Teşekkür Belgesi (Osmangazi Kaymakamlığı)
 - 2016 Bursa Uludağ Üniversitesi “Pedagojik Formasyon”
 - 2016 Bursa Antrenör Gelişim Semineri (GSİM)
 - 2015 Takdir Belgesi (Türk Silahlı Kuvveler Spor Okulu)
 - 2015 Bursa Antrenör Gelişim Semineri (GSİM)
 - 2011 Konya “Trans ve Hipnoz” Eğitim Sertifikası
 - 2011 Konya “Motivasyon” Katılım Belgesi
 - 2011 Konya “Yaktım Seni Stres” Eğitim Sertifikası
 - 2010 Konya “Diksiyon” Eğitim Sertifikası

Yurt İçi ve Yurt Dışında**Katıldığı Projeler**

- : 2011 Olimpik Kulaçlar Projesi (TYF Antrenör)
 2019 GSB Yüzme Bilmeyen Kalmasın Projesi
 2019 TOHM Projesi (TMPF Antrenör)
 2017 Engelliler İl Spor Merkezleri Birimi Kordinatörlüğü

Yayımlanan Çalışmalar :

Vardar, Güngör, Aziz ve İnan (2020) “Comparison Of Knowledge Levels Of Swimming Coaches About Doping And Ergogenic Aids”, *European Journal of Physical Education and Sport Science*, s.106-113

Diğer Profesyonel Etkinlikler: Sporcularımla birlikte katılım sağladığım müsabakalar

1. 5 Mart 2017 Mersin Bedensel Engelliler Yüzme Türkiye Şampiyonası
2. 25 Mart 2017 Antalya Özel Sporcular 1.Bölge Yüzme şampiyonası
3. 16 Mayıs 2017 Okul Sporları Bedensel Engelliler Yüzme Türkiye
4. 10 Temmuz 2017 İzmir/Urla Triatlon Türkiye Şampiyonası
5. 10 Eylül 2017 Isparta/Eğirdir Triatlon Türkiye Şampiyonası
6. 14-15 Ekim 2017 Konya Modern Pentatlon Türkiye Şampiyonası
7. 11-12 Kasım 2017 Alanya Modern Pentatlon Türkiye Şampiyonası
8. 27-28 Ocak 2018 Ankara Modern Pentatlon Türkiye Şamp. Ve Milli Tk Seçme yarışları
9. 18-20 Şubat 2018 Antalya Özel Sporcular 1. ve 2. Bölge Yüzme Şampiyonasında
10. 21-22 Nisan 2018 Bursa Modern Pentatlon /Biatlon Türkiye Şampiyonası
11. 24-26 Nisan 2018 İstanbul Özel Sporcular Yüzme Türkiye Şampiyonası
12. 27-29 Nisan 2018 Samsun Bedensel Engelliler Türkiye Yüzme Şampiyonası
13. 5-6 Mayıs 2018 Antalya Triatlon Türkiye Şampiyonası
14. 12-13 Mayıs 2018 Samsun Okullar Arası Biatlon Türkiye Şampiyonası
15. 26-27 Mayıs 2018 Muğla Modern Pentatlon Milli Takım Seçme Yarışları Tür. Şamp.
16. 8 Temmuz 2018 İznik Triatlon Türkiye şampiyonası
17. 11-12 Ağustos 2018 Kuşadası Triatlon Türkiye Şampiyonası ve Milli Takım Seçmeleri
18. 01 Eylül 2018 Eğirdir Triatlon Türkiye Şampiyonası
19. 15-16 Eylül 2018 Makedonya / Ohrid Triatlon Balkan Şampiyonası
20. 23-24 Eylül 2018 Alanya Triatlon Avrupa Şampiyonası ve Türkiye Şampiyonası
21. 13-14 Ekim 2018 Alanya Modern Pentatlon Fed. Triathle-BiathleTürkiye Şamp.
22. 13-16 Aralık 2018 Trabzon 11-12 Yaş Ulusal Gelişim Projesi Yüzme Türkiye Şamp.
23. 24-27 Ocak Aksaray Bedensel Engelliler Yüzme Türkiye Şampiyonası
24. 16-17 Şubat 2019 Ankara Modern Pentatlon Milli Takım Seçmesi
25. 02-04 Nisan Antalya Özel Sporcular 1. Bölge Yüzme Yarışları

