



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN X VE Y KURAMI
VARSAYIMLARININ MESLEKİ
TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
İLETİŞİM BECERİLERİNİN ARACILIK ROLÜ**

Harun OKCI

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN X VE Y KURAMI VARSAYIMLARININ MESLEKİ
TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İLETİŞİM BECERİLERİNİN
ARACILIK ROLÜ**

(The Effect of Theory X and Y Assumptions of School Administrators on Their Job Burnout:
The Mediating Role of Communication Skills)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Harun OKCI

Danışman: Doç. Dr. İsa YILDIRIM

Erzurum
Ocak, 2025

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Harun OKCİ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin X ve Y Kuramı Varsayımlarının Mesleki Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi: İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü” başlıklı çalışması 21 / 01 / 2025 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Mehmet Şükrü BELLİBAŞ <i>Adıyaman Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Danışman:	Doç. Dr. İsa YILDIRIM <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Ahmet AYIK <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 202...

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Refik DİLBER

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin X ve Y Kuramı Varsayımlarının Mesleki Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi: İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

21 / 01 / 2025

Harun OKCI

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun / ... / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun / ... / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında destek ve katkılarını esirgemeyen birçok kişi ve kuruma teşekkür etmek isterim.

Öncelikle, tez sürecimin her aşamasında bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren değerli danışman hocam **Doç. Dr. İsa YILDIRIM**’ a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin sabrı, desteği ve önerileri, bu çalışmayı şekillendirmemde büyük bir rol oynamıştır.

Ayrıca, tez çalışmam boyunca fikirleriyle katkı sunan ve akademik gelişimime destek olan değerli jüri üyelerim **Prof. Dr. Mehmet Şükrü BELLİBAŞ**’ a ve **Doç. Dr. Ahmet AYIK**’ a teşekkür ederim.

Araştırmamın yürütülmesinde katkı sağlayan ve veri toplama sürecinde destek veren **Milli Eğitim Müdürlüğü** çalışanlarına ve iş birliği yapan tüm katılımcılara teşekkür ederim. Zamanlarını ayırarak bu çalışmaya katkıda bulundukları için minnettarım.

Bu süreçte maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim aileme, özellikle de her an yanımda olan ve bana güç veren sevgili nişanlım **Emine KARABULUT**’ a en derin teşekkürlerimi sunarım. Onların varlığı, bu yolculuğu benim için daha anlamlı kıldı.

Son olarak, akademik hayatım boyunca beni destekleyen tüm arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma teşekkür ederim. Birlikte geçirdiğimiz zamanlar, motivasyonumu ve öğrenme heyecanımı artırdı.

Bu çalışma, tüm bu değerli insanların katkıları sayesinde ortaya çıkmıştır. Her birine içtenlikle teşekkür ederim.

Harun OKCI

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN X VE Y KURAMI VARSAYIMLARININ MESLEKİ TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İLETİŞİM BECERİLERİNİN ARACILIK ROLÜ

Harun OKCİ

Ocak 2025, 125 Sayfa

Amaç: Bu araştırmada, kamu okullarında (temel eğitim ve ortaöğretim kurumları) görevli okul yöneticilerinin X ve Y kuramı varsayımları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Yöntem: Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen hipotezleri sınamak amacıyla iki farklı istatistik paket programdan yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistikler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Araştırma, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) bulunan resmi okullarda görev yapan 230 yöneticiden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri; “Yönetim Felsefesi Ölçeği”, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “İletişim Becerileri Ölçeği” olmak üzere üç farklı veri toplama aracı ile elde edilmiştir.

Bulgular: Araştırmada iki model ve sekiz hipotez test edilmiştir. Araştırmanın birinci modelinde X, ikinci modelinde ise Y kuramına göre değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın birinci modelinde ulaşılan bulgularına göre, okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançları mesleki tükenmişliklerini pozitif yönde; iletişim becerilerini negatif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini negatif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Araştırmanın birinci modelinin son bulgusunda ise okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançlarının mesleki tükenmişlik düzeylerini iletişim becerileri aracılığı ile dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın ikinci modeli bulgularına göre okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançlarının mesleki tükenmişliklerini negatif yönde; iletişim becerilerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmanın ikinci modelin son bulgusu ise; okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançlarının mesleki tükenmişlik düzeylerini iletişim becerileri aracılığı ile dolaylı olarak negatif yönde etkilediğidir. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin kontrol edilmesinde X ve Y kuramı varsayımlarına yönelik inançlarının ve iletişim becerilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: X kuramı, Y kuramı yönetim felsefesi, okul yöneticisi, mesleki tükenmişlik, iletişim becerileri,

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE EFFECT OF THEORY X AND Y ASSUMPTIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ON THEIR OCCUPATIONAL BURNOUT: THE MEDIATING ROLE OF COMMUNICATION SKILLS

Harun OKÇI

January 2025, 125 Pages

Objective: This study aims to reveal the mediating role of communication skills in the relationship between the assumptions of Theory X and Y and the professional burnout of school administrators working in public schools (basic education and secondary education institutions).

Method: This study was conducted using the relational method, one of the quantitative research methods. In order to test the hypotheses put forward in line with the purpose of the study, two different statistical package programs were used. Descriptive statistics, Pearson Product Moment Correlation Analysis and Structural Equation Modeling were used in the analysis of the research data. The study was conducted with data obtained from 230 administrators working in public schools in the central districts of Erzurum province (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) in the 2024-2025 academic year. The research data were obtained with three different data collection tools: "Management Philosophy Scale", "Maslach Burnout Scale" and "Communication Skills Scale".

Results: Two models and eight hypotheses were tested in the study. The relationships between variables according to theory X were examined in the first model of the study, and theory Y was examined in the second model. According to the findings obtained in the first model of the study, school administrators' beliefs in theory X assumptions positively affect their occupational burnout and negatively affect their communication skills. On the other hand, it was understood that the communication skills of school administrators negatively affect their occupational burnout levels. In the last finding of the first model of the study, it was found that school administrators' beliefs in theory X assumptions indirectly positively affect their occupational burnout levels through communication skills. In other words, it was understood that communication skills have a mediating role in the relationship between school administrators' beliefs in theory X assumptions and occupational burnout levels. According to the findings of the second model of the study, it was seen that school administrators' beliefs in theory Y assumptions negatively affect their occupational burnout and positively affect their communication skills. The last finding of the second model of the study is that school administrators' beliefs in theory Y assumptions indirectly negatively affect their occupational burnout levels through communication skills. In other words, it was found that communication skills have a mediating role in the relationship between school administrators' beliefs in theory Y assumptions and their levels of occupational burnout.

Conclusions: School administrators' beliefs in theory X and theory Y assumptions and their communication skills have an important role in controlling their levels of occupational burnout.

Keywords: theory X, theory Y management philosophy, school administrator, occupational burnout, communication skills

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	ii
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİLLER DİZİNİ	v
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	vi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
Giriş	7
Araştırmanın Amacı	13
Araştırmanın Özgün Değeri	14
Araştırmanın Yaygın Etkisi.....	15
Araştırmanın Sınırlılıkları	16
Varsayımlar	16
Terimler ve Tanımlar	16
İKİNCİ BÖLÜM	17
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	17
Felsefe Kavramı	17
Felsefenin Amacı	18
Yönetim ve Yönetim Felsefesi.....	18
Yönetim Kuramları	19
<i>Klasik Yönetim Kuramları</i>	20
<i>Neoklasik Yönetim Kuramları</i>	22
<i>Modern ve Post Modern Yönetim Kuramları</i>	26
Tükenmişlik	33
Mesleki Tükenmişlik.....	34
Tükenmişliğin Boyutları	34
<i>Duygusal Tükenme</i>	34
<i>Duyarsızlaşma</i>	35

<i>Kişisel Başarısızlık</i>	35
Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	36
<i>Bireysel Faktörler</i>	36
Tükenmişlik Belirtileri	41
<i>Fiziksel Belirtiler</i>	41
<i>Psikolojik / Ruhsal Belirtiler</i>	41
<i>Davranışsal Belirtiler</i>	42
Tükenmişliğin Sonuçları	42
<i>Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları</i>	43
<i>Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları</i>	43
İletişim	50
İletişim Becerileri	51
İletişim Süreci ve Öğeleri	51
<i>İletişim Kaynağı</i>	52
<i>Mesaj</i>	52
<i>Kanal</i>	52
<i>Alıcı</i>	52
<i>Dönüt</i>	52
İletişim Türleri	53
<i>Sözel iletişim</i>	53
<i>Sözel Olmayan İletişim</i>	53
<i>Tek Yönlü İletişim</i>	53
<i>Çift Yönlü İletişim</i>	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
Yöntem	59
Araştırmanın Yöntemi	59
Araştırmada Test Edilecek Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM)	59
Evren ve Örneklem	60
Veri Toplama Araçları	64
<i>Kişisel Bilgi Formu</i>	64
<i>Yönetim Felsefesi Ölçeği</i>	64
<i>İletişim Becerileri Ölçeği</i>	66
<i>Maslach Tükenmişlik Ölçeği</i>	68
Ölçme Modelinin Test Edilmesi	69
Verilerin Analizi	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	74

Bulgular	74
Araştırma Modellerine (Hipotezlerin Test Edilmesine) İlişkin Bulgular	78
BEŞİNCİ BÖLÜM	85
Tartışma ve Sonuç.....	85
KAYNAKÇA	99
Ek 1. Katılımcı Bilgilendirme ve Kişisel Bilgi Formu	109
Ek 2. Ölçekler.....	110
Yönetim Felsefi Ölçeği.....	110
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	111
İletişim Becerileri Ölçeği	112
Ek 3. Araştırma ve Uygulama İzni.....	113
Ek 4. Etik Kurul Kararı	114
Ek 5. Ölçek Kullanma İzinleri	117

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İlçelere Göre Örneklem Sayısını Temsil Eden Yönetici Sayısı.....	62
Tablo 2. Örneklemeye İlişkin Demografik Bilgiler	63
Tablo 3. Yönetim Felsefesi Ölçeği (YFÖ) Alt Boyutları Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	65
Tablo 4. Yönetim Felsefeleri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	65
Tablo 5. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) Alt Boyutları Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	66
Tablo 6. İletişim Becerileri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	68
Tablo 7. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) Alt Boyutları Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	68
Tablo 8. Maslach Tükenmişliği Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	69
Tablo 9. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) İlişkin Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksleri	70
Tablo 10. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) İlişkin Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksleri ..	71
Tablo 11. Değişkenlere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	72
Tablo 12. Araştırma Değişkenlerine Dair Betimsel Analizler	74
Tablo 13. X Kuramı Alt Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel Analizler	75
Tablo 14. Y Kuramı Alt Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel Analizler	75

