



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN**

İNCELENMESİ

Mehmet ÜNSAL

Yüksek Lisans Tezi

Beden Eğitimi ve Spor

Ana Bilim Dalı

Doç. Dr. İsmail KARATAŞ

2023

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE BEDEN
EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ÜNSAL

Danışman: Doç. Dr. İsmail KARATAŞ

BAYBURT- 2023

KABUL VE ONAY

Doç. Dr. İsmail KARATAŞ danışmanlığında, Mehmet ÜNSAL tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 31.10.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Mehmet ILKIM

Üye : Doç. Dr. İsmail KARATAŞ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre ÇİNGÖZ

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Murat KUL
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. İsmail KARATAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

31.10.2023

Mehmet ÜNSAL



ÖN SÖZ

Lisansüstü eğitim süresince, yardımlarını hiç esirgemeyen, doğru yolu gösteren, tezimin her aşamasında tecrübelerini paylaşan danışman hocam Doç. Dr. İsmail KARATAŞ'a sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgileri ve tecrübeleri ile desteklerini her zaman gösteren hocalarım, Doç. Dr. Mehmet ILKIM, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN ve Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre ÇİNGÖZ'e teşekkür ederim.

Çalışmalarım süresince bilgi ve birikimlerinden faydalandığım Matematik Öğretmeni Sevgi BAKAN'a ve yine desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Fatma ÖZOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, bana inanan ve güvenen annem Sultan, babam Ahmet Turan ÜNSAL'a, kıymetli eşim Zuhal ve kızım Elif Feyza ÜNSAL'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bugüne gelmeme vesile olan, beni yetiştiren tüm öğretmenlerime sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet ÜNSAL

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Mehmet ÜNSAL

Bayburt Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İsmail KARATAŞ

Bayburt-2023, Sayfa: 98

Bu araştırma, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda nicel olarak yürütülen çalışmanın amacıyla tutarlı olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma grubu, 89 kadın ve 167 erkek olmak üzere toplam 256 beden eğitimi ve spor öğretmeninden oluşmaktadır. Bu araştırma grubunun seçiminde kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup bu form üç bölümden oluşmaktadır. Bu anket formunun birinci bölümünü “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümünü “Toksik Liderlik Ölçeği” ve üçüncü bölümünü “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu” oluşturmaktadır. Bu form aracılığıyla elde edilen ham verilerin ilk olarak veri türü gözetilerek tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilere ilişkin farklılık ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Buna göre katılımcıların toksik liderlik algıları bağlamında aktif olarak spor yapma durumu ve algılanan aylık kişisel gelir düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, okul kademesi, idari görev geçmişi, okul yeri ve algılanan aylık aile gelir düzeyi değişkenlerine göre toksik liderlik algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte katılımcıların aile gelir düzeyi değişkeni ile toksik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan katılımcıların yaş, kişisel gelir düzeyi ve çalışma yılı değişkenleri ile toksik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buna ek olarak katılımcıların tükenmişlikleri bağlamında medeni durum ve okul yeri değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, okul kademesi, idari görev geçmişi, aktif spor yapma durumu, algılanan aylık kişisel gelir düzeyi ve algılanan aylık aile gelir düzeyi değişkenlerine göre tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte katılımcıların yaş, aile gelir düzeyi ve çalışma yılı değişkenleri ile tükenmişlikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer taraftan katılımcıların kişisel gelir düzeyi değişkeni ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Sonuç

olarak katılımcıların toksik liderlik algıları ile mesleki tükenmişlikleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda katılımcıların toksik liderlik algıları yükseldikçe mesleki tükenmişliklerinin de yükseldiği ileri sürülebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, tükenmişlik, mesleki tükenmişlik, öğretmen, beden eğitimi ve spor öğretmeni.



ABSTRACT

M. SC. THESIS

REVIEW OF THE SCHOOL MANAGERS BETWEEN THE TEXTICAL LEADERSHIP BEHAVIOR AND THE VOCATIONAL CONSULTANCY LEVELS OF SPORTS TEACHERS

Mehmet ÜNSAL

Bayburt University

Institute of Graduate Studies

Department of Physical Education and Sports Teaching

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. İsmail KARATAŞ

Bayburt-2023, Pages: 98

This research was conducted to examine the relationships between toxic leadership behaviors of school administrators and the occupational burnout levels of physical education and sports teachers. In this context, a consistent relational screening model was used for the purpose of the quantitatively conducted study. The research group consisted of 89 women and 167 men, with a total of 256 physical education and sports teachers. In the selection of this research group, easy sampling method was used. A survey form was used as a data collection tool and this form consists of three parts. The first part of this survey form is “Personal Information Form”, the second part is “Toxic Leadership Scale” and the third part is “Maslach Burnout Inventory-Learner Form”. The raw data obtained through this form was first calculated with identifying statistics being taken into account by the data type. Differences and correlations analysis of the data obtained in the research were performed. Accordingly, significant differences were found in the context of the participants' perception of toxic leadership according to the variables of the state of active sports and perceived monthly personal income level. However, according to the gender, marital status, educational status, school level, administrative duty history, school location and perceived monthly family income level variables, no significant difference was identified in toxic leadership perceptions. However, a significant relationship was found between the family income level variable of the participants and their perception of toxic leadership. On the other hand, no significant relationship was identified between the age, personal income level and work year variables and toxic leadership perceptions of the participants. In addition, in the context of burnout of the participants, significant differences were found according to marital status and school location variables. However, the gender of the participants, education status, school level, administrative duty history, active sports status, etc, no significant differences in burnout were identified based on perceived monthly personal income level and perceived monthly family income level variables. However, significant associations were found between the age, family income level and the study year variables and burnout of the participants. On the other hand, no significant relationship was identified between the personal income level variable and

burnout of the participants. As a result, it was found that there were positive and meaningful relationships between the participants' perceptions of toxic leadership and their professional burnout. In this respect, it can be argued that as the toxic leadership perceptions of the participants increase, their professional burnout increases.

Keywords: Toxic leadership, burnout, occupational burnout, teacher, physical education and sports teacher.



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	II
BEYANNAME	III
ÖN SÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER.....	IX
ŞEKİLLER.....	XI
TABLOLAR.....	XII
KISALTMALAR.....	XIII
SİMGELER.....	XIII
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	2
Araştırmanın Sınırlılıkları	3
Varsayımlar	4
Hipotezler	4
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI	7
1.1.1. Liderin Özellikleri.....	7
1.1.2. Liderlik Kuramları ve Yaklaşımları.....	9
1.1.2.1. Özellikler yaklaşımı	9
1.1.2.2. Davranışsal yaklaşım	10
1.1.2.3. Durumsal yaklaşım	10
1.1.2.4. Liderliğin modern yaklaşımları	10
1.1.3. Liderlik Türleri	10
1.2. TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI	12
1.2.1. Toksik Liderlik Davranışları.....	12
1.2.2. Toksik Liderlik Boyutları	13
1.2.3. Toksik Liderliğin Özellikleri	14
1.2.4. Toksik Liderliği Ortadan Kaldırma Yöntemleri	16
1.3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	17
1.3.1. Tükenmişliğin Boyutları	19
1.3.2. Tükenmişlik Modelleri	20
1.3.3. Tükenmişlik ile İlgili Diğer Kavramsal Modeller	21
1.3.3.1. Golembiewski'nin aşamalı tükenmişlik modeli	21
1.3.3.2. Lee ve Ashforth'un bölümlü modeli.....	21
1.3.3.3. Hobfoll'un kaynakların korunması kuramı.....	22
1.3.3.4. Demerouti ve arkadaşlarının iş gerekleri-kaynakları modeli.....	22
1.3.3.5. Maslach'ın tükenmişlik modeli ve boyutları	22
1.3.3.6. Tükenmişliğe karşı işle bütünleşme.....	23
1.3.4. Tükenmişlik Nedenleri	23
1.3.5. Mesleki Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	23

1.3.5.1. Örgütsel faktörler	24
1.3.5.2. Bireysel faktörler	25
1.3.5.3. Demografik özellikler	25
1.3.5.4. Kişilik özellikleri	25
1.3.6. Tükenmişliğin Belirtileri.....	25
1.3.7. Tükenmişliğin Sonuçları.....	26
1.3.8. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	27
1.3.9. Tükenmişlikle Mücadelede Kişisel Yöntemler.....	28
1.3.10. Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik	29
1.3.11. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Bağlamında Mesleki Tükenmişlik	30
1.3.12. Alanyazın Taraması	31
İKİNCİ BÖLÜM	39
2. YÖNTEM	39
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ	39
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	39
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	39
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	39
2.3.2. Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)	39
2.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu	40
2.4. VERİ ANALİZİ	41
2.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK.....	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	43
3. BULGULAR.....	43
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	60
Sonuç ve Tartışma	60
Öneriler	73
KAYNAKÇA.....	75
EKLER	92
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu	92
Ek 2: Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)	93
Ek 3: Maslach Tükenmişlik Envanteri- Eğitimci Formu	94
Ek 4: Etik Kurul İzni	95
Ek 5: Araştırma İzni	96
Ek 6: Ölçek İzinleri.....	97
ÖZ GEÇMİŞ	98

ŞEKİLLER

Şekil 1: Liderin Özellikleri.....	8
Şekil 2: Liderde Bulunması Gereken Nitelikler.....	8
Şekil 3: Liderlerin Ayıt Edici Özellikleri.....	9
Şekil 4: Toksik (Zehirli) Davranışın Birey ve Kuruma Etkisi ve Bunun Sonuçları	13
Şekil 5: Maslach'ın Tükenmişlik Aşama ve Modeli	19
Şekil 6: Aşamalı Tükenmişlik Modeli	21



TABLÖLAR

Tablo 1: Toksik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Puan Dağılımı	43
Tablo 2: Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Maddelerinin Puan Dağılımı	44
Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları	45
Tablo 4: Katılımcılara Ait Bilgilerin Yüzde ve Frekans Değerleri	45
Tablo 5: Katılımcıların Yaş, Gelir ve Çalışma Yılı Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	47
Tablo 6: Toksik Liderlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 7: Toksik Liderlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	48
Tablo 8: Toksik Liderlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	48
Tablo 9: Toksik Liderlik Ölçeğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	49
Tablo 10: Toksik Liderlik Ölçeğinin İdari Görev Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	49
Tablo 11: Toksik Liderlik Ölçeğinin Aktif Spor Yapma Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	50
Tablo 12: Toksik Liderlik Ölçeğinin Okul Yeri Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	50
Tablo 13: Toksik Liderlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Kişisel Gelir Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	51
Tablo 14: Toksik Liderlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Aile Gelir Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	52
Tablo 15: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	52
Tablo 16: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 17: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 18: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	54
Tablo 19: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin İdari Görev Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	54
Tablo 20: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Aktif Spor Yapma Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	54
Tablo 21: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Okul Yeri Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	55
Tablo 22: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Kişisel Gelir Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	55
Tablo 23: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Aile Gelir Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	56
Tablo 24: Mesleki Tükenmişlik ve Toksik Liderlik Davranışları ile Yaş, Gelir Düzeyi, Aile Gelir Düzeyi ve Hizmet Yılı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	56
Tablo 25: Mesleki Tükenmişlik ile Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	57

KISALTMALAR

TLÖ	: Toksik Liderlik Ölçeği
MTÖ	: Mesleki Tükenmişlik Ölçeği
ÖMK	: Öğretmenlik Meslek Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Ort.	: Ortalama
bkz.	: Bakınız
vb.	: Ve Benzeri

SİMGELER

sd	: standart sapma
%	: yüzde

GİRİŞ

İnsanların yaşadığı sosyal çevrede kişinin statüsünü belirleyen unsurlardan biri de icra ettiği meslektir. Meslek kavramına çeşitli tanımlamalar getirilmiştir. TDK'ye göre meslek kavramı “İnsanların yararı için üretim ve hizmetler yapmaya dayalı, bilgi birikimi ve becerili insanlar tarafından yapılan, kurallı ve bütüncül olarak belirlenmiş iş” diye tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022).

Öğretmenlik mesleği; ülkemizde öğretmenlerin yasal statüsü Şubat 2022 tarihinde yürürlüğe giren 7354 sayılı kanuna tabii öğretmenlik Meslek Kanunu ile yeniden düzenlenmiştir. Kanunun 3/1. maddesinde öğretmenlik, öğretim ve eğitim ilgili okul yönetiminde yer alan görevleri üstlenen özel ihtisas gerektiren bir alan olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin, Türk Milli Eğitim sistemindeki amaç ve ilkeler doğrultusunda, öğretmenlik mesleğinin etik kurallarına uygun olarak bu görevleri yerine getirmekle yükümlü oldukları belirtilmektedir (Öğretmenlik Meslek Kanunu [ÖMK], 2022).

Öğretmen faktörü okul ortamlarında en önemli paydaştır. Çalışma ortamlarında çeşitli problemlerle karşılaşan öğretmen sorunlarla başa çıkamadığından sorunların altında ezilerek tükenmişlik yaşamaktadır. Buradan hareketle farklı okul kademelerinde görevine devam eden öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin araştırılması oldukça önemli görünmektedir (Pepe, 2008).

Liderlik kavram olarak, günümüzde sıklıkla araştırılan ve üzerinde durulan konular arasında gelmektedir. Liderlik, etkili insan prototipi olarak değerlendirilebilmektedir, bunun yanında lider de belirli bir grup insanı bir ideal uğruna yönlendirebilen kişidir denilebilmektedir. Literatürde var olan birçok çalışmada liderlik kuramları araştırılmış olup baskıcı, başıboş, bencil hareket eden, karşısındaki bireyi istismar eden, zayıf, narsist ve çok fazla iş emreden liderlerin olduğunu ve bu liderlerin olumsuz davranış ve kararlarından örgüt ve takipçilerinin de olumsuz etkilendiği ifade edilebilir (Aydın, 2010; Celep, 2014; Gedikoğlu, 2015; Güney, 2015; Korkmaz, vd., 2015; Yıldız, 2015). Schmidt (2008) yapmış olduğu çalışmasında birçok çalışanın iş ortamında en az bir defa böyle olumsuz bir lider ile çalışıp, olumsuz bu durumun etkilerini deneyimlemiştir. Son zamanlarda bu alan ile ilgili yapılan araştırmalar birbiri üzerine harmanlanıp bu durum “toksik liderlik” olarak ifade edilmiştir (Kırbaç, 2013).

Toksik liderlik Whicker (1996) tarafından ilk kez liderliğin birçok işlevsiz türü ile bağdaştırılmaya çalışılmıştır. Aralarında birçok tanım yapılmıştır; Flynn (1999) toksik liderler zorbacı, küfürlü konuşan, insanlara bağırarak, değişken ruh haline sahip, çalışanlarını köşelerde

dedikodu yapmaya, asıllarını ağırlaştırmaya, aşaağılamaya, kişilerarası ilişkileri zayıf ve kötü kararlar veren insanlar olarak tanımlamaktadır. Kellerman (2004) toksik liderlik tanımının yorumuna açık olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderlik yöntemini benimseyen liderler kontrolü çok önemserler ve kontrol yolu ile zehirlerini yaymaya çalışırlar (Wilson-Starks, 2003). Toksik liderler ile yönetilen toplumlarda genellikle yıkıcı davranışlar ve kalıcı zehirli etkiler oluşmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Kontrol yöntemini çok önemseyen toksik liderlik genellikle narsizm, otoriter bir yapı özelliğı göstermektedir (Schmidt, 2008; Dobbs, 2014).

Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, toksik liderlerin; örgüt atmosferini gereksiz güç yolu ile bozduklarını (Lipman–Blumen, 2005), kişilerde güvensizlik, bastırılma, kabul edilmeme, tükenmişlik ve bitkinliğe (Kırbaç, 2013), sebep olan, yargılanma ve eşitsizliğe (Demirel, 2015) neden olduğu sonuçlarının ortaya çıktığı görölmektedir. İşi gereğı insanlarla yüz yüze gelen insanların mesleki tükenmişlik düzeyleri, diğler çalışanlara oranla daha fazla karşılaşıldığı ifade edilmektedir (Cemaloğlu & Şahin, 2007). Meslekler içerisinde beden eğitimi ve spor öğretmenliği, kendisine has birtakım özellikleri olan yaşamın içerisinde aktif katılım sağlayan bir meslektir. Meslekler içerisinde bakıldığına birçok insanla birçok yerde iletişim kurmak zorunda bırakılan bu öğretmenlerin beklentilere cevap vermesi, öğretmenlerin duygusal yoğunluklarının artmasına, strese girmelerine ve kaygı yaşamalarına sebep olduğu düşünülmektedir (Yörük vd., 2013).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bulundukları okulda sergilemiş oldukları toksik (zehirli) liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilere ait sonuçlara ulaşılması beklenmektedir.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Bu araştırma okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde oluşan mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Lider konumunda bulunan okul yöneticileri çalışma ortamına katkı sağladıkları gibi toksik (zehirli) etki gösteren davranışlarda sergileyebilmektedirler. Bu da onların toplumdaki statüleri açısından oldukça önemli bir yere sahip olduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri toksik liderlik davranışları bazen bilinçli bazen de bilinçsizce yapılabilmektedir.

Olumsuz liderlik türü olan toksik liderlerin narsistçe yaklaşmak, bencilce hareket etmek, çalışanlarına korku salmak, onların işten soğumalarına neden olmak, toplumsal hareketliliği çürütmek adına olumsuz davranış ile hatalı süreçlere yol açmalarını bilerek ve isteyerek yaptıkları Lipman-Blumen (2005) ve Schmidt (2008) gibi araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Flynn (1999), toksik liderleri; nobran, söven, sesini sürekli yükselten, değişik ruh hali, çalışanlarını sürekli aşağılayan, bireyler arası etkileşimi düşük, eksik ve hatalı kararlar veren bireyler olarak tanımlamaktadır. Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik lider davranışlı kişilerin toplumda rahatsızlık yaparak iş hazzı, işten çekilme, idareciye olan itimat, stres, yurttaşlık gibi toplumsal öğelerin olumsuz olmasına sebep olabileceğini ifade etmişlerdir.

Tükenmişlikle ilgili birçok çalışmada iş doyumu ve stres tanımları arasındaki ilişki araştırılmıştır; iş memnuniyeti ile tükenmişlik arasında negatif yönde bir ilişki ve stres kavramıyla tükenmişlik arasında ise pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Diri ve Kırıl, 2016). Tükenmişliğin, iş yerindeki bireyleri fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik olarak etkilediği bu açıdan konunun takip edilmesi gereken bir öneme sahip olduğu anlaşılmıştır (Izgar, 2003).

Bu çalışma okul yöneticilerinin zararlı liderlik davranışları sonrası ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladığı mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki bağlantıları vurguladığından önemli görülmektedir. Okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladığı tükenmişlik arasındaki ilişkinin boyutunu araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Malatya'nın merkezinde ve diğer ilçelerde çalışan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örneklem alındığı bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgularla okul müdürlerinin zararlı liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde mesleki tükenmişlik düzeyleri konularında beden eğitimi ve spor çalışmaları alanına katkı sağlaması adına çalışma önem arz etmektedir. Konu ile ilgili literatüre katkı sağlamanın yanı sıra elde edilecek bulgular sonucunda getirilen öneriler ve belirlenen konu alanında ihtiyaç duyulan özgün ve güncel bir çalışma olması açısından önemlidir. Bu araştırmaya ilişkin ulaşılan sonuçların alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

✓ Çalışmanın verileri, 2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı İkinci Yarı Yılı ile sınırlıdır.

✓ Bu araştırma Malatya il ve ilçe merkezlerinde devlet okullarında çalışan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden toplanan verilerle sınırlıdır.

✓ Ölçme araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu” ile sınırlıdır.

Varsayımlar

✓ Gönüllü öğretmenlerin, Kişisel Bilgi Formu’nu, Toksik Liderlik Ölçeği’ni ve Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu’nu tarafsız ve yanılsız olarak cevapladıkları varsayımlar içerisindedir.

✓ Katılımcıların gönüllü olarak katıldığı, katılımcılar tarafından hazırlanan örneğin literatürdeki mevcut verilerin nesnelliğini yansıttığını ve katılımcılar tarafından oluşturulan örneklemin evreni karşıladığı varsayımlar içerisindedir.

✓ Araştırma konusuyla ilgili kaynaklardan elde edilen bilgilerin tarafsızlığına yönelik varsayım yapılmıştır.

✓ Katılımcıların ölçek formunda verdiği cevapların doğru olduğu varsayılmıştır.

Hipotezler

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H₂: Katılımcıların toksik liderlik davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları medeni durumlarına göre olarak farklılık göstermektedir.

H₄: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₅: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları okul kademelerine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları idari görev durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları aktif spor yapma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₈: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları okul yerlerine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları algılanan aylık kişisel gelir durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₀: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları algılanan aylık aile gelir durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₁: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₂: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₃: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₄: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri okul kademelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri idari görev durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₆: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri aktif spor yapma durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₇: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri okul yerlerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₈: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri algılanan aylık kişisel gelir durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₁₉: Katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri algılanan aylık aile gelir durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H₂₀: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları ile yaşları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₂₁: Katılımcıların toksik liderlik davranış algıları ile hizmet yılları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₂₂: Katılımcıların mesleki tükenmişlikleri ile yaşları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₂₃: Katılımcıların mesleki tükenmişlikleri ile hizmet yılları arasında ilişki bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Tarihi 1300'lü yıllara dayanan *lider*, kavramsal olarak ilk kez 19. yüzyıl başlarında İngiliz Meclisinin kontrolünü ve siyasal etkisini ele alan yazılarda kullanıldığı belirtilmektedir (Demir vd., 2010). Sosyolojik açıdan dünya tarihine bakıldığında toplumları yönlendirip etkileyen lider kişilerin hep varola geldiği ve toplumsal varlık olan bireylerin toplum içerisinde yaşadığı oranda kendisine hep bir lider arayışı içinde olduğu görülmektedir (Alkın & Ünsar, 2007). Bu doğrultuda toplumlara rehberlik eden, toplumları harekete geçiren ve topluluklarda kargaşanın oluşmasını engelleyen liderlerin önemsendiği söylenebilir. Lider toplumları harekete geçirmede kendisinde itici bir kuvvet bulan, onları yönlendiren, etki altına alan, kendine güveni tam, fiziksel ve zihinsel yetilerle donatılmış, öğrenmeye ve öğretmeye sürekli açık dirayetli bir kişidir. Eraslan (2003)'a göre lider, yetenek ve beceri gibi birtakım özellikler ile sosyal oluşumları yönlendiren kişidir.

Üzerinde uzun yıllardır çalışılmakta olan liderlik (Akbaba ve Erenler, 2008) ile ilgili alanyazın incelendiğinde liderliğin birçok farklı tanımının yapıldığı görülmektedir (Stogdill, 1974). Bennis ve Nanus (1985) liderliği eğilim ve eylemi etkileyebilme gücü olarak ifade etmektedir. Kendini izleyenlere ulaştırabilen, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilen liderlerin takipçilerini amaçları doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği de liderlik olarak ifade edilmektedir (Bakan, 2008). Howell ve Costley (2006) ise liderliği kişilerin ait oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için grup üyelerini etkileme altına alma diye değerlendirmektedir. Başka bir tanımlamada ise liderlik; amaç, izlem, kültür, temel kimlikler ve ciddiyetle yürütülen süreçler gibi grubu meydana getiren akılcı ve organize faaliyetleri yönetmek, ekip oluşturmak ve geleceği planlamaktır (Sullivan ve Harper, 1996; Erçetin, 2000). Bu bağlamda başkalarını etkilemek için gereken süreç ve etkili kararların alınmasının liderlikte için önemli olarak ifade edilebilir.

1.1.1. Liderin Özellikleri

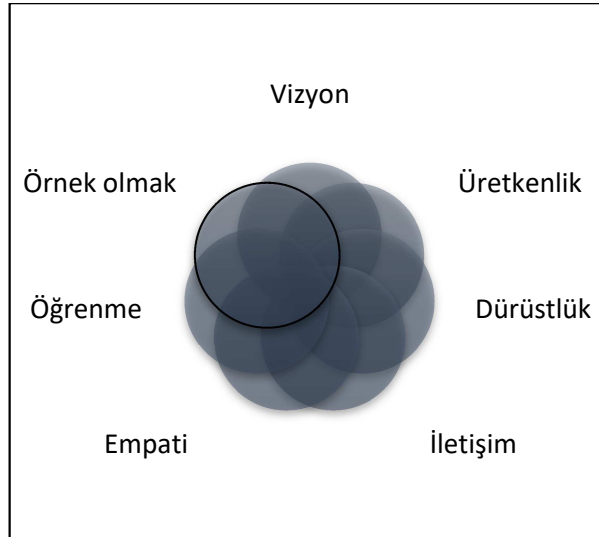
Günlük yaşantımızda var olan toplumsal ilişkilerde veya resmî kurumlarda tüm bireyler hedeflerine ulaşmak, başkalarını etkilemek için liderlik becerileri göstermeye ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda liderlerin özelliklerinin belirlenmesi liderlik becerilerini gösterebilmek açısından önem kazanmaktadır. Karaarslan (2018)'a göre liderin bir lider olarak tanımlanmasını sağlayan en önemli özellikler; doğruluk, hak ve hukuka uygunluk, samimiyet, özgüven, hoşgörü ve coşku unsurları olup bu özellikleri taşıyan bireyler,

toplumları tarafından genellikle lider olarak benimsenmektedir. Ayrıca liderin bu özelliklerinin yanında konuşmasıyla grubunu etkileyip onları hedefe yönlendirebilmesi için iyi bir hitabet yeteneği olması gerektiği de vurgulanmaktadır (Karaarslan, 2018).