26. 04-07 Nisan Trabzon Bedensel Engelliler Yüzme Türkiye Şampiyonası
27. 12-14 Nisan 2019 Sakarya 11-12 Yaş Ulusal Gelişim Projesi Bölge Şamp.
28. 18-21 Nisan 2019 Alanya Biathle-Triathle Milli Takım Seçmesi
29. 18-19 Mayıs 2019 Nevşehir Modern Pentatlon Analig Türkiye Finalleri
30. 25-26 Mayıs 2019 Ankara Modern Pentatlon Milli Takım Seçme Yarışları
31. 09-16 Haziran 2019 Litvanya Modern Pentatlon Avrupa Gençler Şampiyonası
32. 26-30 Haziran 2019 Portekiz Modern Pentatlon Biathle & Triathle Avrupa Şamp.
33. 24-25 Ağustos 2019 İstanbul Biathle-Triathle Türkiye Şampiyonası
34. 07-08 Eylül 2019 Kuşadası MP /Biathle - Triathle Türkiye Şampiyonası
35. 12 Ekim 2019 Bursa Laser-Run Türkiye Şampiyonası
36. 19-20 Ekim 2019 Bursa 11-12 Yaş Ulusal Gelişim Projesi Bölge yarışları
37. 27 Ekim 2019 ABD Biathle Dünya Şampiyonası
38. 02 Kasım 2019 Laser Run Global City Tour İstanbul
39. 15-17 Kasım 2019 Isparta Bedensel Engelliler Yüzme Milli Tk Seçme Yarış
40. 24 Kasım 2019 Ankara Laser Run Türkiye Şampiyonası
41. 11-12 Ocak 2020 Ankara Modern Pentatlon Milli Takım Seçmesi
42. 24-26 Ocak 2020 Belarus/Minsk Bed. Eng. Yüzme Açık Avrupa Şamp.
43. 22-23 Şubat 2020 Bursa Modern Pentatlon Milli Takım Seçmesi

25.12. 2020
İlyas Aziz

Ek 8: Tez Çoğaltma ve Elektronik Yayımlama İzin Formu**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ****TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU**

Yazar Adı Soyadı	İlyas AZİZ
Tez Adı	Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)
Enstitü	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	Beden Eğitimi ve Spor
Bilim Dalı	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Nimet Haşıl Korkmaz
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni	☒ Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum ☐ Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum ☐ Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama İzni	☒ Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum ☐ Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasının ertelenmesini istiyorum 1 yıl ☐ 2 yıl ☐ 3 yıl ☐ ☐ Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin vermiyorum

Hazırlamış olduğum tezimin yukarıda belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikrî mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 25.12.2020

İmza:

RİT-FR-KDD-12/00

EK 9: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni Onay Belgesi

T.C.
BURSAVALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı: 86896125-605.01-E.16040585
Konu : İlyas AZİZ'in Araştırma İzni

03.11.2020

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Milli Eğitim Bakanlığı'nın Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Yönergesi konulu 21/01/2020 tarih ve 1563891 (2020/2) sayılı Genelgesi.