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmada Test Edilecek Modele İlişkin Kavramsal Diyagram	14
Şekil 2. Araştırmada Test Edilecek Modellere İlişkin Kavramsal Diyagram (Temel Aracılık	59
Şekil 3. Yönetim Felsefesi Ölçeği' nin Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	65
Şekil 4. İletişim Becerileri Ölçeği' nin Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	67
Şekil 5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği' nin Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	69
Şekil 6. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) İlişkin Ölçme Modeli Bulguları (t değerleri)	70
Şekil 7. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) İlişkin Ölçme Modeli Bulguları	71
Şekil 8. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) İlişkin Bulgular	79
Şekil 9. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) Ait t Değerleri	80
Şekil 10. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) İlişkin Bulgular	82
Şekil 11. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) Ait t Değerleri	83

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

YFÖ: Yönetim Felsefesi Ölçeği

İBÖ: İletişim Beceri Envanteri Ölçeği

MTÖ: Maslach Tükenmişlik Envanteri Ölçeği

TKY: Toplam Kalite Yönetimi



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Türkiye’de eğitim yönetimi alanında nicel yönelimli çalışmalarda, 2009-2018 yılları arasında en çok çalışan konular arasında örgütsel bağlılık, iş doyumu, psikolojik yıldırma gibi konular yer almaktadır (Alp & Şen, 2021). Eğitim yönetimi kongrelerinde sunulan bildirilerin daha çok örgütsel davranış, yönetim süreçleri, eğitimsel reform-politikalar ve liderlikle ilgili olduğu görülmüştür (Turan vd., 2016). Son yıllarda liderlik, sosyal bilimlerde farklı disiplinlerde çalışan birçok araştırmanın ilgi alanına girdiği için Türkiye’de de konuya ilişkin kayda değer bir bilgi birikimi oluşmuştur (Kaya & Küçükçene, 2023). Liderlik çalışmalarında liderin kimliği, özellikleri ve davranışları, liderlik süreçleri ve ekolleri, felsefi ve metodolojik sorunlar yer almaktadır (Göktürk & Ağın, 2020). Lider ve yöneticilerin davranışlarını şekillendiren unsurlardan biriside yönetim felsefesidir.

Felsefe, düşünme yöntemi olarak kullanılır ve yönetim bilimi gibi her bilim dalı da felsefi düşünceden ve deneyimden beslenir (Ergün, 2019). Yönetim felsefesi, bir örgüte yönelim, amaç ve hedef belirler. Yöneticiler, benimsedikleri felsefe doğrultusunda karşılaştıkları sorunları analiz eder, anlamaya çalışır ve örgütün ideallerine uygun çözümler geliştirirler. (Büyükdüvenci, 2019). Felsefe, zorlu konulara çözümler üretmeye çalışır ve bu bağlamda çeşitli çözüm odaklı sistemleri içeren kuramlar geliştirir. Bu kuramların gelişimi, bir alanın sınırlarını aşarak diğer alanlara da etki edebilir (Ergün, 2019). Yönetim felsefesi, 'Neden?' sorusunu sormayı hedefler. Yöneticilerin eylemlerini neden gerçekleştirdiklerini anlamak, bu eylemlerin hangi amaçlarla yapıldığını sormak ve belirlenmiş bir vizyon doğrultusunda bu eylemleri konumlandırmak istemektedir. Ancak, yönetim felsefesinin geliştirdiği yönetim kuramları, 'Nasıl?' sorusunu sormayı amaçlar. Yöneticilerin yapmaları gerekenleri teknik ve uygulamalı bir şekilde gösterir (Ergün, 2019). Eğitim kurumlarında lider pozisyonuna en yakın kişiler olarak okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarına yön veren inanç ve varsayımlarına bağlı olarak benimsedikleri yönetim felsefesi ve sonuçlarına ilişkin çalışmalara ilgi nispeten azdır.

Yönetim kuramları ve bu kuramlara ilişkin çalışmalar, yöneticilerin iş görenlere yönelik bir takım inanç ve düşüncelere sahip olacağını göstermektedir. Yöneticilerin sahip olduğu bu

inanç ve düşünceler önemli ölçüde yönetim uygulamalarını etkileyebilmektedir. Her insanın kendine, başkalarına ve içinde yaşadıkları dünyaya ilişkin bir takım gizli inanç ve varsayımlarının olduğu kabul edilmektedir. Bu varsayımlar her insanın olduğu gibi okul yöneticilerinin de davranışları üzerinde etkilere sahiptir (Şişman, 2011).

McGregor (1970) okullarda dahil olmak üzere tüm örgüt yöneticilerine yöneltilecek “İnsanları en etkili şekilde yönetmek hususundaki (kapalı ya da açık ifade edilen) varsayımlarınız nelerdir?” sorusunun, örgütün insan kaynaklarının denetimine ilişkin mevcut teorik varsayımlarının neler olduğunu ortaya çıkarabileceğini ileri sürmüştür. McGregor’a göre yönetsel karar ve eylemlerin gerisinde, insanların niteliği ve davranışlarına ilişkin yöneticilerin sahip olduğu varsayımlar yatmaktadır. X kuramını oluşturan bu varsayımların birinci grubu normal olarak insanların işi sevmediğini, sorumluluktan kaçtığını, bu nedenle örgütsel amaçlar doğrultusunda zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve gerektiğinde cezalandırılması gerektiğini savunur. Y kuramını oluşturan bu varsayımların ikinci grubu ise işte çalışmanın oyun yada dinlenme kadar doğal olduğunu, insanları çalışmaya yönleltecek tek unsurun ödül ve ceza olmadığını, insanların gerçekten bağlandığı amaçlara başkalarının yönetimine ihtiyaç duymadan ulaşabileceklerini, koşullar uygun olduğunda insanların sadece sorumluluk üstlenmeyi değil aramayı da öğrenebileceklerini, örgütsel problemlerin çözümünden iş görenlerin yeteneklerinden yararlanılabileceğini, örgütlerde insanların yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanıldığını savunmaktadır. X ve Y teorisi liderliğe ilişkin teorilere, örgütsel ve yönetsel davranışa ilham kaynağı olmasına rağmen araştırmalarda örgütsel düzeyde incelenen bir özel yönetim uygulaması olarak sınırlandırılmıştır. Etkisi ve potansiyel değerine rağmen kuramın uygulamadaki yansımalarını test eden çok az çalışma bulunmaktadır (Kopelman vd., 2009).

Bu araştırmada, X ve Y kuramı bağlamında Douglas McGregor'un ortaya koyduğu X ve Y kuramlarını benimseyen yöneticilerin iletişim becerilerinin ve mesleki tükenmişliklerinin nasıl etkilendiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. McGregor'un X kuramı klasik kuramı temsil ederken, Y kuramı ise bu yaklaşıma bir eleştiri olarak, yönetimde insan ilişkilerini öne çıkaran neoklasik kuramı vurgular (Özer, 2019). X kuramını benimseyen bir yönetici, çalışanları sadece örgütün amaçlarına uyum sağlayan pasif figürler olarak görerek otoriter bir yaklaşım sergilerken, Y kuramını benimseyen bir yönetici, çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarında örgütün başarısı için iş birliği yaparak örgüt ile çalışan arasında bütünleşmeyi vurgular (Memduhoğlu & Şenyiğit, 2021). McGregor X kuramını betimlerken, bu kuramı benimseyen bir yöneticinin örgütteki verimsizliği ve başarısızlığı, insan kaynağının niteliğiyle

ilişkilendirilirken, Y kuramını benimsemiş bir yöneticinin ise çalışanlarla ilgili tüm sorunları ve sorumlulukları tamamen yöneticiye yüklenir (Elma, 2018). Bu durumda X kuramı varsayımlarını benimseyen bir yöneticinin öğretmenlerin yetersizliğine ilişkin düşüncelerinin oluşacağı, bu olumsuz düşüncelerinin etkili iletişim becerilerini kullanmasını engelleyeceği ifade edilebilir. Aksine Y kuramını benimseyen okul yöneticisi başarısızlığı daha çok okulda gerekli koşulları oluşturmamasına bağlayarak, istediği sonuçları yaratmak için, iletişim becerilerinin yanı sıra tüm becerilerini geliştirip etkili bir şekilde kullanmaya çalışabilecektir.

İnsanlar, toplumsal yaşamı tercih eden varlıklardır. Toplumsal varlık olmanın bir gereği olarak, insanlar etraflarındaki diğer bireylerle iletişim kurarlar (Akbal, 2008, s. 100). İletişim, duyguların, düşüncelerin veya bilgi kümelerinin çeşitli araçlarla başkalarına aktarılmasıdır. Bu terim, Latince "communicare" kökünden gelmektedir. İletişim aynı zamanda "komünikasyon" veya "bildirim" olarak da adlandırılabilir. Etkileşim olan her yerde iletişim vardır ve iletişim olan her yerde de etkileşim vardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcıdır. Etkileşimde bulunan araçlar ve canlılar da iletişim sürecinin bir parçasıdır (Baltaş, 2002).

Kişiler, iletişim aşamalarında yer alan tüm unsurları anladıklarında, sadece kendi iletişimlerini değil, başkalarının iletişimlerini de etkileyebilirler. Bu nedenle, iletişim becerileri, temelde liderlik becerilerini içerir. Hedeflerinize ve sonuçlarınıza ulaşmanız için kendinizle veya bir grupla iletişimi yönetmenizi ve yönlendireceğiniz yolları belirlemenizi sağlar (McPheat, 2010). Okulda iletişimi başlatan ve bu süreçleri belirleyen kişilerin başında okul yöneticileri gelir (Açıkalın, 1995, s. 39). Okul yöneticileri, vakitlerinin büyük bir bölümünü iletişim kurarak geçirirler. Bu nedenle, başarılı okul yönetimi için etkili iletişim, önemli bir anahtar değişken olarak kabul edilir (Şimşek, 2003, s. 43). Etkili iletişim becerilerine sahip olunabilmesi ve bu iletişim becerilerinin kullanılabilmesi ise okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarına yön veren varsayımlarından etkilenebilir.

Bireyler arasında gerçekleşen ve okul yöneticilerinin 'insancıl yeterlikleri' arasında bulunan iletişim, başarının önemli bir faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu durum, insanları uygun iletişim tekniklerini bulmaya ve doğru şekilde kullanmaya yönlendirir. Dolayısıyla, günümüzde etkili bir okul yöneticisinin kaçınılmaz bir ihtiyacı olan iletişim becerilerinin kazanılması önemlidir. Bireysel, gruplar arası ve toplumla iletişimin tam ve sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olmak gereklidir (Akbal, 2008, s. 100). Etkili iletişim becerilerine sahip olan okul müdürleri ise daha az mesleki tükenmişlik yaşayabilirler.