Şekil 1: Liderin Özellikleri (Kaynak: <https://msxlabs.org/forum/meslekler/9641-liderlik.html>)

Saylı ve Baytok (2014) liderin özelliklerini dirayet ve feraset, inanılrlık, kuşku duymama, dürüstlük, kavram ile ilgili yetenek, duygudaşlık, dinleme, etkileme şeklinde açıklamaktadır. Kırmaz (2010) ise liderde bulunması gereken niteliklerden bazıları Şekil 2’de gösterebildiği gibi ifade etmektedir:



Şekil 2: Liderde Bulunması Gereken Nitelikler (Kaynak: Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), 207-222).

Bu özellikler dikkate alındığında liderin kurum içi çalışanlarla ilerlettiği iletişim biçimiyle kendisinde var olan vizyonu geleceğin şekillenmesinde, üretken tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına model oluşturmada etkili olabileceği; çalışanları ile empati

düzeyinde ilişki kurmasının kurum içi çalışma başarısını, çalışma isteğini, kurumu sahiplenme iç güdüsünü tetikleyerek kurumsal bağlılığı sağlayabileceği belirtilmektedir (Demir, 2019).

Öztekin (1996) de liderlerin diğer insanlardan ayırt edici olan niteliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:



Şekil 3: Liderlerin Ayırt Edici Özellikleri (Kaynak: Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.)

1.1.2. Liderlik Kuramları ve Yaklaşımları

Farklı şekillerde sınıflandırılabilen liderlik ile ilgili kuram ve yaklaşımlara dair bir sınıflandırma aşağıda sunulmaktadır (Gün & Aslan, 2018):

- Genellikle liderlerin özellikleri yaklaşımını merkeze alan araştırmalar,
- Davranışsal özelliklerin çalışıldığı kuramlar (1950-1960'lı yıllar),
- Durumsal yaklaşım ile ilgili araştırmalar (1950-1980),
- Modern liderlik kuramları (1920'lerin ortasından, 1978'den günümüze kadar) şeklinde ele alınmaktadır.

1.1.2.1. Özellikler yaklaşımı

Bu yaklaşımda kişinin liderlikle ilgili zekâ üstünlüğü, analiz-sentez yeteneği, fikirlerini iletebilme becerisi ve hedefe ulaşmada sabırlı olma vb. özelliklerinin doğuştan gelen yeteneklerle erken yaşlarda kazanılan birtakım özelliklerin etkili olduğuna dayanır (Gün & Aslan, 2018). Bireyin sahip olduğu özellikler bakımından, örgüt içerisinde kendisini lider

gösterebilmesi için bu özelliklerin eksik kalması ve bireyde olan özelliklerin rahatlıkla değerlendirilememesi liderlik kavramına bakışta yeni yaklaşım arayışlarına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005).

1.1.2.2. Davranışsal yaklaşım

Bu yaklaşımda liderlerin gösterdiği davranışlar liderlikle ilgili temel dayanak olarak ele alınmaktadır. Liderin faal oluşunu belirleyen temel özellikler arasında, liderin grubun diğer bireyleri ile iletişimi, yetkiyi devredip devretmemesi, planlama ve denetim şekli, hedefleri saptama şekli vb. davranışları bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

1.1.2.3. Durumsal yaklaşım

Liderliğin içinde bulunulan koşulların belirlemesine dayanan durumsal yaklaşımda lider için, izleyiciler ve şartları arasındaki iletişimden meydana gelen bir süreçten bahsedilmektedir (Demir vd., 2010). Bu yaklaşıma göre liderliğin faal oluşunu etkileyen unsurlar; hedefin niteliği, izleyenlerin becerileri vb. şeklinde yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Durumsallık yaklaşımları arasında, Fiedler tarafından yapılan faal liderlik, Robert House ve Martin Evans yol-amaç, ardışık liderlik; Vroom ve Yetton' un normatif, Hersey ve Blanchard tarafından yapılan durumsal liderlik yaklaşımı ve Reddi tarafından yapılan üç boyutlu liderlik yaklaşımları yer almaktadır (Yeşilyurt, 2007; Sökmen & Boylu 2009; Aykanat, 2010).

1.1.2.4. Liderliğin modern yaklaşımları

Son zamanlarda liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda, yeni tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Bunlar içerisinde sıkça karşılaşılanlardan (Bakan, 2008) dönüştürücü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı sayılabilir. Dönüştürücü lider, düzenlemeleri ve değişimi gerçekleştirmek üzere bireyleri üstün performansa ulaştıran kişidir (Erturgut & Erturgut, 2010). Dönüştürücü lider, çalışanları etkili kılmanın yanında, onlara keşfedici yanlarını ortaya çıkarma ile ilgili rehberlik etme ve güven verme çabasıdadır (Saylı & Tüfekçi, 2008).

1.1.3. Liderlik Türleri

- **Karizmatik Liderlik:** Bu liderler genelde astlarının davranışlarını etkilemede daha başarılı olup karizmatik lidere ve onun davranışlarına karşı izleyenleri tarafından açıklanamayan bir inanç vardır (Göçen & Temiz, 2022).

- **Etkileşimci Liderlik:** Eylemlerin performans ve denetime tabi olduğu bu tip liderlikte performans yüksekse ödüllendirme, istenmeyen sonuçlar varsa eleştirilme ya da cezalandırılma söz konusudur (Kılıç vd., 2014).
- **Vizyoner Liderlik:** Organizasyon ile ilgili gerçekçi ve güvenilir bir gelecek ülküsü oluşturma ve ortaya çıkarma becerisi biçiminde açıklanmaktadır (Tekin & Ehtiyar, 2011).
- **Ruhani Liderlik:** Baloğlu ve Karadağ konuyu (2009) çalışma ortamlarında oluşan stres, mekanikleşme, tüketim çılgınlığı ve toplumdan soyutlanma ruhani liderliğin ortaya çıkma nedenleridir diye açıklamaktadır.
- **Kuantum Liderlik:** Erçetin ve Kamacı (2008)'nin yaptığı araştırmada, klasik fizik değerler dizisine göre liderlik, liderin özelliklerinden doğan, etkisi bireysel güce bağlı ve devamlı bir özellik olarak belirtilmektedir.
- **Sürdürülebilir Liderlik:** Mali ve insan kaynaklarında zayıflamayı veya bulunulan ortamı uymamayı engellemek maksadıyla sorumlulukta ortak rol almaktır (Šimanskienė & Župerkienė, 2012).
- **Otantik Liderlik:** Bu liderler; takipçilerine ne yapmaya çalıştıklarını, düşüncelerini, kararı nasıl uyguladıklarını açıklayan etkileyici bir davranış modeli oluşturmaktadırlar (Çiçek, 2011).
- **Etik Liderlik:** Bu liderlik anlayışında, toplumun ahlaki normlarına uygun, evrensel değerler ile ters düşmeyen davranışlar olarak değerlendirilebilir (Göçen & Temiz, 2022).
- **Hizmetkâr Liderlik:** 1970 yıllarında Robert Greenleaf'in kullanımıyla ortaya atılan bu kavram, farkındalık, ikna edici, iyileştirici, yönetici ve insan gelişimine bağlı özellikler olduğu açıklanmaktadır (Spears, 1996).
- **Teknoloji Liderliği:** Günümüzde eğitim kurumlarının ve eğitim çalışanlarının geliştirmekte olan teknoloji ile olmasını gerekli kılmaktadır (Banoğlu, 2011).
- **Demokratik Liderlik:** Yönetimin yönetim olarak kabul edildiği bu liderlik tipinin zaman kaybı ve karar mekanizmalarının yavaş işlemesi gibi sakıncalar görülmektedir (Gürsoy, 2005).
- **Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:** Grup başarılarının önemli ölçüde azaldığı bu liderlik türünde (Eren, 2001) her izleyiciye sunulan, plan ve programlarını yapma imkânı tanınmaktadır (Alkın & Ünsar, 2007).

- **Katılımcı Liderlik:** Katılımcı karar uygulamalarında kararlar, izleyicilere sunulurken onların desteği ile oluşturulmaktadır (Özkaya, 2000).

- **Toksik Liderlik:** Toksik liderlik kavramını Whicker (1996) yılında kullanmış ve beklenen çıktılara güçlü bir negatif etki gösteren toksik liderlik özellikleri kurumda çalışan insanların örgüte bağlı olma durumlarını oldukça düşürmektedir (Kahveci, Bahadır & Kandemir, 2019). Bozkurt, Çoban ve Çolakoglu (2020) ise çalışmalarında toksik liderlerin çalışanların olumsuz özelliklerini motivasyonunu düşürme, kişilerin özerkliğini engelleme, örgütte olumsuz sonuçlara neden olma, kişilere karşı olumsuz tavır göstererek kurumda toksik etki bırakma, bilgiyi kontrol ederek çevresindekilere karşı korku verme ve bunun neticesinde karar süreçlerini olumsuz etkileme şeklinde ifade etmektedir.

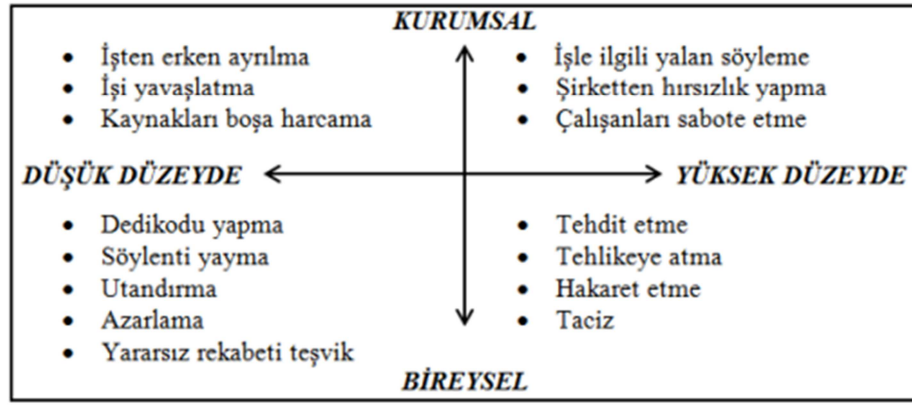
1.2. TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI

Latince “toksik” olarak adlandırılan toksik sözcüğü, bir zehir içeren ve organizmada hasara sebep olan zararlı madde şeklinde ifade edilmektedir (Demirtaş & Küçük, 2019). Bolton (2005)’a göre toksik; gerginlik, öfke, kaygı vb. olumsuz hislerin dışa yansımaları neticesinde bu olumsuzlukları ortaya çıkaran liderlerin ne yaptıklarının tanımlayan bir ifadedir. Bir kurumdaki toksik yönetim tavrı umutsuzluk, öfke, moral bozukluğu, olumsuz iletişim (Eğinli & Bitirim, 2008); iş gören motivasyonunun düşmesi, işe gelmeme ve işin devri (Schmidt, 2008); örgütsel bağlılığın azalması (Demirel, 2015) gibi negatif etkilerin artmasında direkt etkili olduğu düşünülmektedir.

Bir lider çalışanlarına uzun vadede ciddi zarar verirse toksik lider olarak kabul edilir (Pelletier, 2012). Bu liderler hedefe ulaşmak için korku ya da ceza gibi birçok negatif davranış gösterebilirler (Erickson vd., 2015). Toksik (zehirli) liderler, birim gözetimlerinde başarılı bir şekilde çalışsa bile, liderlik ettikleri kuruluşlara değer katmaz, gruplarında güven oluşturmaz, insanlara ve nihayetinde bulunduğu ortama zarar verirler. Ayrıca organizasyonlarda yıkıcı etki gösteren, bulunduğu ortamda sorun oluşturan lider tipleri olarak ifade edilmektedir (Mehta & Maheshwari, 2014). Whicker (1996) toksik etki gösteren liderlerin özelliklerini huzursuz, sürekli sızlanan, öç alma heveslisi ve art niyetli olarak sıralamaktadır. Lipman-Blumen (2005) toksik liderlik kavramını oldukça sert ve kötü niyetli, Roter (2011) bunu organizasyondaki iletişimi engelleyen yaklaşımı olarak ifade etmektedir.

1.2.1. Toksik Liderlik Davranışları

Toksik davranışlar kişilere ve kurum çalışanlarına çok değişik şekillerde zarar vermektedir. Appelbaum, Iaconi ve Matousek (2007) bahsedilen zararları şu şekilde tanımlamıştır:



Şekil 4: Toksik (Zehirli) Davranışın Birey ve Kuruma Etkisi ve Bunun Sonuçları (Kaynak: Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, & solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*.)

Toksik örgütler; bireylerin iletişimlerinde yıkıcı, yoğun strese yol açabilmekte, işgörenlerin organizasyonun devamlılığını da tehdit etmektedir. Toksik liderlerin çalışma ortamlarında, toksik bir haberleşme ve toksik örgüt kültürü meydana gelmektedir (Çiçek & Almalı, 2020; Eğinli & Bitirim, 2008; Kurtulmuş, 2020). Toksik yönetim yalnızca kurum kültürünü etkilememekte aynı zamanda işgörenlerin sosyal yaşamlarını da negatif yönde etkilemektedir (Demir, 2020; Tepper, 2007). Schmidt (2008)'e göre toksik liderliğin davranış şekli, otoriteli liderlik, narsist davranış şekli, kendini gösterme ve beklenmedik davranışlar gibi boyutları bulunmaktadır. Toksik liderliğin, çalışanlar üzerinde olumsuzluklara sebep olan, üretkenliği etkileyerek kısa ve uzun vadeli kuruma olumsuz hava yansıttığı belirtilmektedir (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004).

1.2.2. Toksik Liderlik Boyutları

Bu liderlik türü dört alt düzeyde değerlendirilmektedir. Bunlar; çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencilliktir (Demir, 2019).

Çıkarıcılık: Bu boyutta saygısızca davranışlar gösterme, kişileri değersiz görme, topluma karşı üstünlük taslama gibi davranışlar görülebilmekle birlikte doyumsuzluk, sinirlilik hali, bireylere karşı itimsizlik; kişiler arasında yeterli olmayan iletişim sebebiyle iş ortamlarında amaca uymayan hareketler oluşmaktadır (Wilson Starks, 2003). Menfaatlerin ön planda tutulmaya çalışıldığı, toplumda ya da iş ortamlarında kendisinin dışındakilerden daha yetenekli ve becerili olduğunu varsaymak, karşı tarafın sözünü sürekli keserek dinlenmesini engellemek gibi zararlı davranışlar da bu boyutta sayılabilirler.

Değer Bilmezlik: Wilson-Starks (2003) olumsuz ortamlarda görev yapan kişilerin birim amirleri ile aynı fikri paylaştıklarında ödüllendirildikleri, farklı düşündüklerinde ise cezalandırıldıklarını söylemişlerdir. Yine benzer bir durumda birçok şeyi var olduğu gibi

kabullenerek üstteki kadronun gözüne giren çalışanlar terfi ile ödüllendirilirken, eleştirenler ise hak ettikleri yerlerden uzaklaştırılmaktadırlar.

Bencillik: Toksik liderlerin işgörenlere karşı korkuyu ve endişeyi empoze ettikleri ve kendi pozisyonlarına saygı duyulması gerektiğini aşıladıkları söylenebilmektedir. “Ben” anlayışını kabullenmiş toksik yöneticiler, genellikle başarıların kendilerinden kaynaklandığını, başarısızlıkların ise çalışanları tarafından gerçekleştirildiğini varsayarlar. Bu noktada toksik liderler zararlı bir iletişim yaymaya çalışırken ayrıca işleri zorlaştıran bir etkiye sahiptirler (Eğinli ve Bitirim, 2010). Yöneticilerin ve liderlerin zararlı özelliklerden korunabilme sadece bireysel ve kurumsal anlayışla olabilmektedir (Xia vd., 2019). İşgörenlerin kuruma yararlı olabilmeleri, ancak yöneticilerin zehirli etki ve edimlerinden korunmalarıyla mümkündür (Demir, 2019).

Olumsuz Ruhsal Durum: Toksik yöneticilerde görülmekte olan yıkıcı davranışlar; art niyetli, değersizleştirme ve katı davranış olarak ifade edilmektedir (Kellerman, 2004). Toksik yöneticiler zehirleyici, küçük düşürücü davranışlar göstermekten hiçbir şekilde geri durmazlar, takipçilerine art niyetli davranır ve bununla kurumsal çalışmaya olumsuzluk aşırlarlar (Neuman ve Baron, 2005). Toksik yöneticilerdeki duyarsızlaşmadan kaynaklı iletişim sıkıntısı, ilişkide ölçsüzlük, kendilerinin eksiksiz davranışlar sergiledikleri ve katiyen hatasız oldukları ve iş ortamlarında güveni sarsan yorumlama durumları olumsuz ruhsal durumu pekiştiren davranışlardır (Demir, 2019).

1.2.3. Toksik Liderliğin Özellikleri

Toksik bir lider iletişim eksikliği, güvensizlik, her şeyi kontrol etmeleri gerektiğini düşünür gibi özellikler ile karakterize olup bir kişinin her yönünü kontrol etmeye çalışarak aslında aşırı kontrolden belirli bir düzeyde ego tatmini yaşama şeklindeki özelliklere haizdirler (Wilson-Starks, 2003). Bir liderde çalışanlarının refah düzeyi konusunda açık bir endişe eksikliği, örgütteki havanın olumsuz etkilenmesine neden olan bir kişilik yapısı ve liderin şahsi çıkarının motive edildiğine dair çalışanların teslimiyeti söz konusu ise bu liderin toksik lider özellikleri sergilediği belirtilmektedir (Reed, 2004).

Kellerman (2004) toksik liderlik davranışlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

Etkisizlik bağlamında;

- Yetersiz-lider ve takipçileri, faydalı bir değişim yapamamaktadır,
- Katı-lider ve takipçileri, yeni fikirlere açık olmamaktadır,
- Kararsız-lider, kontrolsüz olup izleyenleri onu durduramamaktadır.

Etik değerleri taşımama bağlamında;

- Duygusuz (katı) lider, biręok takipęisinin ihtiyaını dikkate almamaktadır,
- Özünden uzaklaşmış lider yalan söyleyen ve dolandırıcıdır,
- Olumsuz lider, izleyenlerine ya da başkalarına fiziki ve zihni olarak fayda vermemektedir,

Toksik liderlerin değişkenlik göstermekle birlikte dikkate alınan özellikleri şu şekildedir (Çetinkaya, 2017; Eğinli & Bitirim, 2008; Holloway & Kusy, 2010; Lipman-Blumen, 2005):

- Bağımsız ve açık fikre izin vermez,
- Çalışanların güvenliğini zedeler ve etrafına korku salarak ortaya çıkacak lider özellikli kimselere en başından engel olur,
- İş ortamlarında çoğunlukla verimliliği ve etkililiği engellemeye çalışır,
- Etik değerleri dikkate almaz,
- Liderlerin kendi güçlerini, diğerlerinin üzerine koymaya sevk eden doyumsuz bir hırsı vardır,
- Eylemlerinin sonucunu dikkate almaz, hatasını kabullenmez ve daima diğer kişileri hatalı bulur,
- Belirli sorunları kavramakta ve liderliğin gerektiği zamanlarda etkin bir şekilde hareket edemez,
- Kendisine hayran bir kişiliği vardır ve devamlı olumsuz bir ortam meydana getirir,
- Alaya alma veya karşısındaki suçlar açıklamalar sergiler, takım çalışmasına onay vermez,
- Kendisi konuşur, soru sormaz, geri dönüt kabul etmez ve geręek durumu algılamaz.

Toksik liderlerin çeşitli davranışları şunlardır (Lipman-Blumen, 2005):

- Kasten takipęileri küçümser ve dışlar, onlara haksızlık yapar,
- Çalışanlara, insani haklar konusunda haksızlık eder,
- Ahlaki bakımdan uygun olmayan davranışlar gösterir,

- Yapıcı eleştiriye müsaade etmez,
- Takipçileri baskı ile sindirir,
- Potansiyel liderlerin çıkmasını ve bunların desteklenmelerini engeller,
- Sorunlara karşı tanı koymaz ve onlara uygun çözüm yolu bulamaz.

Reyhanoglu ve Akın (2016) ise toksik liderliği hakarete bulunabilen, istismarcı, art niyetli, yönetme gücünü boğucu ve kontrolcü, örgütte olumsuz bir hava oluşturan, bencil, empati duymayan ve sadece kendi düşüncelerinin doğruluğuna inanan lider tipi olarak nitelendirmektedir.

1.2.4. Toksik Liderliği Ortadan Kaldırma Yöntemleri

Toksitenin bir örgütün kültürüne dönüşmemesi için toksik davranışın tanımlanması ve denetlenmesi suretiyle çeşitli politikalar geliştirilmeli ve hayata geçirilmelidir (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). Bu bağlamda Marcia Lynn Whicker'ın görüşleri şu şekildedir (Tavanti, 2011):

- Toksik liderin örgütteki varlığının ciddi bir tehdit olduğunu bilmek,
- Toksik lider ile tehditkâr konuşmamak, ancak onların farkında olduğunu belli etmek,
- Bu konu ile ilgili endişeleri örgütteki ilgili birimlere bildirmek,
- Kişiyi zayıf düşürmeye çalışsa da üretkenliği korumak,
- Temelde sorunlu olduklarından kendi kendilerini yok edeceklerini unutmamak.

Okulların Bakanlıkça belirtilen amaçlara ulaşabilmesi için okulda yöneticinin bir lider olarak okul çalışanlarını etkileyebilmesi gerekmektedir (Göçen & Temiz, 2022). Okulun bütün sorumluluğunu üzerine alan bir lider, kendisini devamlı iyileştirmeli ve geliştirmelidir (Şahin, 2003). Lider pozisyonundaki okulun müdürü kurumunda çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan, problemlerini çözen, motivasyon ve performanslarını artıran birtakım özelliklere sahip olmalıdır (Özkan & Temiz, 2017).

Liderlerdeki toksisite genellikle çeşitli kurumlarda ortak bir gerçeklik olup (Tavanti, 2011) eğitim kurumlarında da sıkça görülmektedir (Green, 2014). Öğretmenler ve öğrencilerin huzuru, eğitimin kalitesi gibi nedenler okul yöneticisi olarak müdürün liderlik davranışı sergilemesi ile doğrudan ilgilidir (Çelebi, Güner, & Yıldız, 2015). Okulda müdürünün öğretmenlere art niyetli, katı, negatif ve uygunsuz davranımı, duygu ve düşüncelere önem vermemesi ve toksik davranışlar göstermesi öğretmenlerin de kuruma karşı

yıkıcı davranışlar göstermesine neden olabilir (Demirel, 2015). Bazı liderler kurumları ve çevresi için güven, samimi bağlılık ve titizlik gibi duygular oluşturur; bazı liderler ise bunun tam karşısı bir etki gösterebilir (Bennis, 2001). Modern çağın yüklediği sorumluluk duygusu ve sorunlarla başa çıkmaya çalışan ve görevlerini bu çerçevede yerine getirmeye uğraşan okul ve kurum müdürleri tüm bu süreçleri dikkate alarak yönetim sürecini başarıyla gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Şişman, 2020).

Bir okul müdürünün duygulara ve düşüncelere değer vermeyen ve olumsuz özelliklere sahip kötü niyetli ve zararlı davranışları, öğretmenleri okula karşı olumsuz tutumlar benimsemeye yönlendirebilir. Okul müdürünün bu tarz davranışları sonuucunda ise personelin kuruluşa bağlılığı azalacak ve hedeflerine ulaşmada zorluklar olacaktır (Kırbaç, 2013). Eğitim kurumlarındaki öğretmen ve öğrenciler, okul liderlerinin yönetim tarzlarıyla yakından ilişkili olup bu liderlerin eğitim organizasyonlarındaki çalışmalarından ve motivasyonlarından kaynaklı olarak memnuniyet (okula bağlılık duygusu vb.) duyarlar (Çelebi, Güner, & Yıldız, 2015). Toksik liderlerin değişebilmeleri mümkün olup liderin değişim ihtiyacının tanınması, değişim sürecinde liderin kararlı olması, bu süreçlerle birlikte dönüşüm ve değişim için üretken koçluk ve nihayetinde ihtiyaçlara uygun planlama yapılması yararlı olabilecektir (Wilson-Starks, 2003).

1.3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik 1960'lı yıllarda bilimsel çalışmalarda kronik uyuşturucu bağımlılığını anlatmak için kullanılan bir kavramdır (Seferoğlu, Yıldız, & Yücel, 2014). Tükenmişlik kavramı ile ilgili ilk makaleleri sağlık sektörünün önemli isimlerinden psikiyatrist Freudenberger (1974, 1975) ve bireylerin duygusal yönü ile ilgili çalışmaları olan sosyal psikolog Maslach (1976) yazmıştır (Maslach & Schaufeli, 1993). Tükenmişlik kavramı, insanlarla iş birliği içinde çalışmalarını yürüten bireylerde gözlemlenen; duygusal anlamda tükenmişlik yaşayan, herhangi bir durum karşısında duyarsızlaşan ve kişisel başarısızlık yaşayan bireylerin psikolojisini içeren bir durum olarak saptanmıştır (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Goldberg, 1998).

Tükenmişliğe İngilizcede “burnout” diye tanımlama getirilirken, dilimizde “tükenmişlik, tükeniş sendromu-mesleki tükenmişlik” tanımları ile açıklanmaktadır (Sağlam-Arı & Çına-Bal, 2008). TDK’de tükenmişlik “gücün yitirilmesine karşılık buna karşı koymama hali” diye açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Tükenmişlik kavramının tanımı ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından yapılmış ve son 20 yılda farklı işyerlerinde birçok çalışma yapılmıştır (Kırs & Okçu, 2014). Tükenmişlik üzerine ilk makaleleri yazan Freudenberger (1974) bireyde görülen başarısızlık durumu, enerji ve

motivasyon düşüklüğü ya da karşılanması beklenen ancak bunu karşılanamayan taleplerden oluşan bir tükenmişlik hali olarak ifade etmiştir (Izgar, 2003; Budak & Sürgevil 2005; Akçamete, Kaner, & Sucuoğlu, 2006; Sağlam-Arı & Çına-Bal, 2008; Dağlı & Gündüz, 2008; Ardiç & Polatçı, 2008; Koçak, 2009; Akın & Oğuz, 2010; Ay & Avşaroğlu, 2010; Çetin, Basım, & Aydoğan, 2011; Sezgin & Kılınç, 2012; Gündüz, Çapri, & Gökçakan, 2013; Çapulcuoğlu & Gündüz, 2013).