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İlyas AZİZ'in "*Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*" konulu tez çalışması, Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekterliğinin 21/10/2020 tarih ve 32228 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İlyas AZİZ'in "*Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*" konulu araştırmasını İlimiz resmi-özel ortaokul ve liselerde görev yapan Beden Eğitimi öğretmenlerine uygulama yapma isteği ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmiştir. Araştırma ile ilgili çalışmanın **okul/kurumlardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, araştırma formlarının aslı okul müdürlüklerince görülerek ve gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda** ilgi Genelge çerçevesinde uygulanması ayrıca **araştırma sonuçlarının Müdürlüğümüz ile paylaşılması** komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ahmet UZUN
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
03.11.2020

Sabahattin DÜLGER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü



Adres : Hocahasan Mh. İlkbahar Cad. No:38
(Yeni Hükümet Konağı A Blok) 16050/Osmangazi/BURSA
Telefon No:(0224) 445 16 00 Fax: 445 18 10
E-posta: arge16@meb.gov.tr İnternet Adresi: <http://bursa.meb.gov.tr>

Bilgi İçin : Fatih ALTIN
AR-GE Bilgisayar İşletmeni
(0224) 225 25 78

EK-10

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket bir tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı; Resmi ve Özel okullarda çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemektir. Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İlyas AZİZ
U.Ü Beden Eğitimi ve Spor
Anabilim Dalı Yüksek Lis. Öğr.

Aşağıdaki sorulara size en uygun seçenekleri işaretleyerek ya da açıklamalar yazarak yanıtlayınız.

1. Yaş (.....)
2. Cinsiyet () Kadın () Erkek
3. Medeni durum () Evli () Bekar
- 4.Öğrenim Durumu () Lisans () Yüksek Lisans
5. Görev süresi () 1-5 () 6-10 () 11 ve üzeri
6. Görev yaptığınız kurum () Ortaokul () Lise
7. Daha önce liderlik konulu seminer veya eğitime katıldınız mı? () Evet () Hayır
8. Çalıştığınız okul türü () Özel okul () Devlet okulu
9. Bağlı bulunduğunuz ilçe milli eğitim müdürlüğü ?
() Yıldırım () Osmangazi () Nilüfer () Diğer.....

EK-11

Aşağıdaki durumları ne sıklıkla yaşadığınızı daire içine alarak belirtiniz. Lütfen her ifadeye mutlaka TEK yanıt veriniz ve kesinlikle BOŞ bırakmayınız.

Akademik Tükenmişlik Ölçeği

		Hiç	Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sıkça	Çok Sık	Daima
1	Yorgunluk hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
2	İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
3	Umutsuzluk duyuyorum	1	2	3	4	5	6	7
4	Kapana kısılmış gibi hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
5	Çaresiz hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
6	Üzüntülü/kederli hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
7	Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
8	Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
9	Uyumada zorluk çekiyorum	1	2	3	4	5	6	7
10	Bıkkınlık hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7

Tümkaya (2000)

EK-12

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği
Leadership Style Scale (LSS)

	Okul Yöneticimiz;	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1.	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	1	2	3	4	5
2.	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	1	2	3	4	5
3.	Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.	1	2	3	4	5
4.	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.	1	2	3	4	5
5.	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.	1	2	3	4	5
6.	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	1	2	3	4	5
7.	Grubun aldığı kararları uygular.	1	2	3	4	5
8.	Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.	1	2	3	4	5
9.	Grubun çalışmalarına katılmaz.	1	2	3	4	5
10.	Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
11.	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.	1	2	3	4	5
12.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
13.	Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	1	2	3	4	5
15.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
16.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.	1	2	3	4	5
18.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.	1	2	3	4	5
19.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	1	2	3	4	5
20.	Büyük beklentiye sahiptir.	1	2	3	4	5
21.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	1	2	3	4	5
22.	Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	1	2	3	4	5
23.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	1	2	3	4	5
24.	Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.	1	2	3	4	5
25.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
26.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	1	2	3	4	5
27.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	1	2	3	4	5
28.	Süre gelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	1	2	3	4	5
29.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
30.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
31.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
32.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
33.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.	1	2	3	4	5
34.	Okul etkinliği ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
35.	Sorumlulukları dağıtır.	1	2	3	4	5
36.	Karar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5

Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007)