İnsanlar, günlük yaşamlarında ve iş ortamlarında stresle başa çıkmak zorunda kalabilirler. Stres kaynaklı olumsuz deneyimler, 1970'lerde Freudenberger tarafından 'mesleki

tükenmişlik' terimiyle literatüre dahil edilmiştir. Mesleki tükenmişlik, genel olarak insanların aşırı çalışmalarının bir sonucu olarak işlerini etkili bir şekilde yapamaz hale gelmeleri olarak tanımlanabilir (Akkoç & Tunç, 2015). Mesleki tükenmişlik, bireylerin içsel huzursuzluk hissiyle işlerine tam olarak odaklanamadığı ve ardından başarısızlık duygusuyla sonuçlanan bir durumu ifade etmektedir (Freudenberger, 1974).

Mesleki tükenmişlik, kişilerde sağlık sorunları, ailevi problemler, kararsızlık, dikkat dağınıklığı (Güllüce & Işcan, 2010), işten ayrılma eğilimi, işleri erteleyerek vadeye bırakma, örgüte olan ilginin azalması, aşırı eleştiriye duyarlılık, anlamsızlık ve boşluk hissi (Kaçmaz, 2005), ani öfke patlamaları, sürekli sinirlilik, yalnızlık, umutsuzluk, şüpheli bakış açısı, sık sık gözyaşı dökme ve konuşmaktan kaçınma gibi olumsuz durumları tetikleyebilir (Ören & Türkoğlu, 2006). Bunun sonucunda, çalışanlar işlerinden uzaklaşma ve duyarsızlaşma eğiliminde olabilirler (Yılmaz, 2017). Ayrıca, bireylerin kişisel başarılarında da azalma yaşanabilir (Toprak, 2013). Bu duyguların etkisiyle, bireyler başarısızlık duygusunu kabul edebilir ve kronik stresin yol açtığı tükenmişliği deneyimleyebilirler. (Maslach & Jackson, 1981). Günümüzde, iş yaşamında sıkça karşılaşılan sorunlardan biri mesleki tükenmişliktir. Bu durum, çalışanın kendisini tükenmiş hissetmesi, kişisel başarısında ve yetkinlik duygusunda azalma yaşaması, diğer insanlara karşı duyarsız davranması gibi belirgin belirtilerle kendini gösterir. Mesleki tükenmişlik, özellikle eğitimciler gibi belirli gruplar arasında yaygın olarak gözlenir (Yıldız, 2012, s. 37).

Modern çalışma hayatında bireylerin motivasyonları ve psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından hayati bir öneme sahiptir. Ancak hızlı değişim, artan rekabet ve yüksek performans beklentileri, çalışanlar üzerinde ciddi bir baskı oluşturmakta, bu da tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Maslach ve Jackson'ın (1981) tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç temel boyutta tanımlaması, bu fenomeni daha yakından incelemek için teorik bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin anlaşılması, bu sorunun bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınması için kritik bir gerekliliktir.

Öte yandan, yönetim anlayışları ve liderlik yaklaşımları, çalışanların iş motivasyonları, stres düzeyleri ve tükenmişlik deneyimlerini önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. Douglas McGregor'un 1960 yılında ortaya koyduğu X ve Y Kuramı, yöneticilerin çalışanlara dair algı ve varsayımlarının yönetim tarzını nasıl etkilediğini açıklayan çığır açıcı bir teoridir. X Kuramı, bireylerin genelde çalışmaktan kaçındıklarını, denetim olmadan verimli çalışamayacaklarını ve ödül-ceza sistemine bağımlı olduklarını varsayarken; Y Kuramı, çalışanların içsel motivasyona

sahip olduğunu, yaratıcı çözümler üretebileceğini ve sorumluluk alabileceklerini öne sürmektedir (McGregor, 1960). Bu kuramsal ayrım, yönetim tarzlarının çalışanların iş deneyimlerine olan etkilerini daha derinlemesine anlamak için temel bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırmalar, X Kuramı'nın temel varsayımlarına dayalı otoriter ve kontrol odaklı yönetim anlayışının, çalışanlarda yüksek stres, düşük motivasyon ve mesleki tükenmişlik gibi sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Örneğin, Köse ve Oral (2015), otoriter liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığını, çünkü bu tarzın bireyler üzerinde baskı ve güvensizlik yarattığını belirtmektedir. Buna karşılık, Y Kuramı çerçevesinde şekillenen liderlik yaklaşımlarının, özerklik ve katılımcılığı teşvik ederek çalışanların hem iş tatminini hem de tükenmişlikten korunmalarını desteklediği görülmüştür (Gürbüz, 2009).

Ayrıca, X ve Y Kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışanların iş yerindeki psikolojik iyi oluşlarına dair yeni anlayışlar sunabilir. Özellikle, yöneticilerin çalışanlarına yönelik varsayımlarının (örneğin, çalışanların tembelliğe meyilli olduğu veya sorumluluk almayı sevdiği yönündeki inançların), liderlik tarzı ve tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkileri henüz tam anlamıyla anlaşılmış değildir. Mevcut literatürde, tükenmişlik ile liderlik arasındaki ilişkiler geniş bir şekilde ele alınmış olsa da bu ilişkinin yönetim kuramları bağlamında incelendiği çalışmalar sınırlıdır.

Etkili iletişim becerileri, iş yerindeki bireylerin ilişkilerini, örgütsel süreçleri ve liderlik performansını doğrudan etkileyen kritik bir yetkinliktir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim hem bireysel iş tatminini hem de örgütsel verimliliği artırabilirken; zayıf iletişim ise çatışmalara, motivasyon kaybına ve düşük performansa yol açabilmektedir (Robbins & Judge, 2013). Yönetim teorileri bağlamında değerlendirildiğinde, liderlerin çalışanlarına yönelik varsayımlarının ve yönetim anlayışlarının, kullandıkları iletişim tarzlarını şekillendirdiği ifade edilmektedir. Bu noktada, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı, liderlerin iletişim tarzlarının temel dayanaklarını anlamak için önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

X ve Y Kuramı, yöneticilerin çalışanlara dair algı ve varsayımlarının yönetim ve iletişim biçimlerini nasıl etkilediğini ele alır. X Kuramı yöneticileri, çalışanları genellikle güvenilmez ve çalışmaktan kaçınan bireyler olarak görme eğilimindedir. Bu nedenle X tipi yöneticiler, emir-komuta zincirine dayalı, denetim odaklı ve daha direktif bir iletişim tarzını benimser (McGregor, 1960). Bu yaklaşım, iletişimde tek yönlü bir akışı öne çıkararak çalışanların fikir ve geri bildirimlerinin sınırlı bir şekilde alınmasına yol açabilir. Buna karşılık, Y Kuramı yöneticileri, çalışanların motivasyon sahibi, sorumluluk alabilen ve iş süreçlerine yaratıcı katkılar sunabilen bireyler olduğuna inanır. Bu anlayış, katılımcı, açık ve çift yönlü bir iletişim

tarzını destekler ve çalışanların iş süreçlerine daha aktif bir şekilde dahil olmalarını sağlar (Gürbüz, 2009).

Araştırmalar, X tipi yönetim anlayışının, iletişim süreçlerini genellikle sınırlayıcı bir yapıya soktuğunu, bu durumun çalışanların kendilerini ifade etme becerilerini ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Köse & Oral, 2015). Bu tür bir ortamda, iletişim becerileri genellikle emirlerin iletilmesi ve görevlerin denetlenmesi gibi mekanik süreçlerle sınırlandırılır. Buna karşılık, Y tipi liderlik anlayışında, yöneticilerin çalışanların fikirlerine açık olması, onların geri bildirimlerini dikkate alması ve iletişimde empati temelli bir yaklaşımı benimsemesi, çalışanların kendilerini ifade etme becerilerini geliştirebilmeleri için uygun bir zemin sunmaktadır (Karabey & Öztürk, 2017).

Bu bağlamda, X ve Y Kuramı bağlamında liderlik anlayışlarının iletişim becerileri üzerindeki etkisini anlamak hem çalışanların bireysel gelişimlerine hem de örgütsel iletişim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik önemli bir katkı sunabilir. Özellikle, liderlerin iletişim tarzlarının, çalışanların iş birliği yapma, çatışma çözme ve empati geliştirme becerileri üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmelidir. İletişim becerilerinin gelişimi, sadece bireylerin iş tatminini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin inovasyon kapasitelerini ve değişime adaptasyon süreçlerini de güçlendirmektedir (Robbins & Judge, 2013).

İlgili alan yazın incelendiğinde, eğitim kurumlarında mesleki tükenmişlik kavramının örgütsel vatandaşlık (Sezgin & Kılınç, 2012), örgütsel bağlılık (Güneş vd., 2009), örgütsel sinizm (Duman vd., 2020), psikolojik dayanıklılık (Tekin, 2011), pozitif psikolojik sermaye (Tösten vd., 2017) gibi kavramlarla ilişkili olduğu çalışmalar dikkat çekmektedir. Ancak, bu çalışmaların büyük bir bölümü öğretmenlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Özellikle okul yöneticilerinin X ve Y Kuramı varsayımları temelinde mesleki tükenmişliklerini nasıl etkilediğine, olası bir ilişkide etki mekanizmasının nasıl işlediğine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin X ve Y Kuramı varsayımları temelinde benimsedikleri bakış açıları örgütsel davranışa nasıl yansıdığına ilişkin eğitim yönetimi alan yazınındaki bilgiler sınırlı düzeydedir. Okul yöneticilerinin X ve Y Kuramı varsayımları temelinde benimsedikleri yönetim anlayışı onların tükenmişlik düzeylerini etkilemekte midir? Olası bir etki nasıl gerçekleşmektedir? soruları hala yanıtlanmamıştır.