Tükenmişlik kavramı ile literatürde oldukça fazla tanımlama olmasına rağmen, tükenmişlik kavramı için kuramsal bir çerçeve oluşturmak oldukça zor görünmektedir (Schaufeli & Enzmann, 1998). Tükenmişlik kavramı günümüzde geçerliliğini sürdüren tanım Maslach ve arkadaşları (Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981; Pines ve Maslach, 1980) ile getirilen tanımlamadır. Tükenmişlik, insanlarla sürekli iç içe olan bireylerde gözlemlenen üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmaktadır (Akyürek, 2020).

Pines ve Aronson (1988) tükenmişlik kavramını, duygusal sorunların birikmesiyle oluşup mental bitkinliğe sebep olan bir durum olarak ifade etmişlerdir. Blase (1982)'e göre tükenmişlik kavramı, uzun süreli biriken iş stresinin olumsuz etkisine karşı verilen kronik bir yanıt olarak açıklanmaktadır. Cooper, Dewe ve O'Driscoll (2001) tarafından, iş olarak insanlarla ilgilenmek durumunda kalan bireylerde görülen ruhsal gerginlik ve tükenme hali olarak ifade edilmektedir (Demir, 2019). Tükenmişlik modern çağ dünyasında ciddi bir sorun olarak görülmektedir (Kelgökmen vd., 2015). Çam (1992), Ergin (1992) ile Maslach, Schaufel ve Leiter (2001) da tükenmişlik, uzun vadede yoğun iş stresi etkisinde bulunma ve ilerleyici bir stres süreci olarak düşünülmektedir.

Mesleki yönden tükenmişlik; bireyin önce yüksek hedefler belirlemesi, daha sonra istediklerini elde edemeyip enerjisinden bıkmış ve bitkin hissetmesi olarak açıklanabilir (Cemaloğlu & Şahin, 2007). Çalışanların birçoğu genellikle hayatlarının bir yerinde tükenmişlik sendromuyla karşılaşabilmekte ve bunun aniden gerçekleşen bir durum olmadığı, aksine yavaş yavaş gerçekleşerek birtakım faktörlerle desteklenip ortaya çıktığı zamanda bireyin ruhsal yapısını olumsuz etkileyerek kişinin sosyal yaşamında sorunlara yol açmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Kayabaşı, 2008). Tükenmişliğin etkili olduğu bazı sektör grupları özellikle hizmet sektörü (öğretmenler, akademisyenler, hemşireler, hekimler, hasta bakıcılar, güvenlik birimleri, sosyal hizmet çalışanları, avukatlar, değişik birimlerde yönetici olarak görevlerini devam ettirenler vb.) diğer sektörelere oranla daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Ardiç & Polatçı, 2009).

1.3.1. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişliğin evreleri dört safha ile tanımlanmış ve bu şekildeki bir tanımlama tükenmenin anlaşılması açısından kolaylaştırıcı bir bakış sağlamaktadır (Kayabaşı, 2008). Ancak tükenmişlik, kişinin bulunduğu evreden diğerine geçen kesintili bir süreci değil, devamlı olan bir olguyu ifade etmektedir (Fawzy & Fawzy, 2001). Kayabaşı (2008)'na göre bu aşamalar:

- **Şevkli Olma ve Coşkulu Olma Evresi:** Bu evrede bireyin mutluluğu en üst seviyelerde görülmektedir, enerjilerinde artış ve mesleğinden beklentisi oldukça yüksektir. Bireyin dünyasında mesleği, kendisine ve hayatındaki diğer iş ve insanlara vakit ayıramayışının sebeplerinden biridir. Bunun için sonuna kadar gayret gösterme çabası içindedir.
- **Durağan Olma Evresi:** Bu safhada arzu ve umut içinde bir eksiklik oluşmaktadır. Birey, mesleğin uygulanmasında karşılaşılan zorluklardan ve daha önce umursanmayan veya eleştirilen belirli noktalardan rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanacak kısım "eğer kişi sadece işi düşünürse"dir çünkü mesleği, bireyin varlığını tüm teorik ve gerçekleştirilebilir yönleriyle tamamen kapsayamamıştır.
- **Engellenme Evresi:** Çalışmayı, insana hizmet ve yardım olarak nitelendiren kişi, süreç içerisinde karşılaşılabilecek koşulları değiştirmenin de zor olduğunu bilincindedir. Çoğu zaman bu duruma karşı bir direnç yaşar. Bu anda üç yoldan biri seçilmelidir. Bunlar: savunma ve mücadele stratejilerinin aktif hale getirilmesi, uyumsuz savunma stratejileri ile tükenmişliği iletme ve bireyin çevresinden ayrılması veya önlenmesi olarak ifade edilmektedir.
- **Umursamazlık Evresi:** Bu aşamada yoğun duygusal ayrışma, inançsızlık ve umutsuzluk olduğu bilinmektedir. Birey mesleğini daha iyi sosyal ve ekonomik koşullarda tutmakta ve ondan tatmin olmadığını göstermektedir.

Aşağıda yer alan tabloda Maslach'ın tükenmişlik modelinde yer alan aşamalar gösterilmektedir (Polatçı ve Ardıç, 2009).

+ Duygusal Tükenme + Duyarsızlaşma- Kişisel Başarı
--

Şekil 5: Maslach'ın Tükenmişlik Aşama ve Modeli (Kaynak: Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun diğer yüzü: İşle bütünleşme.)

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği; bireyin duygusal yönden tükenmesi, duyarsızlaşması ve kişisel başarı düşüklüğü olarak gözlemlenen "üç bileşenli psikolojik sendrom" olarak açıklamışlardır. Yapılan bu açıklamaya göre, tükenmiş bir kişide önce duygusal yönden tükenme, akabinde duyarsızlık ve son olarak kişisel başarı düzeyinde önemli bir düşüş gözlemlenmektedir (Polatçı ve Ardıç, 2009).

Tükenmişlik sürecinin oluşumunda; kurumun türü, özellikleri, iş türü, rolün belirsizliği, yönetsel çalışmadaki süre, eğitim durumunun yeterliliği, mühim kararlara katılamama, personel eksikliği, araç gereç de eksiklik (Çam, 1992), toplumsal etki (Cheuk & Sai, 1995), çalışma süresi (Girgin, 1995) ve dış faktörlerin varlığı; stres yönetimi (Gündüz, 2005), kişilik yapısı, iç ve dış kontrol merkezi, empati kapasitesi, işkoliklik (Aslan vd., 1996) gibi kişisel etkilerin olduğu da bilinmektedir (Kelgökmen vd., 2015).

1.3.2. Tükenmişlik Modelleri

- **Cherniss Modeli:** Cherniss modelindeki yok olma, ara ara oluşan ve yaşanılan sürecin sonunda meydana gelen bir koşul olarak ifade edilir (Pepe, 2008). Bu modele göre tükenmişlik kavramı ise bireylerin iş koşullarına bağlı olarak yaşadıkları streten kaynaklı adapte olmaları ve içine düştükleri stres durumunda uzaklaşma stratejileri olarak ifade edilmektedir (Cherniss, 1982).
- **Pines Modeli:** Pines modelinde tükenmişlik kavramı, bireylerin fiziksel yönden, ruhsal yönden ve mental yönden bitkin düşme durumu olarak ifade edilmektedir (Pines & Aranson 1988).
- **Edelwich ve Brodsky Modeli:** Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği, insanlara yardım eli uzatan iş sahalarında çalışan bireylerde gözlemlenen ve çalışma şartlarının bir sonucu olan fikir, enerji ve hedef yitimidir diye açıklar. Kalabalık bir gruba hizmet edip, yeterli olmayan ekonomik kazanımlarla uzun süreli çalışma ve bürokratik baskılar tükenmişlik örnekleridir (Pepe, 2008).
- **Venigna ve Spradley Modeli:** Beş aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım, 1996):
 - ✓ Bal (balayı) olarak adlandırılan ilk aşama; arzu, heyecan ve enerjinin en uygun seviyede olduğu bir safhadır.
 - ✓ Yakıt azaltma (yakıt eksikliği) olarak adlandırılan ikinci aşama, ilk aşamanın tersidir.
 - ✓ Bu aşamada ilk fiziksel ve zihinsel belirtiler ortaya çıkar. Buna kalıcı hastalıklar, öfke ve depresyon dâhildir.

✓ Tükenme sendromu dördüncü aşamada yer alır. İş yaşamında semptomların akut hale geldiği ve bireysel yorgunluğun zihni işgal etmeye başladığı aşamadır.

✓ Umutsuzluk olarak adlandırılabilir beşinci adıma, çıkmaza girme durumudur.

• **Freudenberg Modeli:** Freudenberg (1974) tükenmişlik deneyiminde; ani öfke, huzursuzluk ve engellenme, önemsiz baskı algısı ve duyguları kontrol etmede zorluklar olan ani çığlıklar görülmektedir. Ani öfke, güvensizlik ve kuşkular arttıkça, değişime direnme gücü, başkalarında yanlış olduğu inancı ve herkesin kendilerine yardım etmek için çalıştığı fikirlerinde gelişme görülmektedir (Pepe, 2008). İşe harcanan zaman artmış olsa da başarı azalmıştır ve birey arkadaşlarının çoğunu kaybedebilir (Dinç Sever, 1997).

1.3.3. Tükenmişlik ile İlgili Diğer Kavramsal Modeller

Birçok araştırmacı, tükenmişlikle ilgili olguyu anlamak için bir kavramsal sınır çizebilmek amacıyla, çeşitli modeller önermiş ve bu modeller aşağıda kısaca ifade etmiştir (Demir, 2019).

1.3.3.1. Golembiewski'nin aşamalı tükenmişlik modeli

Golembiewski vd. (1983) tükenmişliğin farklı aşamalarda ilerleyici ve ölümcül bir "süreç" olduğunu açıklamaktadırlar. Golembiewski ve arkadaşları, bu aşamanın duygusal tükenmişlik ile başladığı, devamında duyarsızlık ve nihayetinde daha az başarı duygusuna yol açtığı ilerici bir yaklaşım ileri sürmüşlerdir. Tablo 2'de sunulduğu üzere nedensel tükenmişlik sekiz aşamada gösterilmektedir. Bu modelde, tükenmişlik nedensellik zaman zinciri diye belirtilmemektedir.

Aşamalı Tükenmişlik Modeli

MTE Aşama alt ölçekleri	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
D	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
ABD	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
DT	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

(D= Duyarsızlaşma, ABD = Azalmış Başarı Duygusu, DT= Duygusal Tükenme)

Şekil 6: Aşamalı Tükenmişlik Modeli (Kaynak: Golembiewski et al., 1983; 1986)

1.3.3.2. Lee ve Ashforth'un bölümlü modeli

Lee ve Ashforth (1993) tarafından sonuç olarak bölümlere ayrılmış bir model önerilmiş, artan duygusal tükenme, artan duyarsızlık ve azalan başarı duygusunun nedensel

olarak ilişkili olduğuna dikkat çekilmekte ve duyarsızlık ve başarı duygusundaki azalmanın bağımsız ve nedensel olmadığı ifade edilmektedir.

1.3.3.3. Hobfoll'un kaynakların korunması kuramı

Bu modelin “genel bir stres kuramı” varsayıldığı düşünülmekte zira gerilimin nasıl meydana geldiği ve çoğaldığı açıklanarak bu kuramda kişilerin kaynaklarının (1) tehdiye uğraması, (2) kaybedilmesi ya da (3) yerine konulamaması hallerinde stres altına girdiği ifade edilmektedir (Demir, 2019). Bu kuram, çalışanın istekler ile kaynak arasındaki uyumun kişi tarafından nasıl algılandığını düzenleyen ruhsal mekanizmayı açıklamakta ve özellikle bu üçüncü durumun hayata geçmesi durumunda kişilerin tükenmişlik yaşayacağı belirtilmektedir (Hobfoll, 1989).

1.3.3.4. Demerouti ve arkadaşlarının iş gerekleri-kaynakları modeli

Bu modelin iki süreçten oluştuğu söylenmektedir. İlk olarak, işle ilgili mücadele eden kısımların takip edilmesi önerilmektedir (örnek, aşırı iş talepleri), kişide sürekli aşırı yükün artması kişinin tükenmesine neden olmakta; kaynakların eksikliği de, ikinci süreçte iş ihtiyaçlarının karşılanmasına neden olan ve işe dönüş davranışına olumsuz etki eden durumlar olarak ortaya çıkabilmektedir (Demir, 2019). Bu durum uzun vadede iş bırakma/iş çıkışı olarak gözlemlenmektedir (Demerouti vd., 2001).

1.3.3.5. Maslach'ın tükenmişlik modeli ve boyutları

Bu modele uygun literatürde çok fazla tanımlamalar varsa da Maslach ve arkadaşlarının tanımları ise şu şekilde açıklanmaktadır (Demir, 2019):

Duygusal Tükenme: Destek almadıklarında sıkılma ve bitirme hissidir, duygusal enerjilerini, çalışanın verecek hiçbir şeyi kalmamış gibi kaybetme hissidir (Demir, 2019). Başka bir zamana ihtiyaç duyan ve başka bir kişiyle tanışmak için yeterli enerjiye sahip değildirler (Maslach vd., 2001). Bu, tükenmişlik sendromunun en çarpıcı belirtisidir (Berry, Barrowclough, & Haddock, 2011; Taris vd., 2005). Bu, genellikle tükenmişlik boyutlarında ayrıntılı olarak raporlanan ve analiz edilen bir durumdur (Shirom, 1989). Ayrıca tükenme derecesine göre sunulan hizmetleri de etkileyebilmektedir (Maslach vd., 2001).

Duyarsızlaşma: Çalışma şevkinin kırılması, çalışmaya negatif, düşmanca ya da ileri derecede ilgisiz kalınması, en önemli sorun olarak da çalışanı insani duygulardan uzaklaştırması şeklinde ifade edilmektedir (Demir, 2019). Duyarsızlaşma bileşeni, tükenmişlik yaşayan bireyler arasındaki uzantının göstergesi diye açıklanmaktadır (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik insanları bilişsel bir bakış açısıyla uzaklaştırır, bu da duygusal

tükenmeden duyarsızlığa kadar duygusal tükenmeye hızlı bir tepki verir (Demir, 2019). Bu, çok çeşitli uzman kuruluşlarda ve ortamlarda tükenme arayışında uyum içinde bulunmuştur (Maslach vd., 2001).

Azalmış Kişisel Başarı Duygusu: Azalan kişisel başarı duygusu, çalışanın iş ortamında verimlilik, yetkinlik ve üretkenlikte bir düşüş yaşar, işi iyi yapma noktasına kadar artan bir yetersizlik duygusudur ve bu kendiliğinden başarısızlığa yol açabilir (Demir, 2019). Bu, tükenmişlik seviyelerinin kendi kendine değerlendirilmesi ve verimsizliğin önemi olarak açıklanmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu seviye ile diğer iki tükenmişlik seviyesi arasında karmaşık bir ilişki vardır (Demir, 2019). Bazen birinin bazen de birbirinin bir kombinasyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Byrne, 1994). Zira diğer iki seviye bireysel verimlilik arzusunu zayıflatabilmektedir (Leiter, 1993).

1.3.3.6. Tükenmişliğe karşı işle bütünleşme

Maslach ve arkadaşlarının fikrine göre, değerli, anlamlı olarak başlayan bir şey artık gün geçtikçe tatmin edici ve anlamlı olamamaktadır. Sonuç olarak sürece entegrasyon, tükenmişliğin üç boyutunun doğrudan tersi olan enerji, katılım ve verimlilik ile ilgilidir (Demir, 2019). Bu nedenle, sürece entegrasyon Maslach tükenmişlik ölçeğinde üç boyutlu noktaların zıt modeli olarak değerlendirilmektedir (Maslach vd., 2001).

1.3.4. Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişlik sendromu tıp alanındakiler, fizyoterapistler, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları ve insanlarla yoğun bir ilişkisi olan polis memurlarında gözlemlenmektedir (Ergin, 1992). Tükenmişliğin birtakım nedenleri arasında birinci grupta, kişisel ve sosyal unsurlar yer alır (Akyürek, 2020). Bireysel etmenlerde, bireyin sahip olduğu bazen tükenmişliği artıran ve bazen indirgeyici özellikler gösterilmektedir (Arı & Bal, 2008). İkinci gruba bakıldığında örgütsel faktörler söz konusu olup kişi ve iş çevresi arasında yaşanan uyumsuzlukların tükenmişliği etkilediği bilinmektedir (Akyürek, 2020). Çalışılan örgütün tipi, işin niteliği, çalışma süresi, aşırı rol yüklenmesi ve belirsizliği, iş gerilimi gibi etkenler örgütsel faktörler arasında gösterilebilir (Arı & Bal, 2008; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach vd., 2001).

1.3.5. Mesleki Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişlik kavramı örgütsel ve bireysel faktörler olarak incelenebilmektedir (Demir, 2019).

1.3.5.1. Örgütsel faktörler

Tükenmişlik araştırmalarından elde edilen bulgular, örgütsellik faktörlerin tükenmişlik seviyeleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Maslach vd., 2001; Morse vd., 2012). Literatürdeki bir dizi örgütsel faktörler aşağıdaki gibidir (Demir, 2019):

- **Meslek Özellikleri:** Tükenmişlik çalışmaları, bireylerle iletişimin çok kurulmadığı (bilgisayar programcıları vb.) mesleklerde de incelenmeye başlamıştır (Demir, 2019). Bu bağlamda, eğitim, sağlık, özellikle ABD ve Hollanda'da insanlara doğrudan hizmetler, sosyal hizmet ve kolluk kuvvetleri gibi hizmetler incelenmiş ve mesleklerin sonuçlarının benzerlik gösterdiği ortaya konmuştur (Schaufeli & Enzmann, 1998).
- **İş Yükü:** Yoğun iş yükü, bireyin enerjisini, toparlanmanın mümkün olmadığı ölçüde sona erdirir (Maslach vd., 2001).
- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:** Bunların tükenmişlik düzeyine neden olabilecek stresli bir örgütselliğe bağlı oldukları belirtilebilir (Glisson vd., 2008; Lee & Ashforth, 1996).
- **İş Özerkliği ve Kontrol:** Yetki veya kontrol eksikliğinden kaynaklanan yorgunluğun iş memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir (Maslach vd., 2001). Literatürde yapılan birçok çalışmada, iş özerkliğinin eksikliğinden kaynaklı olarak çalışan insanların başarısında düşüklüğe ve tükenmişlik hissinin ortaya çıkmasına ve duyarsızlaşmaya neden olduğu savunulmuştur (Maslach, Schafeli, & Leiter, 2001; Cordes & Dougherty, 1993).
- **Yönetimsel Destek ve Geribildirim:** Çalışmalar, amirleri tarafından desteklenmeyen çalışanların daha yorgun olduğunu göstermiştir (Maslach vd., 2001). Olumlu geri bildirimin çalışanların yeterlilik duygusunu artırdığı ileri sürülmektedir (Hee & Ling, 2011).
- **Ödüllendirme:** Yetersiz ödül, bireysel başarı duygusunun azalmasıyla doğrudan ilişkilidir (Maslach vd., 2001). Bu bağlamda, ödül verimliliği doğrudan etkilemektedir.
- **Eşitlik:** Eşitlik, çalışanların öz değerlerini güçlendirir, eşitsizlik ise, tükenmişliği alevlendirir (Demir, 2019). Bu durum kişiyi üzmemekte ve yormakta veya duyarsızlaştırmaktadır (Maslach vd., 2001).
- **Değerler:** Değer bilinmeyen iş ortamları tükenmişliğe etki eder. Değerlerin aşınması uyumsuzluklara yol açabilir ve iş için uygunsuzluk hissini artırabilir (Maslach vd., 2001).

1.3.5.2. Bireysel faktörler

Bu faktörde demografik değişkenler ve kişilik özellikleri şeklinde iki grup bulunmakta ve bu kişisel özelliklerin tükenmişlik ile ilişkili olmasına rağmen kurumsal faktörler kadar etkili olmadığı söylenebilmektedir (Demir, 2019). Bu da tükenmişliğin bireyselden çok sosyal bir olgu olduğunu göstermektedir (Maslach vd., 2001).

1.3.5.3. Demografik özellikler

- **Yaş:** Tükenmişlik için en etkili demografik faktör olarak önerilmiştir ve yaş daha gençken tükenmişlik seviyesini artırdığı bildirilmiştir (Demir, 2019). Bu nedenle, bir kişinin profesyonel kariyerinin ilk aşamaları daha risklidir (Maslach vd., 2001).
- **Cinsiyet:** Bayan veya erkeklerin daha yüksek seviyeye sahip olduğu ileri sürülebilmektedir (Demir, 2019).
- **Medeni Durum:** Tükenmişlik seviyesinin en az görüldüğü grup evli bireyler olarak açıklanmaktadır (Maslach vd., 2001).
- **Eğitim Durumu:** Eğitimdeki artış, eğitilmiş insanların sorumluluğu diğerlerinden daha yüksek hem beklentileri hem de tükenmişlik düzeyini artırmaktadır (Maslach vd., 2001).

1.3.5.4. Kişilik özellikleri

Zor olarak tanımlanan bireyler, rahat bireylerden daha fazla tükenmişlik yaşarken, bu durumda olan bireyler ile beklentisi olmayan dikkatsiz bireyler karşılaştırıldıklarında biraz daha az tükenmişlik yaşadıkları da söylenebilir (Maslach vd., 2001).

1.3.6. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliğin belirtilerine bakıldığında çeşitli belirtiler ortaya çıkmaktadır (Pepe, 2008). Tükenmişliğin belirtileri şu başlıklar altında sıralanmıştır (Çam, 1991; Baysal, 1995):

Fiziksel Belirtiler: Yorgun ve bitkin hissetmek, başın ağrması, uyku eksikliği, zor nefes alma, uyuşukluk, zayıflama, kalp hastalığı, sık grip olma gibi.

Davranışsal Belirtiler: Öfke kontrolsüzlüğü, işten kaçış, başarısızlık hissi, alınganlık, öz-güvende azalma, izolasyon, teslimiyet, çaresizlik, unutkanlık, ilgi kaybı, arkadaşlarına karşı dalga geçme davranışları gösterme.

Psikolojik Belirtiler: Aile sorunları (evden kaçış, ilgisiz olma), uykusuzluk, depresif davranışlar, psikolojik rahatsızlıklar.

Tükenmişliğin belirtilerinde insan işlevlerini dikkate alarak oluşturulan dört alan aşağıda ifade edilmektedir (Izgar, 2000):

- **Psikolojik-Duygusal Belirtiler:** Başka insanları eleştirme, düşük bireysel başarı duygusu, depresyon, kaygı, umutsuzluk, yabancılaşma ve yalnız kalma isteği.
- **Davranışsal Belirtiler:** İnsanlardan kaçış, iş yerinde olmama, herkese karşı kuşkuyla bakma ve duygusal kontrolsüzlük davranışları.
- **Fiziksel Belirtiler:** Hızlı kalp atışları, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyonlara karşı direnç azalması, kilo değişimi, mutsuzluk ve süregelen hale gelmiş bedensel şikâyetleri içermektedir.
- **Ruhsal Belirtiler:** Kişinin toplumdan uzaklaşmasını ve alkol bağımlılığını içermektedir.

1.3.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin etkileri; mesleki başarıdaki düşüş, personele kayıtsızlık, dikkat dağınıklık, devamsızlık ve iş değiştirme arzusudur (Gök, 2019). Tükenmişlik, kalıcı ve giderek duygusal olarak ayrılmış çatışmalara maruz kalan ailelerde de kendisini göstermektedir (Maslach, 2003).

Bu sonuçlar (Çam, 1992):

- Hizmet kalitesi etkilenir, iş zayıflar ve iş bırakmada artış yaşanır,
- Göreve izinsiz gelmeme,
- İzni rapor vb. yollarla uzatmaya çalışma,
- İzni genişletmek için yönelimler,
- Çalışma ortamlarındaki bireylerle olan ilişkilerde bozulma,
- Ailelerden kopma,
- Azalan çalışma gücü ve azalan memnuniyet.

Tükenmişliğin sonuçlarının madde bağlamında ele alınması, sorunun daha net anlaşılmasını sağlayacaktır (Pepe, 2008):

- **Stres Belirtileri:** Stres; vücuttaki psikolojik, sosyal, kültürel veya fiziksel faktörlerin neden olduğu değişim durumudur (Ertekin, 1993). Stresli durumlara yanıt olarak örgütsel tükenme insanların enerji kaynaklarını yok eder (Cordes & Dougherty, 1993).

- **İş Hayatına Etkileri:** Eren (1989) yüksek ve düşük moral ile çalışan insanların bazı tutumlarından bahsetmiştir. Yüksek moralli insanların tutumları; canlılık, hareketlilik, birlik ve birlikte yaşama ruhu, başarılı olma, pes etmeme arzusu ve hedeflere ulaşma çabası; Düşük bir morale sahip olanlarda ise, duyarsızlık ve korkaklık, kavga veya çekememe ve karamsarlık gibi davranışlar gözlenmiştir (Pepe, 2008).

- **Kararsızlık:** Kararsızlık; öz bilgi ve gerçeklerden kaçmaya, korku ve üzüntüyü artırmaya yol açan içsel bir mücadele olarak doğar (Pepe, 2008). Bu durum neticesinde bireyin yetersizlik ile karşılaşması tükenmişlik yaşamasına neden olduğu ifade edilmektedir (Ersin, 1981).