Alan yazın taraması sonucunda da okul yöneticilerinin X ve Y Kuramı varsayımlarına yönelik bakış açılarının mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisi ve bu olası etkinin hangi değişkenler üzerinden gerçekleştiğine ilişkin literatüre katkı sunan bir araştırma bulunamamıştır. Yöneticilerin benimsemiş olduğu X ve Y Kuramı varsayımlarına yönelik

inançlarının iletişim becerileri ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı hala merak edilen bir konudur. Bu gereksinimden hareketle okul yöneticilerinin benimsemiş olduğu yönetim X ve Y Kuramı mesleki tükenmişlikleri ve iletişim becerileri üzerindeki olası etkilerini, aynı zamanda X ve Y kuramı varsayımlarının mesleki tükenmişlik üzerindeki olası etkisinde okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin herhangi bir işlevinin olup olmadığını ortaya çıkaracak bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Mevcut araştırmada, yöneticilerin hangi varsayımı benimsediği, benimsemiş olduğu X ve Y Kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin rolü incelenecek ve yöneticilerinin benimsediği varsayımların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde ne kadar etkili olduğu ve bu etkinin ortaya çıkmasında iletişim becerilerinin rolünün ne olduğu açığa çıkartılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın problem cümlesi şu şekildedir. “Okul yöneticilerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu X ve Y kuramı varsayımları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin rolü nedir?”

Araştırmanın amacı, Erzurum merkez ilçelerinde okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) algılarına göre, okul yöneticilerinin X ve Y kuramı varsayımları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki olası ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, araştırmanın genel amacı doğrultusunda iki model test edilecektir. Modellere ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

1. Model

H₁: Okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançları mesleki tükenmişliklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordamaktadır.

H₂: Okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançları iletişim becerilerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif yönde yordamaktadır.

H₃: Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin mesleki tükenmişliklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif yönde yordamaktadır.

H₄: Okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançları mesleki tükenmişliklerini iletişim becerileri aracılığı ile dolaylı yoldan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

2. Model

H₁: Okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançları mesleki tükenmişliklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif yönde yordamaktadır.

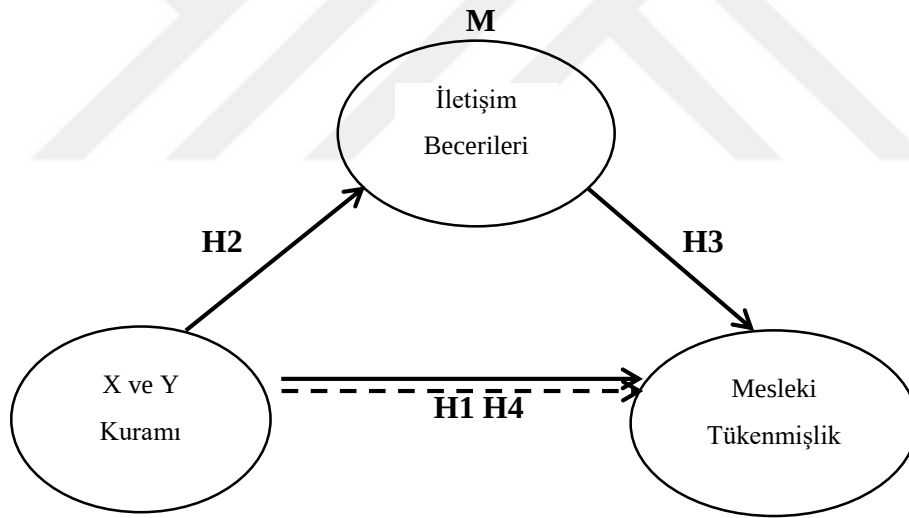
H₂: Okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançları iletişim becerilerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordamaktadır.

H₃: Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin mesleki tükenmişliklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif yönde yordamaktadır.

H₄: Okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançları mesleki tükenmişliklerini iletişim becerileri aracılığı ile dolaylı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir.

Araştırmada test edilecek modele ilişkin kavramsal diyagram Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmada Test Edilecek Modele İlişkin Kavramsal Diyagram



Araştırmanın Özgün Değeri

Okul yöneticileri eğitim örgütlerinin en önemli paydaşlarındandır. Eğitim alanında ve anlayışında yaşanan değişim ve gelişmeler yöneticilerin eğitimdeki önemini her geçen gün daha da çok artırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yöneticiden beklenen ve istenilen verimi sergileyebilmesi için mesleki tükenmişlik düzeyini doğrudan veya dolaylı etkileyecek olan faktörlerin dikkate alınması gereklidir. Mesleki tükenmişlik farklı değişkenlerden etkilenebileceği gibi, farklı değişkenleri de etkileyebilmektedir. Mesleki tükenmişliğin etkileyebileceği kavramların olumlu yönde etkilenmesini sağlamak için mesleki tükenmişliği etkileyebilecek faktörlerin dikkate alınması ve bu faktörler üzerine gereken çalışmalar

yapılmalıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğine mesleki tüklenmişlik-motivasyon, mesleki tüklenmişlik-pozitif psikolojik sermaye, mesleki tüklenmişlik-örgütsel bağlılık, mesleki tüklenmişlik-iş tatmini vb. arası ilişkiler araştırma konusu olmuştur. İlgili alışmalar ile mesleki tüklenmişliği etkileyecek veya mesleki tüklenmişlikten etkilenecek olan unsurlar üzerinde durulmuş, araştırmalar sonucu ortaya çıkan veriler ışığında önerilerde bulunulmuş ve olumsuz durumların çözümü için farklı bakış açıları geliştirilmeye çalışılmıştır.

X ve Y kuramı varsayımları ile mesleki tüklenmişlik ve iletişim becerileri arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiyi araştırmaya yönelik yapılacak olan bu çalışma ile ağdaş yönetim anlayışlarının mesleki tüklenmişliğe doğrudan, iletişim becerilerinin aracılık rolü ile mesleki tüklenmişlik üzerine dolaylı etkisi incelenecektir. Araştırmalar sonucu verilerin olumlu yönde ortaya çıkması ile okullarda sergilenen X ve Y kuramı anlayışının benimsenmesi söz konusu olabilir. Okullarda X ve Y kuramı anlayışının benimsenmesi ile yöneticiler daha özgün kararlar alacak, iş yaşamında görevini benimsemiş ve daha istekli bir şekilde yerine getirecek, çevrelerini her anlamda olumlu yönde etkileyecektir. Söz konusu bu etkiler sonucu yöneticilerin başarma, yeterli olduğuna dair inancı ve iletişimi olumlu yönde etkilenecek ve performansını en iyi şekilde sergileyecektir. Bütün bu etkiler sonucu yöneticinin mesleki tüklenmişlik düzeyi olumlu yönde etkilenecek, yönetici daha mutlu ve verimli olacak şekilde görevini yerine getirecek ve başarılı olacaktır. Ayrıca bu çalışma sonucu bu değişkenler arası ilişkiler dikkate alınarak yeni çalışmalara, farklı kavram ve kuramların ortaya çıkmasına zemin oluşturulacaktır.

Araştırmanın Yaygın Etkisi

X ve Y kuramı varsayımlarının mesleki tüklenmişlik üzerinde etkisinde iletişim becerilerinin aracılık rolünün beklenen yönde (pozitif yönde) ortaya çıkmasıyla birlikte eğitim örgütlerinde özellikle yöneticiyi odağa alarak verimliliği artırmak için yönetim anlayışı ve uygulamalarının gözden geçirilip düzenlenmesine katkıda bulunacaktır. Bu düzenlemeler ile yöneticilerin eğitim örgütlerinde ve çevrelerinde özgüveni yükselmesine, tutarlı ve mutlu bir şekilde kararlarını vermelerine ve görevlerini yürütmelerine katkı sağlayabilir. Yönetim anlayışının geliştirilmesine (yönetici liderliğine teşvik etme, özendirme, cesaretlendirme gibi) yönelik politikalar düzenlenmesine, seminerler düzenlenmesine, farklı çalışmalar yapılmasına katkı sağlayabilir. Yine özellikle yönetimde ağdaş kuramlar doğrultusunda oluşturulan hipotezler doğrulandığında kuramın geliştirilmesine katkı sağlamak isteyen araştırmacılar tarafından doğrulan bu hipotezler yeni hipotezlerin oluşturulmasına ve test edilmesine zemin hazırlayabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Aziziye, Palandöken ve Yakutiye merkez ilçelerindeki okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) ile sınırlıdır.
2. Araştırma verileri değişkenlere ilişkin veri toplama araçlarındaki maddeler ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma kesitsel bir araştırmadır. Daha güvenilir sonuçlar elde etmek için boyamsal çalışmalarla desteklenmelidir.

Varsayımlar

1. Araştırma kapsamında belirtilen örneklem grubundaki bireylerin kendilerine uygulanan ölçme araçlarındaki bilgi ve sorular gönüllü olarak içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırma sürecinde, araştırma sonuçlarını etkileyecek unsurların oluşmadığını ve olumsuz koşullarının kontrol altına alındığı varsayılmıştır.

Terimler ve Tanımlar

Yönetim Felsefesi: Yönetim felsefesi, yöneticilerin en nitelikli ve en iyi performans gösteren kişilere ulaşma çabasıyla değerlerimize ilerlemeyi amaçlar (Akdeniz, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Felsefe Kavramı

Felsefe nedir sorusuna verilen çeşitli yanıtlar, aslında felsefenin doğası hakkında bize önemli ipuçları sunar. Felsefe, belirli bir tanımla sınırlı kalmayan, aksine sürekli bir tanımlama ve anlam arayışı içinde olan bir disiplindir. Her felsefe tanımı farklı anlamlar barındırır çünkü bu tanımlar, bulundukları toplumun tarihinden, özelliklerinden ve şartlarından bağımsız değildir. Felsefe tanımları, sürekli bir etkileşim içinde olduğundan, toplumdan topluma veya çağdan çağa değişebilir (Topdemir, 2008, s. 1).

Türkçe'deki 'felsefe' kelimesi, Yunanca 'philo' (sevgi, dostluk) ve 'sophia' (bilgelik, hikmet) kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir (Saygılı, 2017). Felsefe, sadece her şey hakkında bilgi sahibi olmayı ifade etmez; bunun yerine, bilgiye yönelme ve onu bir dost gibi kabul etme çabasını içerir. Bu, herhangi bir kaynaktan elde edilebilecek bilgiye ulaşmayı gerektirir. Bu, "bilgelik sevgisinin, Tanrıya veya insana olmasının" (Küyel, 1976, s. 10) ötesinde, kökenini ve içeriğini anlamak ve takdir etmekle ilgilidir. Felsefeyi, doğal veya yapay herhangi bir varlık üzerine düşünme, anlama, öğrenme, kavrama ve yorumlama eylemi olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir deyişle, bilgelik sevgisi gerçek bir bilgi edinme ve öğrenme sürecidir; insanın, eksik gördüğü şeyleri aramak ve bulmak için harekete geçer, bu da gerçeği arama eylemine dönüşür. Bu nedenle, felsefe insanın gerçeği bulma arayışıdır ve kendisiyle, başkalarıyla ve bilgiyle tanışma ve tanıma sürecidir. Bu tanışma ve keşif sürecinde, değerler, varlıklar ve yeni bilgiler öğrenme ve takdir etme arzusuna dönüşür (Topdemir, 2009). Tüm bu düşüncelerden hareketle, felsefeyi mevcut olanlar üzerine sorgulama sanatı olarak da tanımlayabiliriz.