- **Yorgunluk Belirtileri:** Korman (1978) literatürde yapılan araştırmaları yorgunluk ile bireyin performansının fizyolojik olarak etkilenmesi, performansının azalması ile bunun sonuçlarının açık bir şekilde görünebilmesi şeklinde özetlemiştir.

- **Davranış Bozuklukları:** Psikolojik hoşnutsuzlukta meydana gelen olumsuz davranışlar, inançları ve tutumları büyük ölçüde etkiler ve bu gibi durumlarda, normalde bireyi etkileyen engeller bir sorun olarak değil; zor kullanımla bertaraf edilmesi gereken bir set diye değerlendirilmektedir (Pepe, 2008).

1.3.8. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları bireysel stratejiler ve kurumsal stratejiler diye iki başlık altında ele alınabilmektedir.

Bireysel Stratejiler: Billings ve Moos (1981) tarafından aktif biliş, aktif davranışsal araştırma ve kaçınmacı başa çıkma diye üç yönetim tarzı önerilmektedir. Bu bağlamda aktif bilişsel yönetim stili stresli olayların açıklanabilmesi ile yakından alakalıdır; aktif davranışsal yönetim tarzı stresli bir olayla başa çıkmak için gözlemlenebilir; davranışsal deneyimlerle ilişkili kaçınmacı başa çıkma stili ise stresli bir olayı düşünmeyi veya yönetmeyi reddetmeyi içerir (Demir, 2019). Tükenmişliğin etkileriyle başa çıkmak adına farklı ve diğer bir başka mühim bireysel müdahale, bireyin işten ayrılmasını, yani bireyin ayrılmasını teşvik eden planlamaya katılma yeteneğidir, bu, en uygun psikolojik ve fizyolojik olayları geri yükleme fırsatı sağlar (Demir, 2019).

Kurumsal Stratejiler: Kuruluşlardaki tükenmişliği azaltmanın temel önlemi, çalışanlara eğitim programları aracılığıyla iş sorunlarını yönetmelerini öğretmek olmuştur (Demir, 2019). Burada salt teorik bilgiler verilmesinin yanında sorunu azaltmak için teorik verilerin pratiğe dökülmesi bir değerlendirme yapılabilme adına yorumlanabilmektedir ve

yönetimsel farkındalıkların etkili olabileceği öngörülmektedir. Özellikle eğitim ile iş ortamındaki idari değişikliklerin etkili olduğu söylenebilir (Maslach vd., 2001).

1.3.9. Tükenmişlikle Mücadelede Kişisel Yöntemler

Bireysel düzeyde gerçekçi iş hedeflerinin geliştirilmesi, atılganlık, personel gelişimi ve danışma grupları eğitimine katılım, süreç yönetimi, rekreasyon, tatil, meditasyon, rahatlama eğitimi, bedensel işlevler konusunda artan farkındalık, jimnastik, monotonluğun azaltılması ve işyeri değişikliği tükenmişliğe karşı mücadelede kullanılabilecek öneriler arasında sayılabilir (Glogow, 1986).

- **Gerçekçi Hedefler Belirleme:** Burada en önemli husus hedeflerin gerçeğe maksimum düzeyde uygunluğudur. Beklentiler gerçekte olabileceğinden çok daha yüksek olduğunda, huzursuzluk ve sıkıntı riski belirir ve yoğun çatışmalar yaşanabilir (Tümekaya, 1997).

- **Dinlenme:** İnsanlar çoğunlukla stres altında çalışmakta ve bununla birlikte aşırı yorgunluğa dikkat edilmesi, duraklama ve dinlenme sürelerinin düzenli ayarlanması önem kazanmakta, bu duruma dikkat edilmemesi neticesinde de hipertansiyon, kalp hastalığı ve bazen kalp çarpıntısı yaşanabilmektedir. Dinlenmenin değeri kendisini burada göstermektedir. Bu anlamı ile hobi edinme kişiyi olumlu etkileyen bir etkinlik olarak görülmektedir (Pepe, 2008).

- **İş Değiştirme:** Bireylerin iş yaşamlarındaki monotonluk kişilerin tükenmesine etki etmektedir. Bu durumda tükenmişliğin kontrolü için azaltılmış homojenlik ve kullanım değişiklikleri tavsiye edilmektedir (Glogow, 1986).

- **İşe Ara Verme:** Burada personelin iş yükünü azaltma, dinlemenin artırılması ve hizmet içi kurslar çözüm yolu olarak düşünülebilir (Izgar, 2000).

- **Kendini Tanıma:** Kendini tanıma düzeylerinden biri, sahip olduğu benlik kavramını tanımasıdır (Pepe, 2008). “Ben”in "ego" durumları gerçekçi stilleri ve gelişmeleri algılamada etkilidir (Arı, 1989).

- **Kendini Gerçekleştirme:** Maslow bu kavramı ilk defa ortaya çıkarmış olup burada insanın özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Izgar, 2000):

- ✓ Doğallığı seven, kabul edilebilirliği yüksek ve başkalarına karşı saygılıdır.
- ✓ Düşünce ve davranışlarında bağımsız ve demokratik bir kişilik yapısına sahiptir.

✓ Kendine güvenen, yeterli hisseden ve üretici yapıya sahip olan bireydir.

- **İçgörü Geliştirme:** İçgörü kavramı, bireyin daha önce fark etmediği güçlü yanlarının farkına varması ve buna uygun yaşam biçimi benimsemesi olarak ifade edilmiştir (Pepe, 2008). İçgörü, bireyin algı alanını en baştan organize etmesini gerektirir ve benliğin yeni baştan oluşması anlamına gelmektedir (Rogers, 1942).

1.3.10. Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik

Öğretmenlik mesleği; ülkemizde öğretmenlerin yasal statüsü 03.02.2022 tarihli ve 7354 sayılı Öğretmenlik Meslek Kanunu ile tekrar revize edilerek yeniden düzenlenmiştir. Kanunun 3/1. maddesinde “Öğretim, eğitim ve yönetim işlerini deruhte eden hususi bir uzmanlığa sahip özel bir meslektir. Öğretmenlerin taraflarına verilen icraatları Türk Milli Eğitimi’nin hedeflerine ve prensiplerine ve öğretmenlik mesleğinin etik ilkelerine uygun olarak yerine getirmeleri gerekmektedir.” (MEB, 2022). Öğretmenlik, bireysel öğrenmenin belirli bir hedefle uyumlu olarak başlatılması, yönlendirilmesi, kolaylaştırılması ve gerçekleştirilmesi süreciyle ilgili faaliyetleri içeren bir meslektir ve bu faaliyetleri düzenleyen kişi bir öğretmendir (Üstüner, 2006).

Öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların başında aşırı tükenmişlik duygularının artması gelmektedir (Kayabaşı, 2008). Öğretmen stresi ve tükenmişliği, genel anlamda tüm toplum üzerinde veya özellikle aileler, yöneticiler, öğrenciler ve velilerde direkt veya dolaylı olarak önemli bir etkiye sahiptir (Friedman & Farber, 1992). Öğretmenlik çok stresli bir meslek olarak kabul edildiğinde bu stres, öğretmenlerin fiziksel ve duygusal olarak bastırılması, öğretim kalitesi ve verimlilikte baskı ve düşüşten kaynaklanan yorgunluk ve zaman zaman öğrenci başarısında düşüş nedeni olarak bile etki edebilir (Kokkinos, 2007; Koustelios & Tsigilis, 2005; Mearns & Cain, 2003).

Tükenmişlik sebebiyle öğretmenler kaygı gibi ruhsal ve fizyolojik durumlardan genellikle muzdariptir ve mesleklerini yapamaz hale gelmektedirler (Dimsdale, 2008; Gunnar ve Quevedo, 2007; Hoglund, Klinge ve Hosan, 2015; Maslach, Schaufeli, & Lieter, 2001). Güvensiz, şüpheli ve kararsız öğretmenlerin kendilerini izole etmek ve akranlarıyla etkileşimden kaçınmak istediklerinden daha fazla tükendiğini ve bu durumla meslektaşlarıyla ilişkilerinin işlevsiz olduğunu iddia ederler ve bu durumu fark ettiklerinde kendilerini çoktan izole etmiş hissederler (Demir, 2019). Bu durum iş yerinde de tükenmişliğe yol açmaktadır (Levine & Marcus, 2010). Akkerman ve Meijer (2011) demografik özelliklerinin öğretmen izolasyonunda rol oynadığını savunmakta ve öğretmen tükenmişliğini uzun süreli stresin

toplam tükenmişlikten daha yoğun bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Goldhaber ve Cowan da (2014) eksik hazırlanmış öğretmen hazırlama içeriklerine atıfta bulunurlar.

Öğretmenlik mesleğinde tükenmişlik, “sık devamsızlık, işe karşı düşük bağlılık, rahatsızlıklar, fiziksel hastalık, uygunsuz davranışlar ve düşük öğretim performansı” gibi ciddi sorunlar olarak görülmektedir (Huberman & Vanderberghe, 1999; Rudow, 1999). Tükenmişliğin en çok görüldüğü meslek grupları arasında doktorlar, hemşireler, polisler, yöneticiler, akademisyenler, okul müdürleri ve öğretmenler sayılabilir (Sürgevil, 2006). Kurumsal olayın olumsuzluğu öğretmenlerin mesleki tükenmişliğini artırmakta ve bu olgu sadece iş yaşamını değil, aynı zamanda çalışanların sosyal yaşamını da etkiler (Odabaş, 2019). Okul müdürlerinin yasal erklerinin öğretmenlerin üstünde mühim etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Çetinkaya, 2017). Öğretmene yapılan olumsuz dokunuşların da öğretmenlerde tükenmişliğe neden olduğu düşünülmektedir.

1.3.11. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Bağlamında Mesleki Tükenmişlik

Öğretmenlik meslek olarak toplumda kişilerle, eğitim ortamlarında öğrenci, okul ve kurum çalışanları ile paydaş durumunda olması bakımından farklı bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte tüm bu meslek içinde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin varlığı ve yine onların yaşadığı birçok sorun, tükenmişlik kavramına yaklaşım açısından özellikle bu öğretmenlerin tükenmişliklerine yaklaşım açısından önem arz etmektedir. Işıkhani (2004) öğretmenlik mesleğini, insanların zihinsel sağlığı ve dolayısıyla aşırı stres nedeniyle mesleki yaşamları üzerinde önemli bir olumsuz etki riski taşıyan bir meslek olarak yorumlamıştır. Kayabaşı (2008) mesleki tükenmişliği “öğretmenlerin mesleklerinde istenen performansı sunma ve psikolojik olarak olumlu hissetme yeteneklerine bağlıdır.” olarak ifade etmektedir. Öğretmenin hazırlığı, görev mahalindeki olumsuz koşullar, kaygı, stres gibi etkenler, eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesi birey olarak kuşkusuz kişinin sağlığını da etkilemekte ve özellikle öğretmenlerinin mesleğini yaparken mühim sorunların ilkinde yoğun tükenmişlikleri gelmektedir (Gök, 2019). Bu etki öğretmenin insanlara, mesleklerine ve diğerlerine olan ilgisini, sevgisini ve bağlılığını azaltabilmektedir (Baysal, 1995).

Öğretmenlik branşları içerisinde beden eğitimi ve spor öğretmenliğinin de ayrı bir önemi bulunmaktadır. Beden eğitimi ve spor öğretmeni; genel anlamda öğretmenlik eğitiminin yanı sıra sporda yetenekli olmaları, vücudun uzuvlarını koordineli bir şekilde kullanabilmeleri, fiziksel yeteneği ve gücü yüksek, sadece ifade edici değil aynı zamanda pratik olmaları ile karakterize edilirler. Spora meraklı, başarılı, alanında aktif, fikirlerini başkalarına açıkça iletebilen, iyi bir öğrenme ortamı sağlayabilen, işinize karşı dikkatli, ilgili, öğrenmeye karşı açık, çözüm odaklı, insanlarla olumlu iletişim kurabilen, sevgi dolu,

öğrencilerin dünyasını anlayabilen, gelişmeye isteklidir. Yine bazen sınıfın ötesine geçen pek çok kişisel ve mesleki sorumlulukları olan ve okul saatleri boyunca okul binalarıyla sınırlandırılmayacak birçok sorumluluğu yerine getiren ve öğrencilerle çalışmanın yanı sıra diğer öğretmenlerle de çalışarak yakın ilişkiler kuran, yalnızca öğrenciler değil, aynı zamanda toplum, okul ve ders dışı etkinliklerle ilgilenen, eğitim-öğretimin her kademesinde karar alma mekanizmalarının işleyişinde yer alan kişiler olarak tanımlanabilirler (Tamer ve Pulur, 2001). Kendine özgü ders içerikleri ve işlenişleri ile bu alanda eğitim öğretimi vermek diğer branşlarla kıyaslandığında çeşitli zorluklarının olduğu görülmektedir. Bu alan öğretmenleri, hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademelerinde eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Karataş & Bozkuş, 2022).

Beden eğitimi derslerinin sınıftan ziyade genellikle açık alanda ya da spor salonu gibi kapalı alanlarda sürdürülmesi, farklı öğretim materyal ve tekniklerinin kullanılıyor olması, ders yönetimi ile ilgili hareketlilik, öğrenci güvenliği ve sınıf disiplini sağlamak devamlılığında ortaya çıkan sorunların artması dolayısıyla okuldaki diğer branşlarda görev yapan öğretmenlere oranla beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliklerinin ayrı bir şekilde araştırılması gerekmektedir (Kelgökmen vd., 2015). Genel anlamda çalıştıkları kurumlarda tükenmişlik hissinin diğer branş öğretmenlerine nispetle daha fazla olduğu, bunun nedeninin mesailerinin ders süresi ile sınırlı olmaması ve derslerden sonra antrenörlük, hakemlik ya da farklı alanlarda çalışmaya devam etmesi olarak sayılabilir (Odabaş, 2019).

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri küresel ölçekte bilgi donanımına sahip, kültürel değerlerle yoğrulmuş, kendisini topluma kabul ettirebilmiş, okul ve kurumunda iş doyumunu üst seviyede bulunan ve her an kendisini güncelleyebilen donanımlı bir öğretmendir. Bu yönleriyle yetiştireceği neslin/öğrencilerin farkında, onların zihinsel, fiziksel ve duyuşsal gelişimlerini yakından takip eden ve gerektiğinde olumlu dönütler sağlayan bir öğretmendir. Beden eğitimi ve spor öğretmenliği yalnızca Millî Eğitim Bakanlığının beden eğitimi dersi müfredatını öğrenciye aktarmakla kalmayıp onlara eğitim boyutuyla da hayatın tüm aşamasında destek olan bir öğretmenlik alanıdır. Tüm bunları değerlendirdiğimizde beden eğitimi ve spor öğretmenleri zihinsel, fiziksel, duyuşsal, sosyal ve mesleki olarak da yoğunluk, yorgunluk ve bunun neticesinde tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

1.3.12. Alanyazın Taraması

Başol ve Altay (2007) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim yöneticileri ve öğretmenler arasındaki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılıkları araştırılmıştır. Bu araştırmanın araştırma grubunu, Adana'daki ilköğretim kademesinde çalışan 234 yönetici ve 209 öğretmen oluşturmaktadır. Maslach tükenmişlik formu da veri toplama

araçları içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın sonuçlarında, iki gruptaki tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Karşılaştırılmalı bir inceleme yapıldığında, erkek yöneticiler tüm boyutlarda tükenmişliği daha sık yaşıyor denilebilir. Ortak etkiyi incelediğimizde aradaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmenin sıralı bir etkisinin olduğu ve duyarsızlaşma düzeylerinin sıralı olmayan bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Çeşitli değişkenlere göre farklılıkları göstermek amacıyla uygulanan t-testi ve F-testi sonuçları, medeni durum değişkenine göre farklı düzeylerde anlamlı farklılıklar gösterirken, yaş ve kıdem değişkenlerine göre tükenmişlik düzeyinde anlamlı farklılık görülmemiştir.

Bakan ve Yılmaz (2008) toksik liderlik davranışlarının tükenmişliği etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla Kahramanmaraş ilindeki tekstil ve metal mutfak sanayi işletmelerinden 261 katılımcıyı hedef alarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Sonuçlar neticesinde oluşturulan hipotez kabul edilmiş ve çalışanların toksik liderlik algılarının tükenmişlik algılarında olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Kırs ve Okçu (2014)'nın yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları ile öğretmen tükenmişliğinin boyutu arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Batman merkezde 59 ortaokul ve 29 lisede çalışan 2.676 branş öğretmeni, örneklemini ise 15 ortaokul ve 9 lisede görevli toplam 400 öğretmen oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ve öğretmen tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Araştırmada, dönüşümsel liderliğin tüm alt düzeyleri, etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ve tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt düzeyleri arasında düşük düzeyde ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutu için duygusal tükenme ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı pozitif ilişki ortaya konmuştur.

Çetinkaya (2017) tarafından yürütülen çalışmada okul müdürlerinin zararlı liderlik davranışları ile öğretmen tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaokul öğretmenlerinin algıları üzerinden incelenmiştir. 2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli il merkezi, Pamukkale ve Merkezefendi ilçe merkezlerinde Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ortaokullar ve İmam Hatip ortaokullarında görevli 2.302 öğretmenden oranlı örnekleme yöntemiyle seçilmiş 352 öğretmen çalışmada örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonuçları "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ve "Toksik (zehirli) Liderlik Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Ankete göre öğretmenler; müdürlerin toksik liderlik davranışları sergiledikleri ve nadiren duygusal

tükenme veya kişisel başarı hissinde azalma yaşadıkları konusunda hemfikir değiller ancak asla duyarsızlaşma yaşanmamaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün olumsuz ruh hali davranışlarıyla okuldaki öğrenim türü arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Duygusal tükenme boyutları ile mesleki kıdem, branş, ücret yeterliliği ve mesleki prestij değişkenleri arasında, duyarsızlaşma ve branş değişkenleri, ücretin uygun olup olmadığına ilişkin yargı ve mesleki prestij arasında, kişisel başarının azalması boyutları ile okul bölgesi, okulun öğretim düzeyi, tecrübe, evli-bekâr, branş ve görevdeki itibar gibi değişkenler arasında anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur. Tükenmişliğe ait alt boyutları ile “toksik liderlik” alt boyutları ve genellikle arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. En tepe değer olarak duyarsızlaşma (tükenmişlik) ve çıkarıcılık (toksik liderlik) alt düzeylerinde ilişki bulunmuştur. Zehirli (toksik) liderlikte değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali gibi yönler birlikte ele alındığında duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarıyı önemli ölçüde gösterdiği ifade edilmiştir.

Karaüce (2018) tarafından yapılan araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin Gazimağusa ilçesindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim yöneticilerinin öğretmenlerce algılandıkları liderlik edimleri ile öğretmenlerin bildirdiği tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı tespitine yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, çalışma evreninin %33,3'ünü temsil eden 124 öğretmen katılmıştır. Bu çalışmada öğretmen ve müdür liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmek için “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve öğretmenlerin bildirdiği tükenmişlik düzeylerini değerlendirmek için “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu” kullanılmıştır. Öğretmenlere ayrıca yaşlarını, cinsiyetlerini ve deneyim yıllarını yazacakları kişisel bilgi formu da verilmiştir. Müdürler arasında olumsuz liderlik davranışları yükseldikçe öğretmenlerin tükenmişlik oranlarının da yükseldiği söylenmiştir.

Gözoğlu (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzının öğretmen tükenmişliği oranları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna inanılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki 58 okulda görev yapan 400 öğretmen arasında anket çalışması yapılmıştır. Analiz sonucunda, okul müdürünün liderlik tarzının öğretmenlerin zihinsel yorgunluğunu ve duyarsızlaşma duygularını etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca tam bir özgürlük sağlayan okul liderlerinin öğretmenlerin duygusal tükenmelerini artırdığı gözlemlenmiştir.

Uzunbacak, Yıldız ve Uzun (2018) tarafından yapılan araştırmada genel olarak olumlu liderlik türleri ele alınmış ve liderlik stilleri ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında

güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada zehirli liderlik ile tükenmişlik arasında bulunan ilişki tartışılmaktadır. Araştırmaya Denizli ilindeki üç tekstil firmasında çalışan 241 işçi katılmıştır. Toksik liderliğin davranış biçimleri ve tükenmişlik algılarıyla doğrudan ilişkili olan istismarcı ve otokratik liderlik boyutları arasında bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar, yöneticilerinin kötü davrandığını ve otokratik kontrol kullandığını güçlü bir şekilde hissederse tükenmişlik riskinin yükseldiği ileri sürülmüştür. Kişilik özellikleri ile diğer potansiyel zararlı liderlik boyutları ve çalışanların tükenmişliği arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

İskit (2019) tarafından yapılan çalışma, zehirli liderlik mefhumunun ve onu meydana getiren öğeleri açıklamayı ve bu unsurların çalışan motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkisini göstermeyi amaçlamaktadır. Araştırma; İstanbul, Kocaeli ve Bursa illerindeki çeşitli departmanlardaki kurumlarda görev yapan 133 çalışan arasında 2019 yılında yapılan anketin sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerle kısmen toksik liderliğin içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde önemli bir olumsuz etkisinin olduğu ortaya çıkartılmıştır.

Kahveci, Bahadır ve Karagül Kandemir (2019) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin zararlı liderlik davranışları ile öğretmenlerin kurumsal bağlılıkları arasında olan ilişki ortaya çıkarılmıştır. Korelasyonel çalışma kapsamında gerçekleştirilen ankete Rize il merkezindeki ilk ve orta dereceli okullardan 291 öğretmen katılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla öğretmenlerin demografik bilgilerini bulabilmek gayesiyle kişisel ve mesleki bilgi formu, öğretmen toksik liderlik ölçeği ve örgütle ilgili bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin zehirli liderlik algılarının düşük, örgütle ilgili bağlılıkları ise orta düzeyde bulunduğu ve bu iki değişken arasında oldukça anlamlı negatif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin zehirli liderlik ve örgütle ilgili bağlılıkları yaşa göre değişmektedir. Kadın-erkek, evli-bekâr, branş, tecrübe gibi değişkenlerde farklılık görülmemiştir. Toksik liderlik davranışlarının da örgütle ilgili bağlılığın tahmin edicisi olduğu bulunmuştur.

Zengin, Akın ve Karadaş (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütle ilgili tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Diyarbakır merkezdeki (Kayapınar, Barar, Yenişehir, Sur) her kademedeki görevli tüm öğretmenler oluşturmuştur. Bu kapsamda 456 katılımcı dönüşümcü liderlik ve örgütsel tükenmişlik ölçekleri uygulanarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmen tükenmişliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aziz (2021)'in yaptığı çalışma okul yöneticilerinin liderlik biçimlerini beden eğitimi öğretmenlerinin bakış açısıyla ortaya koyulması ve okul müdürlerinin liderlik edimleriyle beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örnekleme 2020-2021 öğretim yılında Bursa'da görevli 468 beden eğitimi ve spor öğretmenliği alanında çalışanlar oluşturmuştur. Çalışmada kişisel veri anketi, tükenmişlik ölçeği ve davranışsal liderlik tarzı ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır. Bu çalışma neticesinde beden eğitimi öğretmenleri arasında tükenmişlik oranlarının düşük olduğu bulunmuştur.

Arıcı (2021) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürleri arasındaki yıkıcı liderlik davranışlarını ortaya çıkarmayı ve bunun öğretmen motivasyonu üzerindeki etkinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre müdürlerin yıkıcı liderlik davranışlarının derecesi, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve müdürlerin yıkıcı liderlik edimleri ile öğretmenlerin güdülenme boyutları arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Öğretmen görüşlerindeki farklılıklar kadın-erkek, evli-bekâr, tecrübe, hizmet yılı gibi demografik değişkenler ile okul ve branş değişkenlerine göre araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinin beş ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren ortaokullarda görevli öğretmenler oluşturmuştur. Örneklem, tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 345 öğretmenden oluşturulmuştur. Bu çalışmada ölçeği veri araçları olarak kişisel bilgi formu, yıkıcı liderlik ölçeği ve öğretmen motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ortaokul müdürlerinde yıkıcı liderlik davranışlarının düşük, öğretmen motivasyonunun ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul öğretmenlerine göre müdürlerin yıkıcı liderlik davranışları düzeyleriyle öğretmen güdülenmesi arasındaki negatif yönlü önemli bağlantı saptanmıştır.

Ertuğrul (2021) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin zararlı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki öğretmenlerin algılarına dayalı olarak incelenmiştir. Araştırmada örnekleme 2020-2021 döneminde İstanbul'un Arnavutköy İlçesi'ndeki ilk ve ortaokullarda görev yapan toplam 2.057 öğretmenler içerisinde rahat irtibat kurulabilir örnekleme stili ile tespit edilen 440 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama araçları "Minnesota İş Doyumu Ölçeği", "Öğretmen Motivasyon Ölçeği", "Toksik Liderlik Ölçeği" ve öğretmen kişisel veriler için "Kişisel Bilgi Formu" değerlendirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin zehirli liderlik algısı düşük seviyede olduğu ve cinsiyet ya da medeni durum değişkenlerine göre bu algıda anlamlı bir farklılık olmadığı gösterilmiştir. Eğitim düzeyi, iş deneyimi ve okul düzeyi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışmanın çıktılarına ilişkin, öğretmenlerin zehirli liderlik algılarının öğretmen

motivasyonunu %34, iş tatminini ise %21 oranında anlamlı etkilediği, toksik liderlik algılarının ise motivasyon ve iş tatmininde olumsuz etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Sınlık (2022) tarafından yapılan araştırmada müdürlerin liderlik stilleriyle öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Evren, Denizli'nin merkez ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden meydana gelmektedir. Bu araştırmada veriler, 214 öğretmen tarafından doldurulan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu” kullanılarak toplanmıştır. Öğretmenlerin mesleki tükenmişliğe ilişkin genel farkındalıklarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerdeki mesleki tükenmişlik algıları kadın-erkek, tecrübe, evli-bekâr ve mezuniyetine göre değil, okul derecesi ve mesleki çalışma yılına göre değişiklik gösterdiği bulunmuştur. Müdürlerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algısı arasında da orta düzeyli negatif ilişki bulunmaktadır. Müdürlerin kadın öğretmenlerin liderlik stillerine yaklaşımlarının daha olumlu olmasını sağlayacak araştırmalar yapılması ve kişisel başarı açısından öğretmen tükenmişliğini en aza indirecek araştırmalar yapılması önerilmiştir.