Felsefe terimi, geniş anlamıyla evrensel bir dünya görüşünü ifade eder ve belirli bir davranış biçimini içerir. Felsefe, maddenin ve yaşamın, evrenin, toplumun ve ruhun çeşitli yönlerini inceleyen bir bilimdir. Kelime kökeni olarak, Yunanca "sevgi, takip etme, arayış" anlamına gelen "phileo" ve "bilgi, bilgelik" anlamına gelen "sophia" kelimelerinden türetilmiştir (Cevizci, 2005, s. 683). Felsefe, "Her şeyin kökünü arama sevgisi" anlamında doğan bir disiplindir. Felsefe, farklı toplumların değişen yapıları ve bakış açılarına göre çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Platon, felsefeyi gerçekliğin doğasını anlamak ve evrende var olan her şeyin amacını keşfetmek olarak tanımlamıştır; yani insanın varlık amacını kavrayarak nihai

bilgiye ulaşmasıdır (Cevizci, 2007, s. 23). Aristoteles'e göre ise, felsefe, insanların günlük yaşamından çıkıp eleştirel düşünceyle evrensel meseleleri sorgulama, sorunları gözlemleme, tanımlama ve çözme sürecidir (Küyel, 1976). Descartes, felsefeyi bilinçli bir yaşam sürme çabası olarak tanımlar (Öner, 1999). Hegel'e göre, felsefe zamanın kavranmasıdır (Gökberk, 1986).

Felsefenin Amacı

"Felsefenin amacı nedir?" sorusuna verilen cevaplar, insanın hayatını ve çevresini bütüncül bir şekilde anlamak istemesinde yol gösterici olabilir. Felsefe, insanın neyin anlamlı ya da anlamsız, neyin doğru ya da yanlış olduğunu sorgulama sürecidir (Gündoğan, 2010). Heimsoeth'a (2007; Akt. Saygılı, 2017) göre ise, felsefe, günlük yaşamda genellikle farkında olmadığımız durumlar, olaylar ya da olgular hakkında bir farkındalık geliştirme çabasıdır.

Randall ve Buchler'e (2014; Akt. Saygılı, 2017) göre, felsefe hayatın gayesi, amacı ve gerçekliği hakkındaki varsayımlara eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşma ve mantıklı düşünme becerisidir. Diğer bir deyişle, felsefe, günlük yaşamımızda bireysel ve toplumsal düşüncelerin körü körüne kabul edilmesine karşı, insanları gerçeği fark etmeye teşvik eden, sorgulayan ve eleştiren bir bakış açısıyla yetiştirmektir. Felsefe, tek bir bakış açısına değil, birçok farklı perspektiften bakabilme yeteneğini geliştirmeyi amaçlar. Bu, felsefenin genel amacıdır. Eğitim bağlamında ise, insanın eğitim sürecindeki amacı, mükemmelleştirilmeye çalışılan, ancak mükemmel olmayan bir varlık olarak görülür. İnsanın gelişime açık olduğu kabul edilir ve bu gelişim için çaba harcanır (Ergün, 2015). Felsefe, bu gelişime açık insanın içsel potansiyellerini ortaya çıkarabilmesi için uygun bir ortam ve fırsatlar sunar. Wiles ve Bondi'ye (2011; Akt. Erkök & Himmetoğlu, 2015) göre, felsefeler, eğitim sistemlerinin hedeflerini belirlerken, eğitim ve öğretim süreçlerini planlarken, bu planları hayata geçirirken ve öğretim stratejilerini değerlendirirken önemli bir işlev üstlenirler.

Yönetim ve Yönetim Felsefesi

Yönetim kavramı, insanların birlikte yaşama geçişlerinden bu yana insanlığın öncelikli gündem maddelerinden biridir. Toplu yaşamın gerektirdiği ihtiyaçları karşılama, kaynakları verimli kullanma ve toplumun devamını sağlama amacıyla insanlar, yerleşik yaşam düzenine geçtikleri zamanlarda bu kavram etrafında çeşitli yapılar kurmuşlardır. Yönetim uygulamaları, bu yapılar aracılığıyla belirlenen görevlerin yerine getirilmesiyle ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2013).

Yönetim, bir yöneticinin eldeki kaynaklarla belirlenen amaçları gerçekleştirmekle yükümlü olduğu faaliyetlerin toplamıdır. Bu bağlamda, yönetim, diğer insanlar aracılığıyla iş yapma sürecini ifade eder (Özdemir, 2021, s. 41). Yönetim kavramı, insanlığın var olduğu tarihten beri mevcut olmuştur. İnsanlar, M.Ö. dönemlerde, topluluklar halinde uzun yıllar boyunca avcılık ve toplayıcılık yaparak yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Daha sonra tarım ve yerleşik yaşamın gelişmesiyle üretim araçlarını icat etmişlerdir (Atılğan, 2017, s. 1). Tarımın yapıldığı neolitik dönemde, artan ürün miktarıyla birlikte ekonomik organizasyon zarureti ortaya çıkmıştır, bu da insanları bir amaç için bir araya getirmiştir. Bu durum yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yenisu vd., 2019, s. 514).

Yönetim felsefesi, yönetimin temel varoluşsal, anlamsal ve öz sorunlarını eleştirel bir yaklaşımla araştırarak elde edilen sonuçların sistematik bir şekilde açıklanmasını amaçlayan düşünsel bir faaliyettir (Özşen, 2001). Yönetim felsefesi evrensel bir kavram olduğu kadar, içerik bakımından kesinlikle evrensel değildir. Ancak, belirli evrensel ilkelerin benimsenmesini içerir. Dürüstlük, evrensel bir yönetim ilkesidir ve bir liderin bu ilkeyi kendi yönetim anlayışıyla uyumlu hale getirmesi oldukça doğaldır. Yönetim felsefesi, yöneticinin bulunduğu ortama, çağına, kültürel yapısına, eğitim seviyesine, siyasi düşüncesine ve deneyimine bağlı olarak farklılık gösterebilir (Özşen, 2001).

Yönetim felsefesi, yönetimsel düzenlemeleri, temel yönetim niteliklerini, yönetimin oluşumunu etkileyen gereksinim ve zorunlulukları, yönetimin ne zaman etkili ve yeterli, ne zaman ise yetersiz olduğunu inceleyen kapsamlı bir disiplindir (Keskin, 2012). Ayrıca, yönetim felsefesi her yöneticinin özgün tutum, davranış, tarz ve yönetim biçimini de kapsar (Aytürk, 1990). Kendine özgü bir yönetim tarzına sahip olan bir yönetici, yeni koşullarda toplumsal değerleri geliştirip uygulama fırsatı bulur. Yöneticiler yalnızca mevcut değerleri takip etmekle kalmaz, aynı zamanda yeni değerler üretir ve böylece toplumu destekleyen bir figür haline gelirler (Bursalıoğlu, 2015). Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken kendi yönetim anlayışlarına uygun teorik yaklaşımlar kullanırlar. Teoriler, yöneticileri gerçekliğe ulaştıran en güvenilir araçlar olarak işlev görür (Bursalıoğlu, 2015).

Yönetim Kuramları

ABD, Fransa ve Almanya'da 20. yüzyılın başlarında, yönetim alanında bilimsel araştırmaların yapılmaya başlandığı görülmektedir. Bu yüzyıl boyunca, yönetim alanındaki fikirlerin birbirini etkileyip geliştirdiği ve olgunlaştırdığı gözlemlenmiştir. Uygulamacılar ve sosyal bilimciler, yönetimsel düşüncenin gelişimine katkıda bulunmuş ve bu alandaki farklı

perspektifleri çeşitli yollarla geliştirmiştir (Özdemir, 2021, s. 42). Yönetim alanının bir bilim dalı olarak gelişmesi ve bu alandaki çalışmaların sonucunda birçok teori ortaya çıkmıştır. Bu teoriler günümüzde klasik, neoklasik ve modern olmak üzere üç ana grupta sınıflandırılmaktadır (Küçkali, 2015, s. 122).

Klasik Yönetim Kuramları

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren 20. yüzyılın ilk yıllarını içeren dönem, yönetim biliminde "klasik yönetim kuramı" olarak adlandırılmıştır. Bu kuram, saat gibi çalışan, hatalardan arınmış bir şekilde işleyen bir yönetim anlayışını temel alır. En yüksek verimliliğin sağlanması için "iş bölümü", "yapı", "hiyerarşi" ve "denetim" gibi vazgeçilmez prensiplere dayanır. İş bölümü, verimliliği artırmak için önemli bir ilkedir çünkü uzmanlaşma sayesinde işler optimize edilir ve hedeflenen verimlilik sağlanır (Karakoç, 2020, s. 670). Klasik yönetim kuramı incelendiğinde genel olarak üç farklı yaklaşım üzerinde durduğu görülür. İlk olarak, Taylor'un öncüsü olduğu ve bilimsel yönetim veya "Taylorizm" olarak da bilinen bilimsel yönetim yaklaşımı; ikincisi, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı"; ve üçüncüsü, Max Weber'in başlattığı ve daha sonra diğer araştırmacılar tarafından da çalışılan "Bürokrasi" yaklaşımıdır (Şimşek & Çelik, 2017, s. 98).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı. Klasik kuramın, bilimsel yönetim akımının öncü kişisi Frederick W. Taylor'dur. Taylor ve takipçilerinin geliştirdiği örgüt yaklaşımı, bireyleri endüstriyel örgütlerde etkili bir şekilde kullanmayı amaçlar. Bu yaklaşım, örgütü bir makine gibi algılar ve insanları sadece çalışma verimliliği açısından değerlendirir. Taylor'a göre, örgütsel çalışanlar ekonomik açıdan motive edilen insanlardır ve sadece ekonomik tatminle harekete geçirilirler. Her şeyden önce, örgüt için yararlı olanlar genellikle çalışanlar için de faydalı olabilir (Kaya, 1984; Şimşek, 1994).

1911 yılında Frederick W. Taylor, Amerikan Makine Mühendisleri Birliği için hazırladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışmasında, bilimsel yönetimin temellerini ve ilkelerini belirgin bir şekilde ortaya koymuştur. Taylor'a göre, refahın sağlanması için iş bölümüne dayalı görevlendirme ve personelin uzmanlaştırılması yoluyla maksimum düzeyde üretim ve verimlilik hedeflenmelidir (Karakoç, 2020, ss. 670-671). Taylor, işçilerin yanı sıra ustabaşlarının ve yöneticilerin de en yüksek düzeyde uzmanlaşması gerektiğini vurgulamıştır (Locke, 1982, s. 19).

Taylor'ın temel katkısı, bilimsel yönetime dayalı olarak yönetimin gerekliliğini ortaya koymasıdır. Taylor'ın fikirleri, ABD'de yaşadığı dönemde geniş kitleler tarafından kabul

görmüş ve bu yönetim ilkeleri aynı zamanda kamu ve özel yapılarında da uygulanmıştır (Özdemir, 2021, s. 42). Parça başı ücret sistemi gibi sistemler, çok üretim çok ücret ilkesine dayanır ve bireyin çalıştığı yerin verimliliğine katkıda bulunacağı varsayılır. Dolayısıyla, bilimsel yönetim, çalışan bireylerin insani (sosyo-psikolojik) boyutlarını görmezden gelerek, temel olarak ücreti belirleyici unsur olarak kabul etmiş ve örgütsel verimliliği artırmak için makine ve insan arasındaki ilişkiyle ilgilenmiştir (Şahin, 2004, s. 529).

Genel olarak, bilimsel yönetim yaklaşımı fazla detay içeren bir kuram değildir. Daha çok atölye ve fabrika gibi ast pozisyonda çalışanların işlerinin bilimsel yöntemlerle gözden geçirilmesini, standartların belirlenmesini ve teşvik edici ücret gibi prensiplerin geliştirilmesini amaçlar. Bu yaklaşım, üretimde artışlar yaşanmasını sağlayarak yaygın bir kullanıma kavuşmuştur. Bilimsel yönetim anlayışı, insanın psikososyal boyutunu da göz önüne alarak yeniden düzeltilmiş ve iyileştirilmiş yönleriyle günümüzde de varlığını sürdürmektedir (Şimşek & Çelik, 2017, s. 101).

Yönetim Süreçleri Kuramı. 1920 yılının sonuna doğru, Taylor'un yaklaşımının aksine, yönetim biliminde verimlilik odak noktasını değiştirmiş ve daha üst düzey çalışanlara odaklanarak etkili bir yönetim için başka ilkeler geliştirme eğilimi başlamıştır. Yönetim süreçlerini ilk kez gruplayan Fayol, yönetim eylemlerini yönetim süreçleri olarak tanımlamıştır ve bu süreçlere odaklanmıştır. Fayol, planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim süreçlerini belirlemiştir ve yönetilenlerden ziyade yönetenlere güvenmiştir (Bursalıoğlu, 2005).

Fayol'un yönetim bilgisinin birikimlerini açıklamasıyla, 1880'lerden sonra klasik yönetim paradigması belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır (Karaboğa & Zehir, 2020, s. 57). Fayol, yönetici ve aynı zamanda mühendis olan bir Fransız'dır ve yönetim biliminin oluşumunda önemli bir rol oynamıştır. Onu yönetim biliminin klasiklerinden biri yapan şey, "Administration Industrielle et Générale" (Genel ve Endüstriyel Yönetim) eserinde açıkladığı yönetim ilkelerinin 1940 yılından sonra Amerika ve Avrupa'da büyük ses getirmesidir (Tüzemen & Demirel, 2020, s. 1).

Fayol'un yönetim ilkeleri olarak en çok uygulanmasını düşündüğü prensipler şunlardır: "İş bölümü, otorite, disiplin, komuta birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercihi, iş bedelinin ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşik zincir, düzen, hakkaniyet, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri, memurlar birliği" Fayol (2021, s. 46).

İdari fonksiyon, pek çok görevi kapsamaktadır (Wren vd., 2002, s. 908). Yönetim kavramı içinde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi önemli görev alanları yer almaktadır. Fayol'a göre, bu temel görevler birbirleriyle sıkı bir ilişki içindedir. Örgütlerde, idari bilgi, beceri ve yeteneklerin teknik becerilerden daha önemli olduğu bir yönetim seviyesinden bahsedilmektedir. Ancak alt seviyedeki çalışanlar için durum tam tersidir (Karaboğa & Zehir, 2020, s. 58). Fayol'un belirttiği yönetim ilkeleri ve süreçlerinin, örgütsel verimliliği artırmaya yönelik çalışmalara rehberlik edeceği öne sürülmüştür (Kondakçı & Zayim, 2013, s. 12). Fayol, yöneticilerin bu ilkeleri sadece teorik olarak bilmelerinin yeterli olmadığını, aynı zamanda uygulamada başarıya ulaşabilmek için zekâ, deneyim gibi belirli niteliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır (Arıcı, 2020, s. 68).

Bürokrasi Kuramı. Max Weber, "Yasal Yetki ve Bürokrasi" adlı eseri ve çeşitli yazılarıyla klasik kurama önemli katkılarda bulunmuştur. Weber, bürokrasiyi ideal bir örgüt yapısı olarak değerlendirmektedir. Yönetimsel yetkinin kaynağını sorarak, yetkiyi üç ana kategori altında ele almıştır: geleneksel yetki, mutlak itaati öngören; karizmatik yetki, kişisel güçlere dayanan; yasal-ussal yetki ise akla, mantığa, demokratik ilkeler ve amaç-araç dengesine dayalıdır (Ada & Küçükali, 2009, s. 132).

Max Weber, bürokrasiye önemli katkılar yapmış ve eleştirilere rağmen onu olumsuz bir şekilde tanımlamaktan kaçınmıştır. Weber, bürokrasiyi iş bölümü, otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, yazışmaların ve etkinliklerin dosyalanması gibi unsurları içeren, gayrişahsi ve disiplinli bir yapı olarak tanımlamıştır. İdeal tip bürokrasiyi bu özelliklere dayanarak tanımlamış ve bu modelin, gerçek dünyadaki örgütlerin ve yapıların ne kadar yakın olduğunu açıklamıştır (Akçakaya, 2016, s. 276).

Bürokratik yönetim anlayışı, örgütlerde meslek yaşamının profesyonelleşmesine katkıda bulunmuştur. Bürokratik örgütlerde çalışan bireyler, kişisel hizmetler sunmak yerine yasal bir kamu görevini icra ederler. Bürokrasi, mantıklı bir organizasyon ve yönetim yapısı olarak kabul edilir. Çalışanların pozisyonları, faaliyetleri, davranışları ve diğer kurumlarla ilişkileri yasalar ve yönetmeliklerle önceden belirlenir. Bu durum, herkes tarafından anlaşılabilir ve önceden tahmin edilebilir bir yapıyı beraberinde getirir (Yıldırım, 2010).

Neoklasik Yönetim Kuramları

Neoklasik kuramın öncü isimlerinden olan Mary Parker Follett, örgütlerde insan faktörünün önemine değinmiştir. Yöneticilerin öncelikle örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu değerleri ve alışkanlıkları dikkate alması gerektiğini savunmuş ve dinamik ve uyumlu insan

ilişkileri kurma ve sürdürme konusuna odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir. Follett, birçok siyaset bilimcinin ve işletme yazarının güç ile yetkiyi karıştırdığını ve gücün olayları ortaya çıkarma veya değişiklik yapma yeteneği olduğunu, yetkinin ise gücü sahiplendiği ve kullandığı olarak görüldüğünü ifade etmiştir (Bursalıoğlu, 2005, ss. 25-26).

1924 ile 1936 yılları arasında Amerika'da gerçekleştirilen araştırmalar, İnsan İlişkileri Akımı'nın doğmasına zemin hazırlamıştır. 1927'de Elton Mayo'nun da katıldığı araştırmalar, Roethlisberger ile birlikte devam etmiştir. 'Hawthorne araştırmaları' olarak bilinen bu çalışmalar, yönetim alanında insan ilişkilerine dair birçok yeni düşünceye öncülük etmiştir (Başaran, 2004, s. 51). Mayo ve ekibi, 6 yıl süren deneyler ve 20.000'den fazla işçiyle yapılan mülakat ve gözlemler sonucunda, insanların sosyal yönlerinin örgütteki etkinlik üzerindeki etkisini gözler önüne sermiştir. Çalışanların taleplerinden ve fiziksel faktörlerden ziyade, insanların oluşturduğu örgütlerin etkinliği ile yönetimin iş koşullarını daha verimli hale getirme yeteneği ön plana çıkmıştır (Lunenburg & Ornstein, 2013, s. 9).

Neoklasik kuram, iki ayrı alanda gelişmiştir. Birincisi, insanı önceleyen, grup etkileşimine ve grup içindeki ilişkilere odaklanan insan ilişkileri yaklaşımıdır. İkincisi ise insan davranışlarına odaklanarak, onu birer makine gibi değil ihtiyaçları olduğuna kanaat oluşturan davranışçı yaklaşımıdır (Karip, 2004, ss. 15-16).

Hawthorne Çalışmaları. 1924 yılında Western Electric Company tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, aydınlatmanın iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, aydınlatmanın artmasıyla şirketin verimliliğinde artış olacağı varsayımını temel almıştır. Deney grubunun aydınlatması arttıkça, beklenildiği gibi, verimliliğin de arttığı gözlemlenmiştir. Ancak, beklenmedik bir şekilde kontrol grubunun da verimliliğinde artış olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalar, verimliliği etki eden etkenlerin sadece örgütsel unsurlar olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, bireyler arasında resmi şemalarda gösterilenden daha farklı bir iletişim sürecinin olduğu da belirlenmiştir (Mayo, 2003, s. 64).

Elton Mayo ve ekibi gerçekleştirdiği "Hawthorne" deneylerinden elde ettikleri bulguları şu şekilde açıklamaktadırlar:

- Çalışanların davranışlarıyla ışık ve dinlenme şartlarının üretim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örneğin, mola zamanlarının artmasıyla ürünün arttığı belirlenmiştir
- Sadece ekonomik ödüllerle değil, farklı etkenlerle de çalışanlar teşvik edilebilir.
- İşbölümü ve uzmanlaşma, her zaman verimliliği artırmakla kalmayıp bazen monotonluğa yol açabilir.

- Çalışan, örgütte bir birey olarak değil, grubun bir üyesi olarak davranmaktadır (Küçükali, 2011).

Elton Mayo'nun 1933 yılında yayımlanan "The Human Problems of an Industrial Civilization" adlı kitabında, örgüt içinde "insan" faktörünün önemli olduğuna değinmiştir. Teknik ve fiziksel şartların kontrol altında olduğu ve bu şartlar sabit olduğunda bile, sürekli verimliliğin artmasının nedenleri arasında örgüt bağlılığı, bireyler arası ilişkiler ve yöneticinin davranışları bulunmaktadır (Mayo, 2003, s. 68).