Demirdağ ve Kocaoğlu (2022) tarafından yapılan araştırmada müdürlerin liderlik tarzı ve okul ikliminin öğretmen tükenmişlik oranlarını etkileyebildiği ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı okul idarecilerinin liderlik yönelimleri, okul atmosferi ve öğretmen tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışma nicel araştırma deseni olan genel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın katılımcılarını tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 478 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verileri “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”, “Okul İklimi ve Destek Ölçeği” ve “Tükenmişlik Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Sonuçlara göre katılımcılar okul iklimini ve okul liderlerinin liderlik tarzını yüksek düzeyde algılamaktadır. Liderlik tarzı ve okul ikliminin tükenmişlik düzeylerinin anlamlı yordayıcıları olduğu bulunmuştur.

Karlı (2022) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin zararlı liderlik davranışları öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Yapılan araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin birlikte değerlendirmeye alındığı karma bir araştırma yöntemi ve karma yöntem kapsamında açıklayıcı sıralı tasarım kullanılmıştır. Araştırmanın niceliksel yönüne ilişkin olarak araştırma grubu, 2018-2019 yıllarında İstanbul'un Küçükçekmece ilçe merkezindeki Bakanlığa bağlı okullarda görevli öğretmenler içerisinde tesadüfi küme örnekleme usulüyle tespit edilen 546 kadın ve 154 erkeğe anket uygulanmıştır. Araştırmada nicel veriler olarak “Kişisel Bilgi Formu” ve “Toksik Liderlik Ölçeği” değerlendirilmiştir.

Araştırmanın nitel araştırma grubunu aynı okul bölgesinde görevli ve üst seviye değişken örnekleme usulü kullanılarak belirlenen 25 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak toplanmıştır. Nicel çalışmada, öğretmenlerin müdürleri orta derecede toksik liderler olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin toksik liderlik algılarında cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, eğitim ve öğretim düzeyi açısından uygun parametrelere göre önemli değişikliklerin olduğu görülmüştür. Nitel çalışmanın neticelerine göre, okul içi ve okul dışı iletişime özgü olarak, katılımcı öğretmenler okul müdürlerinin dürüst, ilgili, eğlenceli, kibar, iletişime açık, dinlemeye ve sorun çözmeye istekli olduğuna inandıkları belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin, müdürlerinin yeniliklere izin verdiğini, öğretmenlerin kariyer başarılarını desteklediğini ve onları kamuoyu önünde kutladığı bildirilmiştir. Bu olumlu davranışların yanı sıra müdürlerin ruh hallerine göre tutarsız veya değişken davranışlar da gösterdiği bildirilmiştir.

Bakır (2022) tarafından yapılan çalışma içerisinde, ilköğretimde görevli öğretmenlerin bakışına göre okul yöneticilerinin zararlı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırmada örnekleme 2021-2022 eğitim-öğretim döneminde Afyonkarahisar merkezdeki okullarda görevli 2370 öğretmen arasından basit tesadüfi örnekleme yoluyla tespit edilen 567 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verileri toksik liderlik ölçeği ve örgütsel iyi oluş ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Uygulanan önlemlerin yanı sıra demografik bilgileri yakalamak amacıyla kişisel veri formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarında, öğretmenlerin müdürlerinin zararlı liderlik davranışları sergilediklerine inanmadıklarını ve müdürlerin yüksek düzeyde örgütsel iyi oluşa sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin müdürlerin toksik liderlik davranışları ve örgütsel refahına ilişkin algılarının medeni duruma, yaşa, iş deneyimine, bransa ve çalıştıkları okul kademesine göre önemli derecede farklılık gösterdiği neticesine varılmıştır. Toksik liderliğin öğretmenlerin kurumsal doyumunda mühim etkililiğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Abdurrezzak ve Akkuş (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada toksik liderliğin kurumsal davranmayı etkileyen parametrelerde negatif bir etkisinin varlığına inanılmaktadır. Bu açıdan bu çalışmada, öğretmenlerin müdürlerin zararlı liderlik edimlerine ait algıları, çalışma niteliği ve meslekteki tükenmişlik ile arasındaki doğrusal yapısal ilişkiyi açıklayan teorik bir model test etmeleri amaçlanmıştır. Bu amaçla zehirli liderliğin tükenmişliğe direkt etkileri ve çalışma yaşam kalitesi üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır. Araştırmada örneklem oluşumu 2022-2023 eğitim-öğretim döneminde Edirne'nin Uzunköprü ilçesinde görevli 201 öğretmen arasından gerçekleştirilmiştir.. Zehirli liderliğin ve çalışmanın

niteliğinin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkilerini bulabilmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) en küçük kareler (PLS) yaklaşımı değerlendirilmiştir. Çalışma neticesinde zehirli liderliğin mesleki tükenmişliğe direkt ve dolaylı etkileri olmuştur denilebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ile tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişken arasındaki ortak değişimin varlığını ve derecesini belirlemek için yapılan araştırma modelleri olarak açıklanmaktadır (Karasar, 2006).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini 2022-2023 Eğitim Öğretim Yılı İkinci Yarı Yılında Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı beden eğitimi ve spor öğretmeni olarak görev yapan öğretmenler oluştururken, örneklemini ise bu öğretmenler arasından kolayda örnekleme yaklaşımıyla seçilmiş 256 (167 erkek, 89 kadın) öğretmen oluşturmaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerinin toplanmasında gönüllülük esası gözetilmiş olup bu doğrultuda veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek formu toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; “Kişisel Bilgi Formu”, “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu” ve “Toksik Liderlik Ölçeği” olmak üzere üç ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. Toplanan 264 veriden, verilen eksik cevaplardan dolayı 8 veri değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla araştırma geriye kalan 256 veri ile yürütülmüştür.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bağımsız değişkenler için, araştırmacı tarafından hazırlanan, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, algılanan aile gelir düzeyi, meslekte toplam çalışma yılı, çalışılan okul kademesi, çalışılan okulun ikameti, idari görevde bulunma durumları ve aktif spor yapma durumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

2.3.2. Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)

Karakteristik olarak toksik davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin hem kurumlarına hem çalışma ortamlarına ve kişilere hem de eğitimin geleceğine zarar vereceği düşüncesi sebebiyle bu tip yöneticilerin tespiti, eğitim ortamlarının iyileştirilmesi hedefinde önemli bir yer tutacağı anlaşılmış ve yapılan araştırmada öğretmen algısına göre toksik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin algıladığı toksik liderlik düzeyi,

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” ile ölçülmüştür. 43 maddelik 5’li likert tarzında toksik liderlik deneme formu 206 öğretmene uygulanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik testleri sonucunda 4 alt boyutlu ve toplam 30 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu maddelerin 11 maddesi değer bilmezliği, 9 maddesi çıkarıcılığı, 5 maddesi bencilliği ve 5 maddesi ise olumsuz ruh hali olmak üzere toksik liderliğin 4 alt boyutunu kapsamaktadır. Beşli likert tipi olan ölçekte öğretmenlerden “(1) kesinlikle katılmıyorum”, “(2) katılmıyorum”, “(3) kararsızım”, “(4) katılıyorum” ve “(5) kesinlikle katılıyorum” seçeneklerden birini cevaplamaları istenmiştir. Daha sonra da veriler yeniden derlenmiş ve ölçek 334 kişi üzerinde doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen modelin uygun değerler verdiği ve toksik liderlik ölçeğinin uygulama açısından güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır (Çelebi, Güner, & Yıldız, 2015).

2.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu

Araştırma için kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu” Maslach, Jackson ve Schwab tarafından, bazı değişiklikler yapılarak oluşturulan eğitimci formu niteliği taşıyıp İnce ve Şahin (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek, 22 maddelik 7’li likert özelliği göstermektedir. 3 boyuttan oluşan ölçekte, 9 madde duygusal tükenme alt boyutunda, 5 madde duyarsızlaşma alt boyutunda ve 8 madde kişisel başarı alt boyutunda yer almaktadır. Her boyut kendi içinde ayrı ayrı puanlanmaktadır. Ölçek sonunda en düşük puan “0”, en yüksek puan ise “6” dır. Seçeneklerin puanlaması ise şu şekildedir: “Hiçbir zaman-0”, “Yılda birkaç kez-1”, “Ayda bir kez-2”, “Ayda birkaç kez-3”, “Haftada bir kez-4”, “Haftada birkaç kez-5” ve “Her gün-6”. Duygusal tükenme alt boyutunda en yüksek puan 54, kişisel başarı alt boyutunda en yüksek puan 48, duyarsızlaşma alt boyutunda ise en yüksek puan 30 puandır. Kişisel başarı alt boyutunda yüksek puan alınrsa, düşük düzeyde tükenmişlik görülür. Başka bir tanıma göre bu boyutta düşük puan alınrsa eğer çalışanlarda yüksek düzeyde tükenmişlik var demektir. Başarının kişisel boyutunu puanlama ve yorumlama arasındaki ters ilişki nedeniyle bu boyutu kişisel başarısızlık veya kişisel başarı duygusu olarak nitelendiren araştırmacılar vardır (İnce, 2014). İç tutarlılık (güvenirlik) yöntemi ile güvenirlik test edilmiştir. Sonuç olarak “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu”nun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır (İnce & Şahin, 2015).

2.4. VERİ ANALİZİ

Veriler ilişkisel taramaya yönelik analizler kullanılarak incelenmiştir. İlişkisel tarama kapsamında değişkenlere yönelik olarak t-testi, ANOVA ve korelasyon testleri yapılmıştır. Verilerin analizlerinde (SPSS 24.0) paket programı kullanılmış olup veri $p < 0,05$ düzeyinde ise anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Verilerin toplanması, SPSS'ye aktarılması, normallik ve homojenlik ile ilgili işlemler aşağıda belirtilmiştir. Ölçme araçları katılımcılara online sistem üzerinden google form aracılığı ile uygulanmıştır. Toplam 264 veri elde edilmiştir. Veriler analizden önce hatalı, boş ve örneklem dışı olanlar, veri setinden çıkarılmıştır.

Ulaşılan veriler SPSS 24 programına aktararak ölçekte yer alan maddelerin frekans, yüzde, ortalama, medyan, ortanca, basıklık ve çarpıklık değerlerine araştırmanın amacına uygun olarak bakılmıştır. Uç değer özelliklerine sahip maddelere tek değişkenli normallik analizi ile bakılmıştır. Bu bağlamda veriler çok değişkenli uç değerler özelliği gösteriyorsa normallik analizi Mahalanobis uzaklık hesaplaması yapılmıştır. Uzaklık değerleri ($p < 0.01$) anlamlılık düzeyinde .01'den küçük olanlar veri setinden çıkarılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2018). Yapılan analizlerde aşırı uç değerler gösteren 12 veri araştırmanın analiz veri setinden çıkarılmıştır. Normallik analizlerinde maddelerin çarpıklık ve basıklık katsayıları +1.5 ile -1.5 aralığında değer aldığı görülmüş olup buna göre normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 1 ve 2 ölçeklerin toplam ve alt boyut puanları basıklık çarpıklık durumlarını göstermektedir. Verileri analiz etmek için parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Çünkü kalan 256 veri, veri kümesinden tek tek ve çoklu nihai değerler silindikten sonra normal dağılım parametreleri olarak kabul edilmiştir. Araştırmada birbirinden farklı iki grubun tek bağımsız değişkene ait ortalamalarının karşılaştırılmasında “Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test)” kullanılmıştır. İki den fazla bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında ise One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Veri grubu varyanslarının homojenliği Levene testiyle test edilmiş ve kararlaştırılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar için Post-Hoc testleri grupların homojenliğine göre tercih edilmiştir. Değişkenler arasında ilişkilerin test edilmesi için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

2.5. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Toksik liderlik yönelimleri ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik değerlerinin değer bilmezlik için (0.967), bencillik için (0.956), çıkarıcılık için (0.971), olumsuz ruhsal durum için (0.953) ve toksik liderlik (toplam) puanları (0.985) için olduğu görülmektedir. Mesleki tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik değerinin duygusal tükenme için

(0.918), duyarsızlaşma için (0.865) ve kişisel başarı için (0.895) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçme araçlarının güvenirlik şartını sağladığı söylenebilmektedir (bkz. Özdamar, 2002).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Normallik Dağılımı, analizde kullanılan Toksik Liderlik Ölçek (TLÖ) maddeleri ve toplam puan dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Toksik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Puan Dağılımı

Ölçek	Madde	n	En düşük	En fazla	Ort.	Ss	Çar.	Bas.
Toksik Liderlik Ölçeği	Tdb1	256	1	5	2,16	1,311	0,826	-0,603
	Tdb2		1	5	2,45	1,368	0,528	-0,985
	Tdb3		1	5	2,24	1,251	0,659	-0,686
	Tdb4		1	5	2,02	1,227	0,984	-0,176
	Tdb5		1	5	2,08	1,262	0,865	-0,470
	Tdb6		1	5	2,14	1,186	0,762	-0,441
	Tdb7		1	5	2,07	1,242	0,872	-0,420
	Tdb8		1	5	2,19	1,316	0,776	-0,692
	Tdb9		1	5	2,14	1,253	0,873	-0,332
	Tdb10		1	5	2,10	1,200	0,873	-0,250
	Tdb11		1	5	2,32	1,397	0,683	-0,885
	Tbe12		1	5	2,73	1,426	0,206	-1,317
	Tbe13		1	5	2,78	1,458	0,164	-1,397
	Tbe14		1	5	2,60	1,408	0,369	-1,190
	Tbe15		1	5	2,66	1,389	0,244	-1,207
	Tbe16		1	5	2,72	1,391	0,216	-1,230
	Tçı17		1	5	2,57	1,367	0,349	-1,123
	Tçı18		1	5	2,50	1,406	0,503	-1,044
	Tçı19		1	5	2,46	1,383	0,485	-1,039
	Tçı20		1	5	2,43	1,341	0,474	-1,073
	Tçı21		1	5	2,54	1,416	0,455	-1,150
	Tçı22		1	5	2,46	1,363	0,536	-0,979
	Tçı23		1	5	2,35	1,311	0,548	-0,930
	Tçı24		1	5	2,45	1,419	0,598	-0,994
	Tçı25		1	5	2,50	1,420	0,485	-1,107
	Tord26		1	5	2,77	1,408	0,186	-1,308
	Tord27		1	5	2,66	1,380	0,203	-1,290
	Tord28		1	5	2,61	1,405	0,325	-1,246
	Tord29		1	5	2,46	1,322	0,533	-0,886
	Tord30		1	5	2,52	1,334	0,424	-1,021

Tablo 2: Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Maddelerinin Puan Dağılımı

Ölçek	Madde	n	En düşük	En fazla	Ort.	Ss	Çar.	Bas.
Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Mdt1	256	0	6	1,94	1,83	0,833	-0,334
	Mdt2		0	6	2,77	2,00	0,221	-1,191
	Mdt3		0	6	2,42	1,97	0,476	-0,935
	Mdt4		0	6	2,11	1,77	0,608	-0,652
	Mdt5		0	6	2,20	1,88	0,544	-0,849
	Mdt6		0	6	1,82	1,87	0,824	-0,413
	Mdt7		0	6	2,78	1,95	0,193	-1,184
	Mdt8		0	6	1,70	1,74	0,902	-0,067
	Mdt9		0	6	1,83	1,78	0,769	-0,520
	Mduy10		0	6	1,47	1,76	1,071	0,063
	Mduy11		0	6	1,57	1,73	0,939	-0,291
	Mduy12		0	6	1,56	1,62	0,795	-0,359
	Mduy13		0	6	1,24	1,47	1,002	-0,091
	Mduy14		0	6	1,52	1,53	0,885	0,015
	Mkb15		0	6	4,26	1,81	-0,857	-0,368
	Mkb16		0	6	4,14	1,77	-0,715	-0,547
	Mkb17		0	6	4,18	1,75	-0,829	-0,328
	Mkb18		0	6	3,51	1,80	-0,322	-0,951
	Mkb19		0	6	3,80	1,82	-0,543	-0,724
	Mkb20		0	6	4,34	1,69	-0,814	-0,204
	Mkb21		0	6	4,02	1,59	-0,627	-0,386
	Mkb22		0	6	3,73	1,69	-0,372	-0,808

Tablo 1 ve Tablo 2 incelendiğinde toksik liderlik ölçeği (TLÖ) ile mesleki tükenmişlik ölçeği (MTÖ) sonuçlarına bakıldığında skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) katsayılarının normal dağılım kriterleri aralığında (+1.5 ile -1.5) olduğu görülmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Veriler normal dağılım bakıldığında gösterdiğinden “parametrik” analizlerin yapılması uygun bulunmuştur.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Toksik Liderlik	Değer Bilmezlik	11 md	0,967
	Bencilik	5 md	0,956
	Çıkarcılık	9md	0,971
	Olumsuz Ruhsal Durum	5 md	0,953
	Toksik Liderlik (Toplam)	30 md	0,985
Mesleki Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	9 md	0,918
	Duyarsızlaşma	5 md	0,865
	Kişisel Başarı	8 md	0,895

Toksik liderlik yönelimleri ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik değerlerinin değer bilmezlik için (0.967), bencilik için (0.956), çıkarcılık için (0.971), olumsuz ruhsal durum için (0.953) ve toksik liderlik (toplam) puanları (0.985) için olduğu görülmektedir. Mesleki tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik değerinin duygusal tükenme için (0.918), duyarsızlaşma için (0.865) ve kişisel başarı için (0.895) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçme araçlarının güvenirlik şartını sağladığı söylenebilmektedir (bkz. Özdamar, 2002).

Tablo 4: Katılımcılara Ait Bilgilerin Yüzde ve Frekans Değerleri

Demografik Özelliler	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	167
	Kadın	89
	Toplam	256
Medeni Durum	Bekâr	61
	Evli	195
	Toplam	256
Eğitim Durumu	Lisans	199
	Lisansüstü	57
	Toplam	256
Okul Kademesi	Ortaokul	122
	Lise	134
	Toplam	256
Okul Yeri	İlçe merkezi	162
	İl merkezi	94
	Toplam	256

İdari Görev	Evet	90	35,2
	Hayır	166	64,8
	Toplam	256	100,0
Aktif Spor Yapma Durum	Evet	101	39,5
	Hayır	155	60,5
	Toplam	256	100,0
Algılanan Kişisel Aylık Gelir	Düşük	78	30,5
	Orta	166	64,8
	Yüksek	12	4,7
	Toplam	256	100,0
Algılanan Aylık Aile Gelir	Düşük	80	31,3
	Orta	164	64,1
	Yüksek	12	4,7
	Toplam	256	100,0

Tablo 4’de incelendiğinde, 256 katılımcının %65,2’si erkek (167), %34,8’i kadın (89) katılımcıdır. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların %76,2’si evli, %23,8’inin bekâr oldukları görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların %77,7’sinin lisans, %22,3’ünün lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Okul kademesine göre katılımcıların %52,3’ü lise, %47,7’si ise ortaokul eğitim kademesinde görev yaptıkları görülmektedir. Okul yeri değişkenine göre katılımcıların %63,3’ü ilçe merkezinde, %36,7’si il merkezinde görev yaptığı görülmektedir. İdari görev durumuna göre katılımcıların %35,2’si evet, %64,8’i hayır cevabını verdiği görülmektedir. Aktif spor yapma durumu değişkenine göre katılımcıların %39,5’inin aktif olarak spor yaptığı, %60,5’inin aktif olarak spor yapmadığı görülmektedir. Algılanan aylık kişisel gelir durumuna göre katılımcıların %30,5’i düşük, %64,8’i orta ve %4,7’sinin yüksek olduğu görülmektedir. Algılanan aylık aile gelir durumuna göre katılımcıların %31,3’ü düşük, %64,1’i orta ve %4,7’sinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaş, Gelir ve Çalışma Yılı Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		Yaş	Gelir	Aile Gelir Düzeyi	Meslekteki Toplam Çalışma Yılı
n	Yüzde	256	256	256	256
Ortalama	Yüzde	39,71	17150,80	24623,36	15,17
Yüzde	%25	34,00	14125,00	15000,00	10,00
	%50	40,00	16000,00	20000,00	15,00
	%75	45,00	20000,00	30000,00	20,00

Tablo 5'te yer alan katılımcıların demografik özelliklerine yönelik betimleyici bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalamasının 40 olduğu, %25'lik dilimde ortalamasının 34 yaş, %50'lik dilimde 40 yaş, %75'lik dilimde 45 yaş olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir durumu ortalamasının 17.150 TL olduğu, %25'lik dilimde ortalamasının 14.125 TL, %50'lik dilimde 16.000 TL, %75'lik dilimde 20.000 TL olduğu görülmektedir. Katılımcıların aile gelir düzeyi durumu ortalamasının 24.623 TL olduğu, %25'lik dilimde ortalamasının 15.000 TL, %50'lik dilimde 20.000 TL, %75'lik dilimde 30.000 TL olduğu görülmektedir. Hizmet yılı değişkenine göre katılımcıların ortalamasının 15 yıl olduğu %25'lik dilimde 10 yıl, %50'lik dilimde 15 yıl, %75'lik dilimde 20 yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Toksik Liderlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	Erkek	167	2,08	1,06	254	-1,766	,079	-
	Kadın	89	2,34	1,16				
Bencillik	Erkek	167	2,67	1,27		-,486	,627	-
	Kadın	89	2,75	1,36				
Çıkarıcılık	Erkek	167	2,40	1,20		-1,334	,184	-
	Kadın	89	2,62	1,33				
Olumsuz Ruhsal Durum	Erkek	167	2,51	1,21		-1,576	,116	-
	Kadın	89	2,77	1,33				
Toksik Liderlik Toplam	Erkek	167	2,35	1,07		-1,409	,161	-
	Kadın	89	2,56	1,21				

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin toplam ($t_{(254)}=-1,409$; $p>0.05$) ve değer bilmezlik ($t_{(254)}=-1,766$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=-,486$; $p>0.05$), çıkarıcılık ($t_{(254)}=-1,334$; $p>0.05$) ve olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=-1,576$; $p>0.05$) puan ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 7: Toksik Liderlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	Medeni Durum	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	Bekâr	61	2,4054	1,13	254	1,894	,059	-
	Evli	195	2,1002	1,09				
Bencillik	Bekâr	61	2,9148	1,38		1,488	,138	-
	Evli	195	2,6308	1,28				
Çıkarıcılık	Bekâr	61	2,6995	1,26		1,629	,105	-
	Evli	195	2,4028	1,24				
Olumsuz Ruhsal Durum	Bekâr	61	2,7803	1,29		1,257	,210	-
	Evli	195	2,5487	1,25				
Toksik Liderlik Toplam	Bekâr	61	2,6410	1,15		1,742	,083	-
	Evli	195	2,3542	1,11				

Tablo 7’de katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(254)}=1,894$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=1,488$; $p>0.05$), çıkarıcılık ($t_{(254)}=1,629$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=1,257$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($t_{(254)}=1,742$; $p>0.05$) puan ortalamalarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 8: Toksik Liderlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	Eğitim Durumu	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	Lisans	199	2,11	1,06	254	-1,822	,070	-
	Lisansüstü	57	2,40	1,22				
Bencillik	Lisans	199	2,61	1,30		-1,828	,069	-
	Lisansüstü	57	2,98	1,29				
Çıkarıcılık	Lisans	199	2,42	1,20		-1,288	,201	-
	Lisansüstü	57	2,67	1,37				
Olumsuz Ruhsal Durum	Lisans	199	2,54	1,26		-1,458	,146	-
	Lisansüstü	57	2,82	1,23				
Toksik Liderlik Toplam	Lisans	199	2,36	1,10		-1,738	,083	-
	Lisansüstü	57	2,65	1,21				

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(254)}=-1,822$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=-1,828$; $p>0.05$), çıkarıcılık ($t_{(254)}=-1,288$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=-1,458$; $p>0.05$) ve toplam

boyut ($t_{(254)}=-1,738$; $p>0.05$) puan ortalamalarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 9: Toksik Liderlik Ölçeğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	Okul Kademesi	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	Ortaokul	122	2,0894	1,02	254	-1,156	,249	-
	Lise	134	2,2490	1,18				
Bencillik	Ortaokul	122	2,5918	1,26		-1,250	,212	-
	Lise	134	2,7955	1,34				
Çıkarıcılık	Ortaokul	122	2,3515	1,14		-1,509	,132	-
	Lise	134	2,5846	1,32				
Olumsuz Ruhsal Durum	Ortaokul	122	2,4508	1,18		-1,868	,063	-
	Lise	134	2,7433	1,31				
Toksik Liderlik Toplam	Ortaokul	122	2,3120	1,05		-1,509	,132	-
	Lise	134	2,5231	1,19				

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(254)}=-1,156$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=-1,250$; $p>0.05$), çıkarıcılık ($t_{(254)}=-1,509$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=-1,868$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($t_{(254)}=-1,509$; $p>0.05$) puan ortalamalarında okul kademesi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 10: Toksik Liderlik Ölçeğinin İdari Görev Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	İdari Görev Durumu	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	Evet	90	2,0283	1,11	254	-1,548	0,123	-
	Hayır	166	2,2514	1,10				
Bencillik	Evet	90	2,6067	1,27		-,829	0,408	-
	Hayır	166	2,7482	1,32				
Çıkarıcılık	Evet	90	2,3148	1,201		-1,505	0,134	-
	Hayır	166	2,5596	1,26				
Olumsuz Ruhsal Durum	Evet	90	2,4356	1,21		-1,582	0,115	-
	Hayır	166	2,6952	1,28				
Toksik Liderlik Toplam	Evet	90	2,2785	1,10		-1,509	0,132	-
	Hayır	166	2,5006	1,13				

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(254)}=-1,548$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=-0,829$; $p>0.05$),

çıkarcılık ($t_{(254)}=-1,505$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=-1,582$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($t_{(254)}=-1,509$; $p>0.05$) puan ortalamalarında idari görev değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 11: Toksik Liderlik Ölçeğinin Aktif Spor Yapma Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	Aktif spor yapma durumu	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	Evet	101	2,3006	1,0949	254	1,498	,135	-
	Hayır	155	2,0897	1,1049				
Bencillik	Evet	101	2,7584	1,4057		,578	,553	-
	Hayır	155	2,6594	1,2356				
Çıkarcılık	Evet	101	2,6865	1,2902		2,226	,027	1*-2
	Hayır	155	2,3348	1,1990				
Olumsuz Ruhsal Durum	Evet	101	2,6851	1,3054		,834	,405	-
	Hayır	155	2,5510	1,2266				
Toksik Liderlik Toplam	Evet	101	2,5568	1,1512		1,543	,124	-
	Hayır	155	2,3351	1,1057				

* $p<0,05$

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(254)}=1,498$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=0,578$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=,834$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($t_{(254)}=-1,543$; $p>0.05$) puan ortalamalarında aktif spor yapma değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak çıkarcılık alt boyutunda ise aktif spor yapanlar açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t_{(254)}=2,226$; $p<0.05$). Bu bağlamda aktif spor yapan katılımcıların aktif spor yapmayan katılımcılardan daha fazla çıkarıcı liderlik davranışı tutumu algıladıkları söylenebilir.