Barnard ve Yönetimin Fonksiyonları. Chester Barnard, 1938 yılında yayımlanan 'The Functions of the Executive' adlı eserinde, örgütleri bireysel çabaların ve güçlerin koordine edilebildiği bir sistem olarak tanımlamıştır (Barnard, 1938, s. 82). Bu yaklaşımıyla, Barnard'ın klasik teoriden neoklasik teoriye geçiş yaptığı söylenebilir. Barnard, yönetimin en temel işlevinin koordinasyon olduğunu savunmuş ve örgütü hedeflere ulaşabilmek için işbirliğinin düzenli bir şekilde yönetilmesi gereken bir yapı olarak açıklamıştır. Örgütü karmaşık bir sistem olarak ele alan Barnard, astların yöneticilerinin verdiği direktiflere uyumunu incelemiş ve karar alma süreçlerinin üst yönetim kademesinin sorumluluğunda olması gerektiğini öne sürmüştür (Barnard, 1938).

Barnard, ileride Herbert Simon tarafından geliştirilecek olan "Kabul Teorisi"nin temel kavramlarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, astların itaatsizliğini önlemek için işbirliği önemlidir. Yetkinin, astlarla üstler arasında otoriter iletişimi temsil ettiği düşünülmektedir. Yöneticilerin veya liderlerin sadece emir verme yetkileriyle astların itaati sağlanamaz olarak düşünülmelidir (Barnard, 1938, s. 163).

Hawthorne çalışması ve Barnard'ın görüşleri, informel grupların bireylerin davranışları üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, klasiklerin ortaya koyduğu rasyonel insan modelinin gerçeklikle örtüşmediğini ve insanların sadece nesnel ödüllerle değil, aynı zamanda ve hatta nesnel kazançlardan daha çok sosyal ihtiyaçlarının da önemli olduğunu göstermektedir. Bu noktada, neoklasik kuramcılarının motivasyon üzerine odaklanarak yaptıkları çalışmaların öne çıktığını söyleyebiliriz. Motivasyon, yöneticileri de ilgilendiren bir örgütsel araç olarak yöneltmenin bir unsuru olarak önem kazanmaktadır. Neo-klasik kuramın ortaya çıkmasıyla birlikte, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmasında motivasyonun önemi vurgulanmış ve farklı görüşler ortaya atılmıştır. Neoklasik kuramlar arasında Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", McGregor'un "X ve Y", Mary Parker Follett ve Grup Dinamikleri,

Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yaklaşım Kuramı yer almaktadır (Barnard, 1938, s. 165).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. Neoklasik yaklaşıma önemli katkılarda bulunan Maslow, 1943 yılında yayımladığı "A Theory of Human Motivation" makalesiyle kuramın temelini oluşturmuştur (Güngör, 2011, s. 11). Maslow, insan davranışlarının kaynağını araştırarak bir ihtiyaçlar piramidi oluşturmuştur. Bu piramitte, temel ihtiyaçlar (örneğin açlık ve susuzluk gibi) en alt basamakta yer alırken, en üst noktada kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Maslow'un teorisi, insanların belirli ihtiyaçları karşıladıkça, daha üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmek için içlerinde bir sıralama veya hiyerarşi oluşturduklarını ve bireyin o anki kişilik gelişiminin en baskın ihtiyaçlar tarafından belirlendiğini açıklamaktadır. Bir birey, belirli bir ihtiyaç kategorisindeki gereksinimlerini karşılamadan daha üst düzeydeki ihtiyaçlarla motive olamaz ve dolayısıyla kişilik gelişimini ileri düzeylere taşıyamaz (Yüksel, 2007, s. 126).

McGregor'un X ve Y Kuramı. Mayo'nun fikirlerinden etkilenen McGregor, 1957'de yayımladığı "Örgütlerin Beşeri Yönü" adlı eserde, klasik yönetim kuramını tanımlayarak buna "X" kuramı adını vermiştir. Daha sonra, bu yönetim düşüncesinin varsayımlarına meydan okuyarak "Y" kuramı olarak adlandırdığı Beşeri İlişkiler Kuramının ilkelerini açıklamıştır (Eren, 2010, s. 26).

X Kuramı (McGregor, 1970: 30):

1. İnsan doğası gereği işten kaçınma eğilimindedir ve işi sevmez.
2. Bu nedenle, insanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmaları, denetlenmeleri, yönetilmeleri ve cezalandırılmaları gereklidir.
3. İnsanlar genellikle yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınma eğilimindedir, hırsları sınırlıdır ve güvenlik arayışındadırlar.

Y Kuramı (McGregor, 1970: 39-40):

1. İş sırasında fiziksel ve zihinsel çabanın harcanması, dinlenme veya oyun oynamak kadar doğaldır.
2. Dış denetim ve korkutma yoluyla insanları örgütsel hedeflere yönlendirmek, tek yöntem değildir. İnsanlar, kendi kendilerini yönetme ve kendi kendilerini denetleme yöntemlerini kullanarak, bağlı oldukları hedeflere hizmet ederler.
3. Bağlılık, hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.

4. Uygun şartlar sağlandığı zaman, insanlar sorumluluğu kabul ederler ve aynı zamanda onu araştırmayı da öğrenirler.

5. Örgütsel sorunların çözümünde, insanlar arasında geniş bir şekilde yayılmış olan ustalık ve yaratıcılık yeteneği önemli bir rol oynar.

6. Modern örgütlerde, tipik bir insanın bütün zihinsel yeteneklerinin yeterince kullanılmadığı gözlemlenmektedir.

McGregor, X ve Y kuramlarını değerlendirerek, Y kuramının yöneticilik boyutlarını daha kapsamlı olarak tanımladığını belirtmiştir. Kuram, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarını, diğer insanları nasıl algıladıkları ve onları nasıl değerlendirdikleriyle ilişkilendirmiştir (McGregor, 1970, s. 44).

Neoklasik ve davranışsal kuramların temel odak noktaları arasında birey davranışı, motivasyon, liderlik, algı ve tutumlar, iletişim, gayri resmi gruplar ve ilişkiler yer almaktadır. Bu nedenle, yöneticinin kullanabileceği araçlar ve kavramlar büyük ölçüde artmıştır (Koçel, 2005, s. 226).

Mary Parker Follett ve Grup Dinamikleri. Follett, insan ilişkileri okulunun önde gelen isimlerinden biridir ve grup dinamikleri, grup çalışması, kriz, motivasyon, güç ve otorite gibi konuları üzerine odaklanmıştır. Çalışanları sadece işçi olarak değil, birer insan olarak görmüş ve sosyal ihtiyaçlarının önemini vurgulamıştır. Ek olarak, yönetimi toplumsal bir olgu olarak tanımlayan Follett, güç ile pozisyon arasında ayırım yapmış ve gücün bireyin içsel kaynaklarından geldiğini, yetkinin ise bireyin sahip olduğu konumdan kaynaklandığını vurgulamıştır (İnce, 2011, s. 209).

Modern ve Post Modern Yönetim Kuramları

Post-modernizm, ilk olarak İkinci Dünya Savaşı öncesinde mimarlık ve sanat alanlarında kendini göstermiş ve 1970'li yıllardan sonra sosyal bilimlerde de etkisini hissettirmeye başlamıştır (Doğan, 2016, s. 74). Modern yönetim anlayışının köklü değişimlere uğramasıyla ortaya çıkan postmodern yönetim, günümüz bireyleri ve yöneticilerine yeni bir çözüm yolu sunmakta olup, çağın dinamiklerine uygun şekilde başarıya ulaşabileceği öne sürülmektedir (Keskin, 2012, s. 202).

Klasik ve neoklasik yönetim anlayışlarında örgütler kapalı sistemler olarak değerlendirilirken, modern yönetimde örgütler çevresiyle etkileşim halinde olan açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Modern yönetim, diğer yaklaşımlardan kesin bir şekilde

ayrılmamaktadır, çünkü önceki yaklaşımların temel unsurlarını farklı açılardan ele alıp bir sentez oluşturma amacını gütmüştür. Örgütlerin açık ve dinamik yapısı, bu teorinin değişim ve karmaşıklık içinde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, sistem ve durumsallık yaklaşımları, neo-klasik yönetim kuramları çerçevesinde değerlendirilmektedir (Şahin, 2004, s. 534).

Sistem Yaklaşımı. "Sistem (dizge), belirli parçaların bir araya gelmesi veya birleşmesiyle oluşan örgütlenmiş ya da karmaşık bir 'bütün' olarak tanımlanmaktadır" (Kalıpsız, 1977, s. 3). Bir diğer tanıma göre ise, alt sistemlerin uyum, ilişki ve denge içinde çalıştığı bir bütün olarak tanımlanır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2017, s. 162). Bu perspektiften bakıldığında, örgütlerin sürekli olarak dengeyi sağlamaya yönelik çabalarının olduğu açık sistem modeli ortaya çıkmaktadır. Bu model, esnek ve geniş bir bakış açısını benimsemektedir. Bahsedilen denge, "girdi, dönüşüm, çıktı ve geribildirim" aşamalarının sürekli bir döngü içinde gerçekleşmesiyle sağlanır. Örgütlerin sürdürülebilirliği ve gelişimi için, yöneticilerin örgütün içsel ve dışsal dinamiklerini doğru bir şekilde anlaması, bu faktörleri doğru şekilde algılayıp ifade etmesi, ardından uygun bir çözüm üretip bunu yapıya ve örgüte uygun bir biçimde uygulaması önemlidir (Şahin, 2004, s. 535).

Yönetim biliminde, açık sosyal sistem teorisi genellikle genel sistem teorisinden daha önemli kabul edilir; bu teori örgütü sabit bir yapı olarak değil, sürekli etkileşim ve işbirliği içinde bulunan dinamik ve sosyal bir oluşum olarak tanımlar. Sosyal sistemlerin en belirgin özelliği, sürekli değişen yapılarıdır. Sistem yaklaşımı, bireysel ve örgütsel beklentilere, kararların rasyonel olmayabileceği gerçeğine, otorite-otonomi ilişkisine, formal ve informal ilişkilere, yönetici-yönetilen çatışmalarına odaklanır (Aydın, 2010, ss. 112-114; Balay, 2003, s. 17).

Durumsallık Yaklaşımı. Klasik ve neoklasik yönetim kuramları, evrensel doğruları temsil eden prensipleri uzun süre boyunca sürdürmüştür. Sistem yaklaşımı, örgütlerin çevreleriyle olan etkileşimini açıklamış ve örgütü, alt sistemlerin bir araya gelerek oluşturduğu bir yapı olarak tanımlamıştır; ancak uygulamada somut ve pratik önerilerde bulunmamıştır (Saraçoğlu, 2011, s. 60).