Tablo 12: Toksik Liderlik Ölçeğinin Okul Yeri Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Toksik Liderlik Ölçeği	Okul Yeri	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Değer Bilmezlik	İlçe merkezi	162	2,1998	1,1334	254	,510	,611	-
	İl merkezi	94	2,1267	1,0549				
Bencillik	İlçe merkezi	162	2,7395	1,3373		,661	,509	-
	İl merkezi	94	2,6277	1,2473				
Çıkarcılık	İlçe merkezi	162	2,4904	1,2764		,284	,777	-
	İl merkezi	94	2,4444	1,1959				
Olumsuz Ruhsal Durum	İlçe merkezi	162	2,6185	1,3062		,244	,808	-
	İl merkezi	94	2,5787	1,1751				
Toksik Liderlik	İlçe merkezi	162	2,4467	1,1671		,450	,653	-

Toplam	İl merkezi	94	2,3809	1,0587
---------------	------------	----	--------	--------

Tablo 12’de katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(254)}=0,510$; $p>0.05$), bencillik ($t_{(254)}=0,661$; $p>0.05$), çıkarıcılık ($t_{(254)}=0,284$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($t_{(254)}=0,244$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($t_{(254)}=0,450$; $p>0.05$) puan ortalamalarında okul yeri değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 13: Toksik Liderlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Kişisel Gelir Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar		n	Ortalama	Faktör	KT	sd	KO	F	p
Değer Bilmezlik	Düşük	78	2,4219	Gruplar arası	6,969	2	3,485	2,903	0.057
	Orta	166	2,0613	Gruplar içi	303,680	253	1,200		
	Yüksek	12	2,0985	Toplam	310,649	255			
Bencillik	Düşük	78	2,8641	Gruplar arası	3,087	2	1,544	,908	0.405
	Orta	166	2,6277	Gruplar içi	430,272	253	1,701		
	Yüksek	12	2,6000	Toplam	433,359	255			
Çıkarıcılık	Düşük	78	2,7137	Gruplar arası	6,780	2	3,390	2,207	0.112
	Orta	166	2,3795	Gruplar içi	388,670	253	1,536		
	Yüksek	12	2,2130	Toplam	395,450	255			
Olumsuz Ruhsal Durum	Düşük	78	2,9000	Gruplar arası	9,842	2	4,921	3,165	0.044
	Orta	166	2,4759	Gruplar içi	393,394	253	1,555		
	Yüksek	12	2,4500	Toplam	403,236	255			
Toksik Liderlik Toplam	Düşük	78	2,6628	Gruplar arası	6,500	2	3,250	2,591	0.077
	Orta	166	2,3203	Gruplar içi	317,331	253	1,254		
	Yüksek	12	2,2750	Toplam	323,831	255			

* $p<0,05$; Gruplar: 1*: 2

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($F_{(254)}=2,903$; $p>0.05$), bencillik ($F_{(254)}=0,908$; $p>0.05$) ve çıkarıcılık ($F_{(254)}=2,207$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($F_{(254)}=2,591$; $p>0.05$) puan ortalamalarında algılanan aylık kişisel gelir değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0.05$). Olumsuz ruhsal durum alt boyutunda da orta düzey ile düşük düzey arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş olup düşük düzeyde aylık gelir algılayan grup lehine farklılık bulunmaktadır ($F_{(254)}=3,165$; $p<0.05$).

Tablo 14: Toksik Liderlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Aile Gelir Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar		n	Ortalama	Faktör	KT	sd	KO	F	p
Değer Bilmezlik	Düşük	80	2,4045	Gruplar arası	6,277	2	3,139	2,609	0.076
	Orta	164	2,0715	Gruplar içi	304,372	253	1,203		
	Yüksek	12	2,0152	Toplam	310,649	255			
Bencillik	Düşük	80	2,8525	Gruplar arası	3,033	2	1,516	,892	0.411
	Orta	164	2,6390	Gruplar içi	430,326	253	1,701		
	Yüksek	12	2,4833	Toplam	433,359	255			
Çıkarıcılık	Düşük	80	2,6806	Gruplar arası	5,428	2	2,714	1,761	0.174
	Orta	164	2,3930	Gruplar içi	390,022	253	1,542		
	Yüksek	12	2,1944	Toplam	395,450	255			
Olumsuz Ruhsal Durum	Düşük	80	2,8650	Gruplar arası	8,215	2	4,107	2,631	0.074
	Orta	164	2,4744	Gruplar içi	395,021	253	1,561		
	Yüksek	12	2,6333	Toplam	403,236	255			
Toksik Liderlik Toplam	Düşük	80	2,6388	Gruplar arası	5,511	2	2,756	2,190	0.114
	Orta	164	2,3297	Gruplar içi	318,320	253	1,258		
	Yüksek	12	2,2500	Toplam	323,831	255			

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarından değer bilmezlik ($F_{(254)}=2,609$; $p>0.05$), bencillik ($F_{(254)}=,892$; $p>0.05$) ve çıkarıcılık ($F_{(254)}=1,761$; $p>0.05$), olumsuz ruhsal durum ($F_{(254)}=2,631$; $p>0.05$) ve toplam boyut ($F_{(254)}=2,190$; $p>0.05$) puan ortalamalarında algılanan aylık aile gelir değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 15: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duyusal Tükenme	Erkek	167	2,1051	1,4282	254	-1,061	,290	-
	Kadın	89	2,3071	1,4928				
Duyarsızlaşma	Erkek	167	1,4862	1,2778		,226	,821	-
	Kadın	89	1,4472	1,3866				
Kişisel Başarı	Erkek	167	3,9978	1,3435		-,005	,996	-
	Kadın	89	3,9986	1,2752				

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği alt boyutları; duygusal tükenme ($t_{(254)}=-1,061$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($t_{(254)}= 0,226$; $p>0.05$) ve kişisel

başarı ($t_{(254)}=-0,005$; $p>0.05$) puan ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 16. Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Medeni Durum	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal Tükenme	Bekâr	61	1,7851	1,5088	254	-2,430	,016	2*1
	Evli	195	2,2974	1,4148				
Duyarsızlaşma	Bekâr	61	1,1607	1,1993		-2,139	,033	2*1
	Evli	195	1,5703	1,3360				
Kişisel Başarı	Bekâr	61	3,9631	1,4354		-,237	,813	-
	Evli	195	4,0090	1,2824				

* $p<0,05$

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme ($t_{(254)}=-2,430$; $p<0.05$) ve duyarsızlaşma ($t_{(254)}=-2,139$; $p<0.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken ve kişisel başarı ($t_{(254)}=-0,237$; $p>0.05$) alt boyutunda medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemiştir. O bakımdan evli grubun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları bekâr gruptan daha fazladır.

Tablo 17: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Eğitim Durumu	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal Tükenme	Lisans	199	2,1463	1,4528	254	-,598	,550	-
	Lisansüstü	57	2,2768	1,4542				
Duyarsızlaşma	Lisans	199	1,4472	1,3331		-,578	,564	-
	Lisansüstü	57	1,5614	1,2526				
Kişisel Başarı	Lisans	199	4,0132	1,3247		,343	,732	-
	Lisansüstü	57	3,9452	1,3031				

Tablo 17’de katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme ($t_{(254)}=-0,598$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($t_{(254)}=-0,578$; $p>0.05$) ve kişisel başarı ($t_{(254)}=0,343$; $p>0.05$) alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 18: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Okul Kademesi	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal Tükenme	Ortaokul	122	2,1867	1,4884	254	,119	,905	-
	Lise	134	2,1650	1,4222				
Duyarsızlaşma	Ortaokul	122	1,3344	1,2211		-1,611	,108	-
	Lise	134	1,5985	1,3859				
Kişisel Başarı	Ortaokul	122	3,9355	1,3799		-,725	,469	-
	Lise	134	4,0550	1,2609				

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme ($t_{(254)}=0,119$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($t_{(254)}=-1,611$; $p>0.05$) ve kişisel başarı ($t_{(254)}=-0,725$; $p>0.05$) alt boyutlarında okul kademesi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 19: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin İdari Görev Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	İdari Görev Durumu	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal Tükenme	Evet	90	2,2531	1,3664	254	,630	,529	-
	Hayır	166	2,1332	1,4976				
Duyarsızlaşma	Evet	90	1,5933	1,3257		1,082	,280	-
	Hayır	166	1,4072	1,3071				
Kişisel Başarı	Evet	90	4,0431	1,2713		,402	,688	-
	Hayır	166	3,9736	1,3453				

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme ($t_{(254)}=0,630$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($t_{(254)}=1,082$; $p>0.05$) ve kişisel başarı ($t_{(254)}=0,402$; $p>0.05$) alt boyutlarında idari görev durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 20: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Aktif Spor Yapma Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Aktif spor yapma durumu	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal Tükenme	Evet	101	2,0539	1,5395	254	-1,081	,281	-
	Hayır	155	2,2545	1,3902				
Duyarsızlaşma	Evet	101	1,5327	1,3977		,589	,556	-

	Hayır	155	1,4335	1,2597			
Kişisel Başarı	Evet	101	3,8886	1,4030	-1,049	,294	-
	Hayır	155	4,0694	1,2585			

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme ($t_{(254)}=-1,081$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($t_{(254)}=0,589$; $p>0.05$) ve kişisel başarı ($t_{(254)}=-1,049$; $p>0.05$) alt boyutlarında aktif spor yapma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 21: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Okul Yeri Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	Okul Yeri	n	Ort.	Ss	Sd	t	p	Anlamlı Farklılık
Duygusal Tükenme	İlçe merkezi	162	2,0171	1,4755	254	-2,309	,022	1-2*
	İl merkezi	94	2,4480	1,3738				
Duyarsızlaşma	İlçe merkezi	162	1,3926	1,2932	254	-1,281	,201	-
	İl merkezi	94	1,6106	1,3451				
Kişisel Başarı	İlçe merkezi	162	3,9383	1,3356	254	-,953	,342	-
	İl merkezi	94	4,1011	1,2868				

* $p<0,05$

Tablo 21 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme ($t_{(254)}=-2,309$; $p<0.05$) alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuşken boyutlarında okul yeri değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. O bakımdan il merkezindeki grubun duygusal tükenme boyutları ilçe merkezindeki gruptan daha fazladır.

Tablo 22: Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Kişisel Gelir Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar		n	Mean	Faktör	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Tükenme	Düşük	78	2,4815	Gruplar arası	10,514	2	5,257	2,526	0.082
	Orta	166	2,0408	Gruplar içi	526,603	253	2,081		
	Yüksek	12	2,0463	Toplam	537,117	255			
Duyarsızlaşma	Düşük	78	1,5923	Gruplar arası	2,190	2	1,095	,632	0.532
	Orta	166	1,4048	Gruplar içi	438,178	253	1,732		
	Yüksek	12	1,6333	Toplam	440,369	255			
Kişisel Başarı	Düşük	78	3,9391	Gruplar arası	1,937	2	,969	,556	0.574
	Orta	166	4,0489	Gruplar içi	440,843	253	1,742		
	Yüksek	12	3,6771	Toplam	442,780	255			

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik durumları ölçeğinin duygusal tükenme ($F_{(254)}=2,526$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($F_{(254)}= 0,632$; $p>0.05$) ve kişisel başarı ($F_{(254)}=0,556$; $p>0.05$) alt boyutlarında algılanan aylık kişisel gelir değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 23. Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Algılanan Aylık Aile Gelir Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar		n	mean	Faktör	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Tükenme	Düşük	80	2,4833	Gruplar arası	11,683	2	5,842	2,813	0.062
	Orta	164	2,0190	Gruplar içi	525,433	253	2,077		
	Yüksek	12	2,2593	Toplam	537,117	255			
Duyarsızlaşma	Düşük	80	1,5950	Gruplar arası	3,316	2	1,658	,960	0.384
	Orta	164	1,3915	Gruplar içi	437,053	253	1,727		
	Yüksek	12	1,7667	Toplam	440,369	255			
Kişisel Başarı	Düşük	80	3,8766	Gruplar arası	7,825	2	3,913	2,276	0.105
	Orta	164	4,1037	Gruplar içi	434,955	253	1,719		
	Yüksek	12	3,3646	Toplam	442,780	255			

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların mesleki tükenmişlik durumları ölçeğinin duygusal tükenme ($F_{(254)}=2,813$; $p>0.05$), duyarsızlaşma ($F_{(254)}=0,960$; $p>0.05$) ve kişisel başarı ($F_{(254)}=2,276$; $p<0.05$) alt boyutlarında katılımcıların algılanan aylık aile gelir değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 24: Mesleki Tükenmişlik ve Toksik Liderlik Davranışları ile Yaş, Gelir Düzeyi, Aile Gelir Düzeyi ve Hizmet Yılı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Değer Bilmezlik	Bencilik	Çıkarıcılık	Olumsuz Ruhsal Durum	Toksik Liderlik (Toplam)	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Yaş	r	-,056	,008	,016	,016	-,010	,101	,001	,124*
	p	,371	,896	,801	,796	,870	,107	,989	,048
Kişisel Gelir Düzeyi	r	,022	,029	,041	-,011	,025	,076	,074	-,013
	p	,728	,643	,510	,866	,688	,228	,240	,832
Aile Gelir Düzeyi	r	,121	,085	,136*	,108	,125*	,159*	,136*	,040
	p	,052	,173	,029	,085	,045	,011	,029	,525
Çalışma Yılı	r	,006	,035	,077	,050	,044	,148*	,051	,082
	p	,925	,572	,220	,424	,486	,018	,420	,189

* $p<0,05$

Tablo 24'e ilişkin değişkenler arasındaki ilişkilerin yön ve düzeylerinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır:

Yaş değişkeni ile katılımcıların kişisel başarı puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0.124$; $p<0.05$). Bu bulgular katılımcıların yaş düzeyleri yükseldikçe kişisel başarılarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların aile gelir düzeyi değişkeni ile toksik liderlik alt boyutlarından çıkarıcılık puanları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=0.136$; $p<0.05$) ve toksik liderlik (toplam) puanları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=0.125$; $p<0.05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular katılımcıların aile gelir düzeyleri yükseldikçe okul yöneticilerine ait çıkarıcılık algılarının da yükseldiği ve ayrıca aile gelir düzeyleri yükseldikçe okul yöneticilerine ait çıkarıcılık algılarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların aile gelir düzeyi değişkeni ile mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme puanları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0.159$; $p<0.05$) ayrıca mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma puanları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0.136$; $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bulgular katılımcıların aile gelir düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişlikleri bağlamında duygusal tükenmelerinin de yükseldiği ve aile gelir düzeyleri yükseldikçe duyarsızlaşmalarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların çalışma yılı değişkeni ile mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme puanları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=0.148$; $p<0.05$). Bu bulgu katılımcıların çalışma yılı düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişlikleri bağlamında duygusal tükenmelerinin de yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 25: Mesleki Tükenmişlik ile Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Değer Bilmezlik	r	,343*	,315*	-,157*
	p	,000	,000	,012
Bencilik	r	,287*	,225*	-,038
	p	,000	,000	,549
Çıkarıcılık	r	,376*	,313*	-,098

	p	,000	,000	,118
Olumsuz Ruhsal Durum	r	,385*	,299*	-,056
	p	,000	,000	,375
Toksik Liderlik (Toplam)	r	,375*	,316*	-,106
	p	,000	,000	,090

* p<0,05

Tablo 25'e ilişkin mesleki tükenmişlik ile toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin yön ve düzeylerinin tespit edilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır:

Katılımcıların toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ($r=0.343$; $p<0.05$) ve duyarsızlaşma ($r=0.315$; $p<0.05$) alt boyutlarına ait puanlar arasında orta düzeyde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu değerleriyle mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu puanları arasında negatif yönlü düşük düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur ($r=-0.157$; $p<0.05$). Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin değer bilmezlik düzeyleri yükseldikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de yükseldiği, diğer taraftan okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin değer bilmezlik düzeyleri yükseldikçe kişisel başarı düzeylerinin ise azaldığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların toksik liderliğin bencillik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ($r=0.287$; $p<0.05$) ve duyarsızlaşma ($r=0.225$; $p<0.05$) alt boyutlarına ait puanlar arasında pozitif yönlü düşük düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin bencillik düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin bencillik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Katılımcıların toksik liderliğin çıkarıcılık alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ($r=0.376$; $p<0.05$) ve duyarsızlaşma ($r=0.313$; $p<0.05$) alt boyutlarına ait puanlar arasında pozitif yönlü orta düzeyde istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin çıkarıcılık düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin çıkarıcılık alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu puanları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Katılımcıların toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişlik duygusal tükenme alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=0.385$; $p<0.05$) ve duyarsızlaşma alt boyutu puanları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0.299$; $p<0.05$) istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin olumsuz ruhsal durum düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu puanları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların toksik liderlik (toplam) puanları ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ($r=0.375$; $p<0.05$) ve duyarsızlaşma ($r=0.316$; $p<0.05$) alt boyutlarına ait puanlar arasında pozitif yönde ve orta düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderlik düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin de yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderlik (toplam) puanlarıyla mesleki tükenmişlik kişisel başarı alt boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma; 2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı İkinci Yarı Yılında Malatya il ve ilçe merkezlerinde görev yapan okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri- Eğitimci Formu” olmak üzere üç ölçme aracının çalışma grubuna uygulanması sonucunda ulaşılan veriler farklı istatistiksel analizler uygulanarak bulgulara dönüştürülmüştür. Bu kapsamda, bulgulardan elde edilen sonuçlar ilgili alanyazın etrafında tartışılarak çalışma detaylandırılmıştır.

Araştırmada cinsiyet değişkeni açısından beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu duruma göre katılımcıların cinsiyete göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Dincerol (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin tüm alt boyutlarında cinsiyet değişkeni ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bakır (2022) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranış düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Araştırmanın cinsiyet değişkenine ait bulguları ile Dobbs (2014)’un ve Çetinkaya (2017)’nin araştırmalarının bulguları örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin zararlı toksik liderlik davranışları sergilerken cinsiyet değişkenini gözetmedikleri düşünülebilir. Bununla birlikte Woestman (2015)’ın araştırmasında bayan öğretmenlerin, erkeklere göre, okul yöneticilerini daha toksik algılama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kadınlar erkeklere göre daha duyarlıdır ve toksik liderlik algıları daha yüksektir denilmektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016)’ın birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalarında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran okul idarecilerini daha çok toksik lider olarak gördükleri belirtilmiştir. Kimi çalışmalar kadınların, kimi araştırmalar da erkeklerin daha fazla toksik liderlik algısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin aynı ortamda bulunan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine cinsiyet temelli ayırım yaparak davranmadığı söylenebilir.

Araştırmada cinsiyet değişkeni bağlamında beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Bu duruma göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık

olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Odabaş (2019) beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile yaptığı çalışmada bu çalışmayı desteklemektedir ve üç alt boyut için cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı söylenebilir. Akbaba (2016)'nın beden eğitimi ve spor öğretmenleriyle yaptığı çalışmada bu çalışmayı destekler nitelikte ve öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından tükenmişlik durumlarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. O bakımdan çalışma bulguları literatür ile uygunluk göstermektedir. Mesleki tükenmişlik açısından da cinsiyet farkı gözetilmeksizin kadın ve erkeklerin aynı oranda etkilendiği söylenebilir. Ancak Çimen (2007)'in "İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Algıları" isimli çalışmasında öğretmenlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, araştırmalardaki örneklem grubu farklılığından kaynaklanabilir ya da tüm mesleklerde olduğu gibi, kadınların beden eğitiminde de önemli roller oynadıkları söylenebilir. Kadın öğretmenler de erkek meslektaşları gibi olumsuz koşullara maruz kalmaktadır. Bu durum itibariyle, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde tükenmişliğin oranları açısından farklılığın olmadığı varsayılabilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin aynı ortamda bulunan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine cinsiyet değişkenini gözetmeden davrandıkları söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin medeni durum değişkeni açısından toksik liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların medeni durum değişkenine göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Bahadır ve Kahveci (2020) tarafından yapılan araştırmada medeni durum değişkeni bakımından anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Çetinkaya ve Ordu (2018)'in çalışmalarında medeni durum değişkeni bakımından anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu bakımdan literatürdeki çalışmalar, elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları sergilerken medeni durum değişkenini gözetmedikleri söylenebilir. İzgüden ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre görev yaptıkları kurumda toksik liderliği daha çok algıladıkları bulunmuştur. Genel anlamda beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin şahsi hayatlarını mesleki yaşamlarıyla karıştırmadıklarını varsayarak, beden eğitimi ve spor öğretmenleri, medeni duruma göre tükenmişlik düzeyinde anlamlı farklılıklar olmayabilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin, aynı fiziki ortamı paylaşan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin evli ya da bekâr olmalarına bakılmaksızın davranış sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan medeni durum değişkenine göre katılımcıların mesleki tükenmişliğin düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Ancak katılımcıların, mesleki tükenmişlik ölçeği medeni durum değişkeni, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında evlilerin lehine anlamlı olarak farklılaşırken; kişisel başarıda katılımcıların medeni durum değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bakır (2022) öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin zehirli liderlik davranış düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılığın varlığından bahsetmiştir. Bekâr öğretmenlerin toksik liderlik algı düzeylerinin evli öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Buna göre evli grubun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları bekâr gruptan daha fazla olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkeni açısından mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı olarak doğrulanırken, kişisel başarı alt boyut puanında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Ancak alandaki birçok çalışmada medeni duruma göre tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ergin (1992), Torun (1995), Tümkeya (1996), Izgar (2001), Tuğrul ve Çelik (2002) yaptıkları çalışmalar da bu çalışma ile ilişkili olarak medeni durumla tükenmişlik arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade etmişlerdir. Maslach ve Jackson (1982) da yaptıkları çalışmada evlilerin, bekâr ve dullara oranla daha az tükenmişlik sendromu sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu araştırma çalışmayı desteklememektedir. Bu durum evli bireylerin meslek ve aile hayatının birlikte yürütülmesi ayrıca iş yerinde yaşanan toksik liderlik anlayışının da eklenmesiyle stresli bir hayatın sonucu olarak tükenmişlik düzeylerinde artış eğilimi göstermesi olarak açıklanabilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin aynı fiziki ortamı paylaşan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin evli ya da bekâr olmalarına gözetmeksizin davranış sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin eğitim durumu değişkeni bakımından toksik liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. O bakımdan katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Benzer bir biçimde Bahadır (2018), Eriş (2019) ve Küçük (2020) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin toksik liderlik düzeyine dair eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı farklılık görülmemiştir. Cihan (2011) ve Kale (2007) tarafından yapılan çalışmalar, araştırma

sonuçlarını desteklemektedir denilebilir. Okul yöneticilerinin zararlı toksik liderlik davranışları sergilerken eğitim durumu ayrımı yapmadıkları düşünülebilir. Buna karşın Kırbaç (2013) tarafından çalışmada eğitim durumunun, lise ve meslek yüksekokulu mezunlarının toksik liderlik algısı üzerinde bir etkisi olduğu gösterilmiştir ve bu algının lisans veya lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre fazla olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermemektedir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri yüksek düzeyde akademik yeteneğe sahiptir ancak akademik statülerine göre temel seviye ve lisansüstü derslerden mezun olduklarında her alanda olduğu gibi alanlarıyla ilgili sorularda gelişmeye hazır oldukları için, öğretmenlerinin toksik liderlik algılarında farklı olmadığı varsayılabilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin aynı fiziki ortamı paylaşan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mezuniyetlerinin lisans ya da lisansüstü olduklarını gözetmeksizin davranış sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Kırbaç ve Erkin (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin eğitim durumunun tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Şekerci (2015) tarafından yapılan çalışmada Şanlıurfa'nın Siverek ilçesinin köylerindeki birleştirilmiş sınıflı okullarında görevli 250 öğretmene uyguladığı mesleki tükenmişlik envanterinde eğitim durumu değişkeninin öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde etkisinin olmadığı ifade edilmiştir. Ancak Tan (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, lisansüstü mezunların öğretmen iş tatmini ve tükenmişlik puanlarının lisans mezunlarındakinden daha az olduğu bildirilmiştir. Bu durum, mesleği isteyerek seçme, mesleğe girme ve mesleki deneyim durumlarını algılama konusunda anlamlı bir fark oluşturabildiğini göstermiştir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin aynı fiziki ortamı paylaşan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin eğitim durumlarının lisans ya da lisansüstü olduklarını gözetmeksizin davranış sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul kademesi değişkeni açısından toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Sirke (2016) tarafından yapılan çalışmada, okul kademesi değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemiştir. Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada, değişik okul türlerinde görev yapmanın öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik edimlerini algılamaları açısından

anlamli farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin zararlı toksik liderlik davranışları sergilerken okul kademesi değişkenini gözetmedikleri düşünülebilir. Karlı (2022) tarafından yapılan çalışmada ise, bu araştırma sonuçlarının aksine, eğitim seviyesi değişkenlerine göre lise kademesi toksik liderlik puanının ilkököl düzeyindeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, lise öğretmenleri müdürlerinin ilkököl öğretmenlerinden daha yüksek toksik liderlik algılarına sahip oldukları bildirilmiştir. Bu bulgunun mevcut araştırmayla çelişmesi, araştırmadaki örneklem grubundaki farklılıktan ya da farklı branşlardan seçilen öğretmenlerden kaynaklanabilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin, ortaokul ya da lise kademesi değişkenini gözetmeksizin ve aynı fiziki ortamı paylaşan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine benzer davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde okul kademesi değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda katılımcıların görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Gökbulut ve Dindaş (2021) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin teknostres ve mesleki tükenmişlikleri, okul türü ve hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Gögercin (2017) tarafından gerçekleştirilen İstanbul ili Başakşehir ilçesinde beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile yapılan çalışmada okul türü değişkenine göre tükenmişlikleri ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen bulguların literatür bulguları ile uyum sağladığı söylenebilir. Ortaokul veya ortaöğretim kademesinde çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Ancak Medeni (2018) tarafından yapılan araştırmada okul seviyesi ile tükenmişlik seviyesi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu doğrultuda, lisede görevli beden eğitimi ve spor öğretmenleri, ortaokulda çalışan öğretmenlerden daha yüksek duygusal tükenme yaşadıklarını, az duyarlı olmayan gruba kıyasla daha yüksek bir tükenmişlik yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin içinde bulundukları gelişimsel dönemler ve yaşadıkları duygusal sorunlar ile yöneticilerin baş etme stratejileri öğretmenlerin tükenmişlik algılarını etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin ortaokul ya da lise kademesi olmasını gözetmeksizin ve aynı fiziki ortamı paylaşan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine benzer davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin idari görev değişkeni bakımından toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda katılımcıların idari görev değişkenine göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Çetinkaya (2017) tarafından

yapılmış olan çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu toksik liderlik davranışlarının tüm yönleri ile idari görevde bulunmuş olma değişkeni açısından anlamlı farklılığının olmadığı görülmüştür. Kasalak (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların örgütsel toksisite algısının yönetim fonksiyonu değişkeni kapsamında önemli ölçüde farklılaşmadığı ifade edilmiştir. Demirel (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin toksik liderliğin alt boyutlarına ve genel boyutlarına yönelik davranışları öğretmenlerin meslekteki deneyim ve ders alanları değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Varılan sonuçlar literatür bulguları ile uyumluluk göstermektedir. Ancak Momani (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, zehirli liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişki Ürdün’ün üniversitelerinde idari görev yapan 400 katılımcının görüşleri açısından incelenmiştir. Çalışma neticesinde, katılımcıların toksik liderlik ve iş doyumu algılarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Öte yandan katılımcıların algıları açısından toksik liderliğin alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin örneklem grubundaki farklılıklar olduğu düşünülebilir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin beden eğitimi ve spor öğretmenlerine okulda idari görevde bulunup bulunmadığına bakılmaksızın diğerlerine davranıldığı gibi davranıldığı söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde idari görev değişkeni bakımından anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların idari görev değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Okul müdür ve müdür yardımcılığının ikinci görev olarak tanımlanması ve yöneticilik süresinin uzatılmadığı sürece dört yılla sınırlandırılmasından kaynaklı geçici görev gibi bakıldığından tükenmişliğe neden olmadığı söylenebilir. Ayrıca okul müdür ve müdür yardımcılığı gibi idari görevlerin ikinci görev olarak tanımlanması ve uzatılmadığı zaman dört yıl gibi kısa bir dönem için yapılması eğitim yöneticiliğine bakışı değiştirdiği ve göreve devam edip etmeme konusunda herhangi bir stres oluşmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Toker (2011) tarafından bir üniversitede yapılan araştırmada öğretim görevlilerinin diğer öğretim üyelerine göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda daha düşük düzeye sahip oldukları saptanmıştır. Yine Serinkan ve Bardakçı (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir üniversitede yaptıkları araştırmada duygusal tükenme bakımından doçent ve profesörlerin daha düşük ortalama yakaladıkları tespit edilmiştir. Literatürde, yapılan araştırma ile farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır. Okuldaki görevlerine göre müdür ve müdür yardımcılarının mesleki tanımlarının yapılması ve görevlendirme sürelerinin daha fazla hale getirilmesi eğitim sisteminin niteliğini artırmada önemli olacağı söylenebilir. İdari görev durumuna göre

grupların homojen olacak şekilde örneklem grubunun seçilmesi sonucunda araştırmalarda daha farklı sonuçların ortaya konabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin aktif spor yapma değişkenine göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Çıkarıcılık alt boyutunda farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez aktif spor yapanlar lehine doğrulanırken; değer bilmezlik, bencillik, olumsuz ruhsal durum alt boyut puanları toksik liderlik davranışları toplam puanları üzerinde anlamlı farklılığın olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez ise doğrulanmamıştır. Aktif spor yapan katılımcıların yapmayan katılımcılara nazaran daha çok çıkarıcı liderlik davranışı algıladıkları ifade edilebilir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri arasında aktif spor yapanlar yöneticilerini daha çıkarıcı olarak algılamaktadırlar. Bunun nedeni olarak sportif müsabakalarda gelen başarılar neticesinde övüldükleri ve ödüllendirildikleri ancak başarısızlık durumlarında beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin kendilerine mobbing uygulandığı, yöneticiler tarafından kendilerine hoşgörü ile bakılmadığı söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında aktif spor yapma değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemiştir. Aktif spor yapma değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Yıldız vd. (2015) öğretmenlerin katıldıkları fiziksel aktivite düzeyleri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilgili elde edilen verilere göre düzenli egzersizin duygusal tükenmede ve kişisel başarı boyutlarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Duyarsızlaşma boyutu için anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Karaaslan, Uslu ve Esen (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişlik, iş ve yaşam tatminleri üzerinde, tükenmişlik ve iş tatmininde aktif spor yapma durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yıldız, Gürer ve Esentaş (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerde spora karşı tutum, geçmişte sporla ilgilenmeleri ile tükenmişlikleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Özdoğan (2008) tarafından yapılan çalışmada aktif sporun tükenmişlik seviyesinde uygulayanlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmuşken, kişisel başarı alt boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatür sonuçlarıyla tutarlıdır. Özdoğan (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada tükenmişlik düzeylerinin aktif spor yapan katılımcıların lehine anlamlı farklılığın olduğu görülürken, kişisel başarısızlık alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Aktif olarak spor yapma durumunun, yapanlar açısından fiziken ve ruhen bireyi zinde tutan faaliyetler olduğu ve bireyin işe yönelik motivasyonu artırdığı şeklinde

değerlendirilebilir. Bir başka şekilde ifade de beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin aktif spor yapma durumlarının kendi motivasyonları açısından anlamlı olduğu söylenebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yeri değişkeni açısından toksik liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla katılımcıların toksik liderlik davranışlarında okul yeri değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez desteklenmemiştir. Bu durumun yöneticiler tarafından beden eğitimi ve spor öğretmenlerine şehir merkezi veya dışında çalışmasına bakılmaksızın aynı şekilde davranıldığı ifade edilebilir. Bunun sebebi beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin il veya ilçe merkezinde çalışıyor olmaları günümüzde imkân şartlarının daha iyi olması, ulaşım imkânının daha elverişli olması, ilçede çalışan öğretmenlerin sıklıkla il merkezlerinde ikamet etmeleri ayrıca ilçelerde de tüm ihtiyaçların giderilebilmesine imkan sağlanabilmesi gibi durumların varlığı okul yeri değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığını gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde okul yeri değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların okul yeri değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Katılımcıların mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı farklılaşırken; duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda katılımcıların okul yeri değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre il merkezindeki grubun duygusal tükenme düzeyleri ilçe merkezindeki gruptan daha fazla olduğu söylenebilir. Okul yeri değişkenine bakımından mesleki tükenmişlikleri arasında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı olarak doğrulanırken, duyarsızlaşma, kişisel başarı alt boyut puanları üzerinde farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Tuna (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada tükenmişlik sonuçları ve görev değişkeni incelendiğinde; duygusal tükenme alt boyutunda ilde çalışan öğretmenlerin (merkezi) ilçelerde çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dilsiz (2006), Çimen (2007), Cemaloğlu ve Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları elde edilen bulgular ile uyumluluk göstermektedir. Odabaş (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları yere göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Mumcu (2014)’nın çalışmasında, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin okul yeri değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışkan (2018) tarafından yapılan çalışmada il merkezlerinde ve ülke genelinde

alışan beden eğitimi ve spor ręretmenlerinin tükenmişlik seviyelerinde okul yeri değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Beden eğitimi ve spor ręretmenleriyle gerçekleştirilen çalışmalar ile mevcut çalışma karşılaştırdığında farklılığın kaynağının farklı illerde görev yapan ręretmenlerin farklı yaşam biçimlerine sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada algılanan aylık kişisel gelir değişkenine göre toksik liderlik davranış düzeyleri arasında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez olumsuz ruhsal durum alt boyutunda anlamlı olarak doğrulanırken, değer bilmezlik, bencillik ve çıkarıcılık alt boyut puanları toksik liderlik davranışları toplam puanları üzerinde kurulmuş olan hipotez ise doğrulanmamıştır. Medeni (2018)'nin yatığı çalışmada beden eğitimi ve spor ręretmenlerinin gelir seviyesini algılamalarına göre anlamlı bir farklılığın olacağı sonucuna ulaşılmamıştır.

Bu çalışmada beden eğitimi ve spor ręretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinde algılanan aylık kişisel gelir değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemiştir. Algılanan aylık kişisel gelir değişkenine bakımından mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Kardaş (2018) tarafından akademi liginde oynayan farklı yaşlardaki futbolcuların statü korkusu üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, aylık kazanç seviyesi ile durumluk kaygı değeri arasında anlamlı ilişki olmadığı belirlenmiştir. Dugani ve diğerleri (2018) tarafından uluslararası verileri de kapsayan sistematik bir derleme çalışması neticesinde gelir düzeyi orta ve düşük grupların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğunun ve bunun temel nedeninin ise insanların dar bt ile yaşam alanlarının kısılmasından, kaliteli bir yaşamı yakalayamamalarından kaynaklandığı savunulmuştur. Dolunay (2002) tarafından yapılan çalışmada Keçiören bölgesindeki teknik ve genel ortaokullarda çalışan 366 ręretmenin aylık net gelirlerine göre anlamlı düzeyde fark olduğu bulunmuştur.

Araştırmada beden eğitimi ve spor ręretmenlerinin toksik liderlik davranışlarında algılanan aylık aile geliri değişkeni bakımından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların algılanan aylık gelir değişkenine göre toksik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır. Araştırmada algılanan aylık aile geliri değişkeni bakımından beden eğitimi ve spor ręretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinde anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların algılanan aylık gelir değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olacağı yönünde kurulmuş olan hipotez doğrulanmamıştır.

Katılımcıların yaş değişkeni ile kişisel başarı puanlarında pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlı ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuçlar katılımcıların yaş düzeyleri

yükseldikçe kişisel başarılarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Burada birey kendi ortamında topluma faydalı eylemlerde bulunabildiği, kendinden sonraki dönem bireylerine öncülük edebildiği müddetçe üretkenliğinin devam ettiği söylenebilir (Senemoğlu, 2012).

Katılımcıların aile gelir düzeyi değişkeni ile toksik liderlik alt boyutlarından çıkarıcılık puanları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ve toksik liderlik (toplam) puanları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular katılımcıların aile gelir düzeyleri yükseldikçe okul yöneticilerine ait çıkarıcılık algılarının da yükseldiği ve ayrıca aile gelir düzeyleri yükseldikçe okul yöneticilerine ait çıkarıcılık algılarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Öğretmenler hayatlarındaki maddi zorluklardan ötürü, farklı iş arayışları başlamakta ve bu durumda hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı gelir düzeyinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Semerci & Semerci, 2012).

Katılımcıların aile gelir düzeyi değişkeni ile mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme puanları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ve mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma puanları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu bulgular katılımcıların aile gelir düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişlikleri bağlamında duygusal tükenmelerinin de yükseldiği ve aile gelir düzeyleri yükseldikçe duyarsızlaşmalarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Yıldırım (2016) tarafından yapılan araştırmada, yaptıkları işin maddi karşılığını yetersiz bulan öğretmenlerde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarının, yaptıkları işe karşılık maddi karşılığını yeterli bulan öğretmenlere nazaran daha çok olduğu bulunmuştur. Bu durum araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Katılımcıların çalışma yılı değişkeni ile mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme puanları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Bu sonuç katılımcıların çalışma yılı düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişlikleri bağlamında duygusal tükenmelerinin de yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Kırıl ve Erakın (2016) tarafından yapılan çalışmada 5 yıl ve altı mesleki tecrübe sahibi öğretmenlerin 11 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha düşük duygusal tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Kaya (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 11-15 yıl arası tecrübeye sahip öğretmenlerin, 6-10 yıl arası tecrübeye sahip öğretmenlere göre duygusal tükenmişliklerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarındaki puanlar arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu puanları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin değer bilmezlik boyutları yükseldikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının da yükseldiği, diğer taraftan okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin değer bilmezlik boyutları yükseldikçe kişisel başarı boyutlarının ise azaldığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) tarafından yapılan araştırmada liderlik davranış yönelimlerinin, çalışan kişilerin tükenmişliklerini etkilediği ortaya konulmuştur. Amirlerinden beğenilme durumu ile tükenmişlik yönelimlerinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu neticesi Aksoy (2007), Oruç (2007) ve Karakuş (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuş olup bu araştırmalar çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Buna neden olarak okuldaki yöneticilerin beden eğitimi ve spor öğretmenlerini mükafatlandıran, onlara önem veren ve onların kendilerini değerli hissettirecek davranışlarda bulunmaları, kişisel ve kurumsal başarıyı beraberinde getireceği düşünülmektedir.

Katılımcıların toksik liderliğin bencillik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ait puanlar arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin bencillik boyutları yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin bencillik alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyut puanlarında anlamlı ilişkinin olmadığı ifade edilmiştir. İzgüden ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada en yüksek ortalama puana sahip düzeyin bencillik alt boyutu olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle başarının sahiplenilmesinde bunun sadece kendilerine mahsus olmadığını bilmeleri, başarıların kurumdaki tüm paydaşlarla değerlendirilmesi ve “Biz” anlayışı ile hareket edilmesi kurumsal başarının devamına ve mesleki tükenmişliğin azalmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların toksik liderliğin çıkarıcılık alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişlik duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarındaki puanlar arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin çıkarıcılık boyutları yükseldikçe mesleki

tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin çıkarıcılık alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişlik kişisel başarı alt boyut puanında da anlamlı ilişkilerin olmadığı saptanmıştır. Toksik liderlerin işleri ile ilgili olumlu davranış sergilemelerinin sebebi gelecekte sağlayacakları menfaat olduğu söylenebilir (Çelebi vd., 2015). Bununla ilgili de yöneticilerde kendini beğenme, önemseme ve her konuda ön planda tutma, kendilerinin okuldaki başarıların kaynağı olduklarına inanmaları beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleklerine karşı isteksiz ve çalışma ortamlarında mutsuz olmaları olarak ifade edilebilir.

Katılımcıların toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu puanları ile mesleki tükenmişlik duygusal tükenme alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve duyarsızlaşma alt boyut puanları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderliğine ilişkin olumsuz ruhsal durum düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum alt boyut puanları ile mesleki tükenmişlik kişisel başarı alt boyutu puanlarında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde Kasalak ve Aksu (2016) tarafından yapılan çalışmada toksik davranışlarının çalışanlarda olumsuz duyguların varolması ve tekrarlanması şeklinde tesir ettiği ileri sürülmektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016) tarafından yapılan çalışmada toksik liderlik edimlerinin iş ortamlarında olumsuz bir atmosfer oluşturabileceği ifadesi çalışma bulgusu ile uyumluluk gösterdiği ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yönetim anlayışlarında kötü niyetli ve asabi yaklaşım göstermeleri beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleklerine karşı çalışma azimlerinin kırılmasına neden olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların toksik liderlik (toplam) puanları ile mesleki tükenmişlik duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyut puanlarında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu bulgu katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderlik düzeyleri yükseldikçe mesleki tükenmişliklerine ilişkin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Diğer taraftan katılımcıların toksik liderlik (toplam) puanları ile mesleki tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Demirel (2015) tarafından yapılan çalışma bağlamında ulaşılan, öğretmen algılarına göre okul idarecilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tavırları arasındaki ilişki bu durumu işaret etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin olumsuz

yargılarının beden eğitimi ve spor öğretmenleri için çalışma ortamlarında istekliliğin yok olmasına ve çalışma verimlerinin azalmasına neden olduğu söylenebilir.



Öneriler

1) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladığı yöneticilerin zehirli liderlik davranışları bağlamındaki yıkıcı, art niyetli, değersizleştiren ve katı davranışlarını azaltıcı ve çalışma isteklerini iyileştirici etkinlikler (örneğin; sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

2) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden evli olanların güçlerini tüketme bağlamındaki enerji yitimini azaltıcı ve çalışma isteklerini iyileştirici etkinlikler (örneğin; seminer, konferans, zümre etkinlikleri, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

3) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden il merkezinde görev yapanların enerjilerini kaybetmelerini (gücünü yitirme ve çaba göstermeme bağlamında) azaltıcı etkinlikler (örneğin; seminer, konferans, zümre etkinlikleri, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

4) Beden eğitimi ve spor öğretmenleri kapsamında her yaş düzeyi için çalışanların iş ortamındaki verimlilik, üretkenlik ve yetkinlik düzeylerinin iyileştirilmesine yönelik etkinlikler (örneğin; seminer, konferans, zümre etkinlikleri, sosyal, kültürel, erken yaşta olanlar için ekstrem sportif etkinlikler ve ileri yaşta olanlar için doğa yürüyüşleri gibi sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

5) Beden eğitimi ve spor öğretmenleri kapsamında her çalışma yılı düzeyi için özellikle hizmet yılı nispeten yüksek olan katılımcılara yönelik duygusal enerjiyi yükseltici etkinlikler (örneğin; seminer, sosyal, kültürel ve ileri yaşta olanlar için doğa yürüyüşleri gibi sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

6) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıları kapsamında yöneticilerin motivasyon düşürücü ve enerji kaybettiren davranışlarını azaltıcı etkinlikler (seminer, konferans, zümre etkinlikleri, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler vb.) düzenlenebilir.

7) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıları kapsamında yöneticilerin motivasyon düşürücü ve bu öğretmenlerin çalışma şevklerini kırıci davranışlarını azaltıcı etkinlikler (örneğin; seminer, konferans, zümre etkinlikleri, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

8) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıları kapsamında yöneticilerin iş ortamında verimlilik, üretkenlik ve yetkinlik düzeylerini düşüren davranışlarını azaltıcı etkinlikler (örneğin; seminer, konferans, zümre etkinlikleri, sosyal, kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik iş ortamına uygun sosyal ve sportif etkinlikler) düzenlenebilir.

9) Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik nitel ve karma çalışmalar gerçekleştirilerek derinlemesine bilgiler elde edilebilir.

10) Benzer bir araştırma başka branşlardaki öğretmenler bağlamında gerçekleştirilebilir ve branş özelinde karşılaştırmalar yapılabilir.

11) Benzer bir araştırma farklı il ve bölge dinamikleri çerçevesinde gerçekleştirilerek karşılaştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S., & Akkuş, Y. (2023). Toksik liderliğin iş yaşam kalitesi üzerinden mesleki tükenmişlik üzerindeki etkileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(ÖzelSayı), 23-40. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.1221951>
- Akbaba, H. (2016). *Meslek liselerinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri Ankara Yenimahalle ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 429468)
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilik yöneticilikleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16794/174462>
- Akçamete, A., Kaner, S., & Sucuoğlu, N. (2001). *Tükenmişlik iş doyum ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Akın, U., & Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin işkoliklik ve tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 309-327.
- Akkerman, S. F., & Meijer, P. C. (2011). A dialogical approach to conceptualizing teacher identity. *Teaching and Teacher Education*, 27(2), 308-319. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.013>
- Aksoy, Ş. U. (2007). *Eskişehir ili özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde tükenmişlik. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 35-47. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/54277/657574>
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28330/301076>
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28328/301039>
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 21-46. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/5889/77887>
- Arı Sağlam, G., & Bal Çına, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*

- Arı, R. (1989). *Üniversite öğrencilerinin baskın ben durumları ile bazı özlük niteliklerinin ben durumlarına, atılganlık ve uyum düzeylerine etkisi* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 7665)
- Arıcı, O. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 729459)
- Aslan, S. H., Gürkan, B. S., Alparslan, Z. N., & Ünal, M. (1996). Tıpta uzmanlık öğrencisi hekimlerde tükenme düzeyleri. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 7(1), 39-45.
- Ay, M., & Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumlarının incelenmesi 1-Mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1170-1189. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423936696.pdf>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. (9. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 320153)
- Aziz, İ. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzı ile beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Bursa örneği)* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 691278)
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 533270)
- Bahadır, E. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik davranışları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 858-879. <https://doi.org/10.17679/inuefd.526845>
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kmusekad/issue/10222/125651>
- Bakır, M. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 738475)
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10339/126680>
- Banoglu, K. (2011). School principals' technology leadership competency and technology coordinatorship. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), 208-213. <https://eric.ed.gov/?id=EJ919897>

- Başol, G., & Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 191-216. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10339/126681>
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 41372)
- Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilmek* (2. baskı). (U. Teksöz, çev. ed.). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Berry, K., Barrowclough, C., & Haddock, G. (2011). The role of expressed emotion in relationships between psychiatric staff and people with a diagnosis of psychosis: a review of the literature. *Schizophrenia Bulletin*, 37(5), 958-972. <https://doi.org/10.1093/schbul/sbp162>
- Billings, A. G., & Moos, R. H. (1981). The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(2), 139-157. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00844267>
- Blase, J. J. (1982). A social-psychological grounded theory of teacher stress and burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(4), 93-113. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X82018004008>
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719. <http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/handle/20.500.11787/1427>
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108. <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuiibfd/issue/22753/242878>
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31(3), 645-673. <https://doi.org/10.3102/00028312031003645>
- Byrne, J. J. (1998). Teacher as hunger artist: Burnout: Its causes, effects, and remedies. *Contemporary Education*, 69(2), 86. <https://search.proquest.com/openview/658c6f2a6e79d05d7ec86ca9fc3646b7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41688>
- Celep, C. (2014). *Eğitim yöneticisinin liderlik davranışı*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınları. <http://dSPACE.kocaeli.edu.tr:8080/xmlui/handle/11493/18923>
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/49102/626583>
- Cheuk, W. H., & Sai, K. S. (1995). Stress, social support, and teacher burnout in Macau. *Current Psychology*, 14(1), 42-46. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02686872>
- Cihan, B. B. (2011). *Farklı illerde çalışan ilköğretim okullarında görevli beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ve karşılaştırılması*

- (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 290530)
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Çalışkan, O. (2018). *İl merkezlerinde ve taşrada görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması (Nevşehir – Kırşehir ili örneği)* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 503143)
- Çam, M. O. (1991). *Hemşirelerde tükenmişlik (burnout) sendromunun araştırılması* (Doktora tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ege Üniversitesi, İzmir). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 607015)
- Çam, O. (1992). *Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen bazı etmenlerin incelenmesi*. III. Ulusal Hemşirelik Kongresi'nde sunulan bildiri, Sivas.
- Çam, O. (1992, Eylül). *Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sunulan bildiri, Ankara.
- Çapulcuoğlu, U., & Gündüz, B. (2013). Öğrenci tükenmişliğini yordamada stresle başa çıkma, sınav kaygısı, akademik yetkinlik ve anne-baba tutumları. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 201-218. https://scholar.archive.org/work/orctpvnlardplng5syuqqj22bu/access/wayback/http://www.ebad-jesr.com/images/Makale_Arsiv/C3_S1makaleler/3.1.11.pdf
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yildiz, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268. <https://doi.org/10.14686/buefad.v4i1.1082000223>
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın öğrenimlik ile ilişkisi: öğretmen üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(5), 61-70. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61802/924469>
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 481780)
- Çetinkaya, H., & Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4)31, 15-27. <https://doi.org/10.30794/pausbed.414612>
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 59-72. <https://avesis.ebyu.edu.tr/yayin/3f675b1d-cc77-4b3c-b04f-70a481cb1aa6/liderlikte-farkli-bir-yaklasim-otantik-liderlik-tarzi-ve-transformasyonel-liderlik-bicimi-ile-karsilastirilmesi>
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 214-235. <https://dergipark.org.tr/en/pub/equinox/issue/56841/777708>

- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları* (Yüksek lisans tezi, Sosyoloji Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 204341)
- Dağlı, A., & Gündüz, H. (2008). Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (Diyarbakır ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(10), 12-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47959/606782>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 596286)
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(özel sayı), 31-35. http://www.ibaness.org/bnejss/2020_06_special_issue/05_Demir.pdf
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uaifd/issue/21589/231821>
- Demir, F. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin fiziksel aktivite ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 581240)
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 440010)
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1), 41-58. <https://doi: 10.9779/pauefd.489747>
- Dilsiz, B. (2006). *Konya ilindeki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok değişkenli istatistiksel analizi* (Yüksek lisans tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 183114)
- Dimsdale, J. E. (2008). Psychological stress and cardiovascular disease. *Journal of the American College of Cardiology*, 51(13), 1237-1246. <https://www.jacc.org/doi/abs/10.1016/j.jacc.2007.12.024>
- Dincerol, C. (2013). *Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 333500)
- Dinç Sever, A. (1997). *Hemşirelerin iş stresi ile başa çıkma yolları ve bunun sonuçlarının araştırılması* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi,

- İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 58885)
- Diri, M. S., & Kıral, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Education Faculty*, 1(39), 125-149.
- Dobbs PhD, J. M. (2014). *The relationship between percieved toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism* (Doctoral dissertation, University of San Diego, San Diego). Retrieved from <https://digital.sandiego.edu/dissertations/854/>
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören ilçesi genel ve ticaret-teknik-meslek liselerinde görevli öğretmenlerde tükenmişlik durumunu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 51-62. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/39022>
- Dugani, S., Afari, H., Hirschhorn, L. R., Ratcliffe, H., Veillard, J., Martin, G., & Bitton, A. (2018). Prevalence and factors associated with burnout among frontline primary health care providers in low-and middle-income countries: A systematic review. *Gates Open Research*, 2(4), 4-29. <https://doi.org/10.12688%2Fgatesopenres.12779.3>
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Eğinli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140. <https://dergipark.org.tr/en/pub/josc/article/200688>
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2010). Örgütlerde kişilerarası ilişkilerde bir problem: psikolojik yıldırma (Aktörlerin ve kurbanların iletişim davranışları). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24), 45-66. <https://doi.org/10.30794/pausbed.414612>
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 36-40.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş., & Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868. https://www.academia.edu/download/12578577/quantum_leadership_wasj.pdf
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. (3. baskı). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergin, C. (1992, Eylül). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sunulan bildiri, Ankara.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272. <https://research.bond.edu.au/en/publications/destructive-leadership-causes-consequences-and-countermeasures>
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 546985)
- Ersin, M. (1981). *Eğitimde psikolojinin rolü*. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 667645)
- Ertugut, R., & Ertugut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6148/82557>
- Fawzy, I., Fawzy, N., & Canada, A. (2001). Psychoeducational intervention programs for patients with cancer. In A. Baum & B. Andersen (Eds.), *Psychosocial Interventions For Cancer* (235–268). Washington, DC: American Psychological Association
- Flynn G. (1999) Stop toxic managers before they stop you. *Workforce*, 78(8), 44–46.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0086411>
- Friedman, I. A., & Farber, B. A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 86(1), 28-35. <https://www.jstor.org/stable/27540510>
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 41339)
- Glisson, C., Landsverk, J., Schoenwald, S., Kelleher, K., Hoagwood, K. E., Mayberg, S., & Research Network on Youth Mental Health. (2008). Assessing the organizational social context (OSC) of mental health services: Implications for research and practice. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 1(35), 98-113. <https://doi.org/10.1007/s10488-007-0148-5>
- Glogow, E. (1986). Research note: Burnout and locus of control. *Public Personnel Management*, 15(1), 79-83. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102608601500108>
- Goldhaber, D., & Cowan, J. (2014). Excavating the teacher pipeline: Teacher preparation programs and teacher attrition. *Journal of Teacher Education*, 65(5), 449-462. <https://doi.org/10.1177/0022487114542516>
- Golembiewski Robert, Munzenrider Robert F. and Stevenson Jerry G. (1988), *Stress in Organizations: Toward a phase model of burnout*. New York: Praeger Publishers.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 461-481. <https://doi.org/10.1177/002188638301900408>
- Göçen, A., & Temiz, E. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları üzerine bir inceleme. *Tarih Okulu Dergisi*, 15(57), 1249-1282. <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.49896>

- Gögercin, T. (2017). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (İstanbul Başakşehir ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gelişim Üniversitesi, İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 466803)
- Gök, A. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, neden ve çözüm önerilerinin belirlenerek farklı değişkenlere göre karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 603395)
- Gökbulut, B. & Dindaş, S. (2022). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve teknostres düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(47), 42- 59. <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.3096>
- Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi: Şanlıurfa örneği* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 504731)
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1105504>
- Gunnar, M., & Quevedo, K. (2007). The neurobiology of stress and development. *Annual Review of Psychology*, 1(58), 145-173. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085605>
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Leadership theories and leadership in health business. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226. doi:10.5222/SHYD.2018.217
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/161031>
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49. https://scholar.archive.org/work/oicamobzcre2nblbzadue7x3l4/access/wayback/http://www.ebad-jesr.com/images/MAKALE_ARŞIV/C3_S1makaleler/3.1.02.pdf
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (5. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zekâ (liderlik özellikleri ile duygusal zekâlı liderlere ulaşılması) türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 162949)
- Hee, C. H., & Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29(10), 1059-1072. <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.637569>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hoglund, W. L., Klinge, K. E., & Hosan, N. E. (2015). Classroom risks and resources: Teacher burnout, classroom quality and children's adjustment in high needs

- elementary schools. *Journal of School Psychology*, 53(5), 337-357. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2015.06.002>
- Holloway, E. L., & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *J Med Pract Manage*, 25(6), 335-40. <https://www.mitchellkusy.com/wp-content/uploads/2018/06/Disruptive-behaviors-in-healthcare-Holloway-Kusy.pdf>
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. New York: Prentice Hall.
- Huberman, M., & Vandenberghe, R. (1999). Burnout and the teaching profession. In R. Vandenberghe & M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Işıksan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu örneği)* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 93924)
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H. (2003). *Çalışanlarda stres ve tükenmişlik*. In: H. Izgar (Ed), *Endüstri ve örgüt psikolojisi*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- İnce, N. B. (2014). *Birleştirilmiş ve bağımsız sınıf öğretmenlerinin mesleki doyum ve tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- İnce, N. B., & Şahin, A. E. (2015). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formunu Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2), 385-399. <https://doi.org/10.21031/epod.97301>
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 566129)
- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(özel sayı), 262-276. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bsbd/issue/43860/539476>
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249. <https://doi.org/10.30964/auebfd.420616>
- Kale, F. (2007). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 209400)
- Karaarslan, Ü. (2018). Max Weber'e göre liderliğin dönüşümü çeşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 334-347. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/41905/505280>

- Karaaslan, İ., Tuna, U., & Serkan, E. (2020). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Journal of Health and Sport Sciences*, 3(1), 7-18. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jhss/issue/58369/842110>
- Karakuş, G. (2008). *Özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 219652)
- Karaüce, O. (2018). *Kktc ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine etkisi* (Yüksek lisans tezi, Doğu Akdeniz Üniversitesi). <http://i-rep.emu.edu.tr:8080/xmlui/handle/11129/5078>
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatas, I., & Bozkus, T. (2022). Investigation of occupational burnout levels of physical education and sports teachers in terms of various factors: The Case of Bayburt and Gümüşhane Provinces. *Journal of Educational Issues*, 8(1), 39-58. <https://doi.org/10.5296/jei.v8i1.19387>
- Kardaş, N. T. (2018). 13-16 yaş arası altyapı futbolcularının müsabaka dönemindeki durumluk kaygı düzeylerinin incelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 109-117. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbsebd/issue/39998/473420>
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 722941)
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri* (Doktora tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 394947)
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694. <https://doi:10.16986/HUJE.2016015696>
- Kaya, T. (2009). *Rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 235478)
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 191-212. <https://dergipark.org.tr/en/pub/manassosyal/issue/49934/639891>
- Kelgökmen, A. H., Uzunöz, F. S., & Demirhan, G. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin saptanması ve karşılaştırılması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1503-1516. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22607/241648>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 249-268. <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12462/4215>

- Kıral, E., & Erakın, B. (2016). Öğretmenlerin örgütsel adalet ile mesleki tükenmişlik algı düzeyleri arasındaki ilişki. E. Babaoğlu, E. Kıral ve A. Çilek (Ed.), Eğitime dönüş (e-kitap) (s.353-370). Ankara: EYUDER Yayınları.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 350919)
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 1(3), 207-222. <https://dergipark.org.tr/en/pub/abd/issue/33779/374109>
- Kırs, F., & Okçu, V. (2014). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği). *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2-3), 1-20. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbid/issue/17334/181015>
- Kocaoğlu, M., & Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 28-40. <https://dergipark.org.tr/en/pub/aduefebder/issue/74592/1149834>
- Koçak, R. (2009). Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/72000#page=71>
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 229-243. <https://doi.org/10.1348/000709905X90344>
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N., & Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Korman, A. K. (1978). *Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji*. (İ. Akhun ve C. Alkan, çev.) Ankara: MEB Yayınları.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203. <https://doi.org/10.1177/1356336X05052896>
- Kurtulmuş, B.E. (2020). Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. In *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*; Berlin: Springer.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Doktora tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Fırat Üniversitesi, Elazığ). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 616326)
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal Of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M.(1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W.B.Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds), *Professional burnout: Recent*

- developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis, 1993, 237–50.
- Levine, T. H., & Marcus, A. S. (2010). How the structure and focus of teachers' collaborative activities facilitate and constrain teacher learning. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 389-398. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.03.001>
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40. https://assess.connectiveleadership.com/documents/why_followers_rarely_escape_their_clutches.pdf
- Maslach, C. (1982). *Burnout. The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions In Psychological Science*, 12(5), 189-192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied And Preventive Psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. & Schwab, R. L. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 1-16.
- Maslach C, Schaufeli WB (1993). Historical and conceptual development of burnout. In: Schaufeli WB, Maslach C, Marek T, eds. *Burnout: Recent developments in theory and research*. 1-16. <https://doi.org/10.4324/9781315227979>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mearns, J., & Cain, J. E. (2003). Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(1), 71-82. <https://doi.org/10.1080/1061580021000057040>
- Medeni, M. B. (2018). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Balıkesir ili örneği)* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 535958)
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24. https://www.researchgate.net/profile/Sunita-Mehta/publication/345246135_TOXIC_LEADERSHIP_TRACING_THE_DESTRUCTIVE_TRAIL/links/615bf07bc2840733054c8451/TOXIC-LEADERSHIP-TRACING-THE-DESTRUCTIVE-TRAIL.pdf
- Morse, J., Freedman, L., Speidel, J. J., Thompson, K. M., Stratton, L., & Harper, C. C. (2012). Postabortion contraception: qualitative interviews on counseling and provision of long-acting reversible contraceptive methods. *Perspectives On Sexual And Reproductive Health*, 44(2), 100-106. <https://doi.org/10.1363/4410012>

- Mumcu, L. (2014). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 380263)
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (2005). *Aggression in the workplace: A social-psychological perspective*. In S. Fox & P. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviors* (13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Odabaş, İ. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Tokat ili örneği)* (Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 592339)
- Oruç, S. (2007). *Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Adana ili örneği)* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 220610)
- Öğretmenlik Meslek Kanunu. (2022). *T.C. Resmî Gazete*, 31750, 14 Şubat 2022.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdoğan, H. (2008). *Beden eğitimi öğretmenlerinde mesleki tükenmişlik* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 225833)
- Özkan, M., & Temiz, E. (2017). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 319-352.
- Özkaya, M. O. (2000). *Bir lider olarak Vehbi Koç* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 99878)
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 183-194. <https://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/3696-published.pdf>
- Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412-424. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.011>
- Pepe, Ş. (2008). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 224889)
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pines, A., & Maslach, C. (1980). Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, 9(1), 5-16. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01555032>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71. https://www.academia.edu/download/35208258/Toxic_Leadership.pdf
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(3), 442-459. <https://doi.org/10.15869/itobiad.41373>

- Rogers, C. R., & Carmichael, L. (1942). *Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice*. Boston: Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts, 1942.
- Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors* (Doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis). <https://search.proquest.com/openview/750c8693af9c19bb1889dd74ef63ce31/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Rudow, B. (1999). The Teaching Profession: European Studies, Issues, and Research Perspectives. *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*, 38. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527784.004>
- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Saylı, H., & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(30), 193-210. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/5887/77870>
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park. <https://search.proquest.com/openview/2d4bf487b9961c7a5eedb5af1aefe456/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H., & Yücel, Ü. A. (2014). Öğretmenlerde tükenmişlik: Tükenmişliğin göstergeleri ve bu göstergelerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 3(9), (348-364). <http://dx.doi.org/10.1539/EB.2014.2515>
- Senemoğlu, N. (2012). *Gelişim öğrenme ve öğretim*. (21. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Semerci, Ç., & Semerci, N. (2012). Öğretmenlik mesleğinin gündemine ilişkin öğretmen görüşleri (Bartın ili örneği). *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 1(1), 22-40. <https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/3811/51086>
- Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 103-127. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59486/854937>
- Shirom A. (1989). Burnout in work organizations. In: Cooper CL, Robertson I, editors. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25–48). New York: Wiley.
- Sınlık, Ö. (2022). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki (Tezsiz yüksek lisans projesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukale Üniversitesi, Denizli). <https://hdl.handle.net/11499/45505>
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014, March). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *In Forum Scientiae Oeconomia* 2(1), 81-93. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/103>
- Sirke, Ç. (2016). *Özel okul öğretmenlerinde örgütsel stres ve örgütsel özdeşleşme* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402. https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/06_sokmen_boylu.pdf
- Spears, L. (1996), "Reflections on Robert Greenleaf and servant-leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Washington: Free Press.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 128152)
- Şekerci, K. (2015). *Birleştirilmiş sınıflarda görevli öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin Şanlıurfa il örneği* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 439891)
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik anlayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (6, 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Tamer, K. ve Pulur, A. (2001). *Beden eğitimi ve sporda öğretim yöntemleri*. Ankara: Kozan Ofset Matbaacılık.
- Tan, N. (2003). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler (Ankara ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 74.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136. <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.desklight-ef315caf-6826-42af-9ee9-886149cb10a2>
- TDK. (2022). Erişim Tarihi 30.11.2022, <https://sozluk.tdk.gov.tr>
- Tekin, A. G. Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler visionary leaders: The Major Actors of Success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023. https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf
- Telli, E., Sinan Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejovoc/issue/5393/73150>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6128/82185>

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Toker, B. (2011). Burnout among University Academicians: An Emprical Study on the Universities of Turkey. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 114-127. <https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/handle/11376/281>
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 42311)
- Tuğrul, B., & Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 1-11. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pauefd/issue/11131/133126>
- Tuna, M. (2010). *Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri (Ankara ili örneği)* (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 260849)
- Tümkiye, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları* (Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 52266)
- Tümkiye, S. (1997, Eylül). *İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları*. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi'nde sunulan bildiri, Ankara.
- Türkan, K., Polatçı, G., & Ardiç, T. (2014). Bağlılık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 281-292. <https://doi.org/10.18657/yecbu.76527>
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Sercan, U. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219. <https://doi.org/10.18506/anemon.422109>
- Üstüner, M. (2006). Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45(45), 109-127. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuvey/issue/10352/126771>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Praeger.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership. President and Ceo Transleadership* 7(19), 534-949 <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Xia, Y., Zhang, L., & Li, M. (2019). Abusive leadership and helping behavior: Capability or mood, which matters? *Current Psychology*, 38(1), 50-58. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9583-y>
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 220608)
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, U. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetimi arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi,

İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 432605)

- Yıldız, M. E., Güner, B., & Esentaş, M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin spora ilişkin tutumları ile tükenmişlik düzeyleri ilişkisi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 14-26. <https://dergipark.org.tr/en/pub/inubesyo/issue/28569/304809>
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yörük, S., Akar, T., Çimenci, F., & Akyel, S. (2013). Bilim ve sanat merkezlerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerine bir araştırma. *Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi*, 6(2), 160-179. https://keg.aku.edu.tr/arsiv/c6s2/KuramsalEgitimbilim_cilt6say%C3%84%C2%B12.pdf#page=9
- Zengin, R., Akın, M. A., & Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 2677-2706. <https://doi.org/10.17679/inuefd.991281>.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

- 1) Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
- 2) Yaş:.....
- 3) Medeni Durum: Evli () Bekâr ()
- 4) Eğitim Düzeyi (Mezuniyete göre değerlendiriniz): Lisans () Lisansüstü ()
- 5) Aylık Ortalama Kişisel Gelir Düzeyi (TL olarak belirtiniz):
- 6) Aylık Ortalama Aile Gelir Düzeyi (Kişisel Gelir Dahil - TL olarak belirtiniz):
- 7) Algılanan Aylık Kişisel Gelir Düzeyi: Düşük () Orta () Yüksek ()
- 8) Algılanan Aylık Aile Gelir Düzeyi (Kişisel Gelir Dahil): Düşük () Orta () Yüksek ()
- 9) Meslekteki Toplam Çalışma Yılı:
- 10) Çalışılan Okulun Kademesi: Ortaokul () Lise ()
- 11) Çalışılan Okulun İkameti: Köy/Kasaba () Belde () İlçe Merkezi () İl Merkezi ()
- 12) Daha önce idari görevde (müdür veya müdür yardımcılığı) bulundunuz mu? Evet () Hayır ()
- 13) Düzenli bir şekilde aktif olarak spor yapıyor musunuz? Evet () Hayır ()

Ek 2: Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)

Aşağıdaki ankette okul yöneticilerinizin tutumlarını yansıtan ifadeler vardır. Bu ifadeleri dikkatlice okuyarak bu ifadelerin yöneticilerinizin özelliklerini hangi düzeyde yansıttığını belirtiniz. Lütfen sizce en uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

CÜMLELER		1	2	3	4	5
Okul Yöneticim;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
2	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.					
4	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
5	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
6	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
7	Çalışanlarına pek değer vermez.					
8	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
9	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
10	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.					
11	İletişimi emirler şeklindedir.					
12	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
13	Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
14	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.					
15	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
16	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
17	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
18	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
19	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
20	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
21	Sadece ona getirisini olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
22	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
23	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
24	Terfi/makam en önemseydiği şeydir.					
25	Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.					
27	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.					
28	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.					
29	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.					
30	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.					

Ek 3: Maslach Tükenmişlik Envanteri- Eğitimci Formu

Aşağıdaki ankette işinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler vardır. Bu ifadeleri dikkatlice okuyarak bu durumu ne sıklıkla yaşadığınızı belirtmeniz beklenmektedir. Lütfen sizce en uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

CÜMLELER		0	1	2	3	4	5	6
		Hiçbir zaman	Yılda birkaç kez	Ayda bir kez	Ayda birkaç kez	Hafta da bir kez	Hafta da birkaç kez	Her gün
1	Öğretmenlikten duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.							
2	Okulda günü bitirdiğimde kendimi bitkin hissediyorum.							
3	Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamam gerektiğinde kendimi yorgun hissediyorum.							
4	Öğrencilerimin bir konu hakkında ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.							
5	Bazı öğrencilere sanki nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.							
6	Bütün gün öğrencilerle çalışmak beni gerçekten zorluyor.							
7	Öğrencilerimin sorunlarıyla çok etkin bir şekilde ilgileniyorum.							
8	Öğretmenliğin beni tükettiğini hissediyorum.							
9	Bir öğretmen olarak öğrencilerin yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.							
10	Öğretmenliğe başladığımdan beri öğrencilere karşı daha çok duyarsızlaştım.							
11	Öğretmenliğin beni duygusal olarak katılaştırdığını düşünüyorum.							
12	Kendimi çok zinde hissediyorum.							
13	Öğretmenlik mesleğinin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.							
14	Öğretmenlikte iş yükümün çok fazla olduğunu hissediyorum.							
15	Bazı öğrencilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.							
16	Öğrencilerle çalışıyor olmak beni oldukça strese sokuyor.							
17	Rahat bir çalışma ortamını öğrencilerimle birlikte kolayca yaratabiliyorum.							
18	Öğrencilerimle iç içe gerçekleştirdiğim bir çalışmadan sonra içimin coşkuyla dolduğunu hissediyorum.							
19	Öğretmenlikte kayda değer pek çok şey başardım.							
20	Öğretmenliğe daha fazla dayanamayacakmışım gibi hissediyorum.							
21	İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle oldukça sakin bir şekilde baş ediyorum.							
22	Öğrencilerin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.							

Ek 4: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.11.2022-104572



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU
KARARI



Karar Tarihi
25.11.2022

Karar Sayısı
273

Oturum Sayısı
12

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 18.10.2022 tarihli ve E-83542712-050.99-96827 sayılı yazısı gereği, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı 212225020 numaralı öğrenci Mehmet ÜNSAL'ın yürüttüğü "Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezi araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup, araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL
Başkan

BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR

Mevcut Elektronik İmzalar

Tel :
E-Posta :

Faks:
Elektronik e-
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ayrıntılı bilgi için izahat: Nuri TURAN

Ek 5: Araştırma İzni

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME KOMİSYON TUTANAĞI	
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
ADI SOYADI	MEHMET ÜNSAL
KURUMU /ÜNİVERSİTESİ	BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
KURUMUN/ÜNİVERSİTENİN YAZISININ TARİH VE SAYISI	BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN 16/12/2022 TARİHLİ VE 108382 SAYILI YAZISI
ARAŞTIRMA YAPILACAK İLLER	MALATYA
ARAŞTIRMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMU VE KADEMESİ	İLİMİZ GENELİNDE BULUNAN İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİ
ARAŞTIRMANIN KONUSU	"OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ"Konulu Araştırma İzni
ÜNİVERSİTE/KURUM ONAYI	VAR
ARAŞTIRMA/PROJE/ÖDEV/TEZ ÖNERİSİ	TEZ
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	FORM
GÖRÜŞ İSTENİLECEK BİRİM/BİRİMLER	
KOMİSYONUN TOPLANTI TARİHİ	05.01.2023
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	OLUMLU
Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2020/2 Sayılı Genelgeye aykırı bir durum görülmemiş olup, araştırmanın yapılması uygun görülmüştür.	
KOMİSYON KARARI	Araştırma yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.
MUHALİF ÜYENİN ADI VE SOYADI	GEREKÇESİ.....

KOMİSYON BAŞKANI

KOMİSYON ÜYESİ

KOMİSYON ÜYESİ

Ek 6: Ölçek İzinleri

30.05.2022 21:33 Gmail - Ölçek İzin Talebi

 **MEHMET ÜNSAL** <mhmtns144@gmail.com>

Ölçek İzin Talebi
2 ileti

MEHMET ÜNSAL [Redacted] 25 Mayıs 2022 16:16
Alıcı: [Redacted]

Merhaba sayın hocam ben Mehmet ÜNSAL; Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi İsmail KARATAŞ ile birlikte yürüttüğümüz "Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmamız için sizin "Toksik Liderlik Ölçeği"ne ihtiyacımız bulunmaktadır. Ölçeği çalışmamda kullanmak üzere sizden izin talep etmekteyim. Bilime yaptığınız katkılar için şükranlarımı sunar, iyi günler dilerim.

halim guner [Redacted] 26 Mayıs 2022 10:31
Alıcı: MEHMET ÜNSAL [Redacted]

Mehmet Hocam merhabalar,
ölçeğimizi kullanılmaya değer gördüğünüz için asıl biz teşekkür ederiz. ölçeğimizi elbette kullanabilirsiniz, bu bizi mutlu eder.
çalışmalarınızda başarılar dilerim
selam ve saygı ile...

[Alıntılanan metin gizlendi]

30.05.2022 21:34 Gmail - Ölçek Kullanımı İçin İzin Talebi

 **MEHMET ÜNSAL** <mhmtns144@gmail.com>

Ölçek Kullanımı İçin İzin Talebi
2 ileti

MEHMET ÜNSAL [Redacted] 5 Mayıs 2022 09:00
Alıcı: [Redacted]

Merhaba sayın hocam; Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi İsmail KARATAŞ ile birlikte yürüttüğümüz "Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmamız için sizin "Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu"na ihtiyacımız bulunmaktadır. Ölçeği çalışmamda kullanmak üzere sizden izin talep etmekteyim. Bilime yaptığınız katkılar için şükranlarımı sunar, iyi günler dilerim.

Nuri Baris INCE [Redacted] 9 Mayıs 2022 09:47
Alıcı: MEHMET ÜNSAL [Redacted]

Sayın Mehmet Ünsal, uyarlamasını yapmış olduğumuz MTE-EF'yi araştırmanızda kullanabilirsiniz. Etik tutumunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

On 05/05/22 09:00, **MEHMET ÜNSAL** [Redacted] wrote:

Merhaba sayın hocam; Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi İsmail KARATAŞ ile birlikte yürüttüğümüz "Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmamız için sizin "Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu"na ihtiyacımız bulunmaktadır. Ölçeği çalışmamda kullanmak üzere sizden izin talep etmekteyim. Bilime yaptığınız katkılar için şükranlarımı sunar, iyi günler dilerim.

ÖZ GEÇMİŞ

Mehmet ÜNSAL lise öğrenimini Malatya İmam Hatip Lisesi' nde yıllarında gerçekleştirdi. Lisans öğrenimini Fırat Üniversitesi BESYO Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü'nde yıllarında yaptı. Yüksek lisans öğrenimini Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. (Tezsiz) yıllarında yaptı. Malatya-Arapgir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yılından beri çalışmaktadır.