Klasik, neoklasik, insan ilişkileri ve sistem yaklaşımları, örgütsel sorunları çözmek için farklı modeller geliştirmişlerdir. Bu geniş ve kapsamlı modelin her örgüt ve her koşul için geçerli olduğu kabul edilmiştir. Yapılan araştırmalar, her örgüt için evrensel olarak uygulanabilecek bir modelin olmadığını ortaya koymaktadır. Durumsallık yaklaşımı

paradigması, yöneticilerin örgüt içindeki davranışlarını belirleyen tek bir evrensel modelin olmadığını savunur (Eren, 2012).

Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımı. 1950'lerin ardından işletme yönetimindeki yeni perspektifler, Taylorizm ve Fordizm'in etkisinin azalmasını incelemiştir. Bu dönemde, Amerikan ve Japon bilim insanlarının katkılarıyla toplam kalite yönetimi çerçevesinde bir yönetim felsefesi geliştirilmiştir. İlk olarak özel sektörde uygulanan bu yaklaşım, zamanla her ölçekten örgüt için uygulanabilir bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmiştir (Aktan, 2012, s. 236).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yönetim düşüncesi ve uygulamalarında değişimi simgeleyen bir yaklaşımdır. Diğer yaklaşımlardan TKY'yı ayıran önemli bir fark, yöneticilerin rolüdür. TKY perspektifine göre, yöneticilerin karar alma ve denetim rolleri azalmış, fakat koçluk ve danışmanlık rolleri önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, düşünen ve karar veren ile işi gerçekleştiren arasındaki statü farkını azaltmış veya daha belirsiz hale getirmiştir (Koçel, 2011).

Bu çalışmada, Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri yönetim felsefesi çerçevesinde ele alınmıştır. İlk olarak geliştirilen "X Teorisi", "Klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde ortaya çıkmış ve bu dönemin yönetim anlayışının personele yönelik yaklaşımını özetlemiştir. Diğer taraftan, "Y Teorisi" ise "Neoklasik Yönetim Yaklaşımı"nın şekillenmeye başladığı dönemde ortaya çıkmıştır (Tekin ve Baş, 2016). X Teorisi, insanlara daha karamsar bir perspektiften yaklaşırken, Y Teorisi ise daha olumlu bir bakış açısını benimsemektedir. X teorisinde, çalışanlar üzerinde baskı ve ödül sistemi gibi unsurlar ön planda iken, Y teorisinde ise çalışanların kendi kendilerini yönetebilecekleri, işleri severek ve zorunluluk duymadan yapabilecekleri inancı vurgulanmaktadır (Saraman, 2017).

X kuramına sahip yöneticiler, sonuç odaklı bir yaklaşım benimseyerek üretilen ürüne odaklanırlar. Öğretmenlerin fikir sahibi olmalarına izin vermedikleri gibi onların moral ve motivasyon düzeyleriyle ilgilenmezler. Öğretmenleri iş yapmaya zorlamayan ve işlerin yolunda gitmeyeceğine inanan bir düşünceye sahiptirler. Bu nedenle, sürekli istekte bulunarak öğretmenlerini umursamaz bir tavırla çalıştırırlar. Bu durum, öğretmenlerin işlerini sevmemesine ve sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olur; bu da okulun amaçlarına ulaşmasını engeller ve okul yöneticileri ile öğretmenler penceresinde iletişim kopukluklarına yol açar (Ener, 1983).

Y kuramına sahip yöneticiler ise tersi bir yaklaşım benimserler. Öğretmenlerin görüşlerine değer verir, onların gelişimini destekleyen bir ortam sağlar ve onlara geniş bir yetki

alanı ile okulla ilgili kararlar alma fırsatı sunarlar (Ener, 1983). Görev ve sorumlulukları öğretmenlere devrederek, onların yaratıcılıklarını teşvik edecek bir çalışma ortamı oluştururlar. Bu şekilde, öğretmenlerin sorumluluk alması ve çalışma istekleri artar; bu da okulların hedeflerine daha emin ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar. Literatür incelendiğinde araştırmacılar yönetim felsefesi ile belirledikleri bazı kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, yönetim felsefesinin yapısından dolayı bu ilişkilerin genellikle farklı değişkenlere göre pozitif veya negatif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir.

Yönetim Felsefesiyle İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Saraman (2017) tarafından yapılan tez çalışmasında, "Bartın Üniversitesi'nde Çalışan İdari Personelin Liderlik Yaklaşımı ve Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi Üzerine Bir Araştırma" başlığı altında bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, üniversite yönetici personelinin, Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine dair görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörlere göre katılımcılar arasında X ve Y teorisi ile ilgili liderlik yaklaşımlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, unvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi gibi bazı faktörlerle X ve Y teorisi ile liderlik yaklaşımları arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Özden (2015) adlı tezde, günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, okul yönetiminin farklı kuşaklar açısından incelenmesi ve yönetimle ilgili düzenlemelerin yenileşmeye nasıl katkı sağlayabileceğinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, Sakarya ilçelerinde görev yapan toplamda 498 kişiden veri toplanmıştır, bunlar arasında 438 öğretmen ve 60 okul yöneticisi bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yaşları arttıkça yöneticilerin öğretmenler tarafından otoriter ve geleneksel bir yönetici olarak algılandığı tespit edilmiştir.

Okutan (2000) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin yönetsel tutumları incelenmiştir. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla 15 sorudan oluşan bir anket uygulanmış ve klasik yönetim tarzlarıyla modern yönetim anlayışları arasındaki farklar analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okul müdürlerinin çağdaş yönetim yaklaşımlarına daha yakın davrandığını göstermektedir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin sürekli olarak okuldaki problemleri tespit edip çözmeye çalıştığını, işbirliğini teşvik ettiğini ve öğretmenler ile öğrencilere güven veren bir atmosfer oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Ener (1983) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde, "Yönetim Felsefesi ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri" başlığıyla yapılan araştırmada, Y Felsefesi'ne sahip yöneticilerin astlarıyla görev paylaşımı yaparak onların motivasyonunu artırdığı tespit edilmiştir. Bu durum, X Felsefesi'nden farklı olarak, bireylerin sosyal çevreye katılımını teşvik eden bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Araştırmanın sonuçları, Y Felsefesi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Kahramanoğlu'nun (1990) doktora araştırması, "Genel Liselerde Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi" başlığı altında yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, hem resmi hem de özel genel liselerdeki müdürler, kendilerini çağdaş yönetim anlayışına sahip olarak değerlendirmişlerdir. Ancak, resmi genel liselerdeki öğretmenler, müdürlerinin çağdaş yönetim anlayışına sahip olmadığına dair bir algı taşımaktadır. Diğer taraftan, özel genel liselerde görev yapan öğretmenler, müdürlerinin çağdaş yönetim anlayışına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma ayrıca, özel genel liselerde kadın müdürlerin daha çağdaş bir yönetim sergilediğini ortaya koymuş, kadın öğretmenlerin ise erkek öğretmenlere göre müdürlerinin daha çağdaş bir yönetim tarzına sahip olduklarını ifade ettikleri bulunmuştur.

Akdeniz (2008) tarafından yazılan yüksek lisans tezinde, "Atatürk ve Yönetim Felsefesi" başlığı altında yapılan inceleme, Atatürk'ün benimsediği ilkelerin farklı açılardan değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, belirli temel ilkelerin ön plana çıktığını göstermektedir. Bu ilkeler arasında saydamlık, evrensellik, çalışma ve mücadele ruhu, özgürlük, hümanizm, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, idealizm, ilericilik, eşitlik, yönetimle ilgili ilkeler ve inançlar arasındaki ayrım, yenilikçilik gibi değerler yer almaktadır. Atatürk'ün yönetim felsefesi, halkın yönetim süreçlerine katılımını ve kararların alınmasında yer almasını esas alır, bu da katılımcılığı ve halkın görüşlerinin önemini vurgulayan bir yaklaşımı yansıtır.

Yavuz (2009) tarafından gerçekleştirilen "Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmada, Konya ilindeki 14 farklı ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürlerinin yönetim anlayışları incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının büyük ölçüde klasik yönetim kuramlarına daha yakın olduğunu göstermiştir.

Özden ve Hamedoğlu (2015) tarafından yapılan "Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları" başlıklı araştırma, okul yöneticilerinin

yönetim anlayışlarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri çoğunlukla kendi yönetim anlayışlarını Y kuşağı felsefesine daha yakın bulurken, öğretmenler okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarını daha çok X kuşağı felsefesine, bazen de Y kuşağı felsefesine benzer bulmuşlardır. Okul yöneticileri genellikle kendilerini daha modern ve insana değer veren kişiler olarak görürken, öğretmenlerin bu görüşü her zaman paylaşmadıkları gözlemlenmiştir.

Ayral (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin algılarına dayanarak okul şeffaflığı ile okul müdürlerinin yönetim felsefesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, 403 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplamıştır. Sonuçlar, okul müdürlerinin çoğunlukla Y kuramı felsefesini benimsediğini göstermiştir. Öğretmenlerin cinsiyeti, çalıştıkları okul türü, hizmet içi eğitim durumu, yaşları ve hizmet süreleri gibi faktörler açısından anlamlı bir fark bulunmamış olsa da, okul müdürlerinin mezun oldukları fakültelere göre Y kuramı felsefesindeki farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre, okul müdürlerinin X kuramı felsefesi ile okul şeffaflığı arasında orta derecede negatif bir ilişki olduğu, Y kuramı felsefesi ile okul şeffaflığı arasında ise yüksek derecede pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, okul müdürlerinin X kuramı felsefesinin okul şeffaflığını anlamlı bir şekilde öngöremediği, Y kuramı felsefesinin ise okul şeffaflığını anlamlı bir şekilde öngördüğü sonucuna varılmıştır.

Fışkınlı'nın (2020) araştırması, öğretmenlerin algısına dayanarak okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikler ile yönetim felsefesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, 420 öğretmenden veri toplanmıştır ve bu veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Sonuçlar, okul müdürlerinin genellikle Y kuramı felsefesine daha yakın olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim felsefesine ilişkin algıları cinsiyet, meslekte çalışma süresi, çalışılan okul türü, sendikaya üyelik durumu, yaş, daha önce yöneticilik deneyimi ve branş gibi değişkenlere göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ancak, öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesi boyutu, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikler ile yönetim felsefesi arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülürken, yönetim felsefesinin okul yöneticilerinin politik taktiklerini anlamlı bir şekilde öngördüğü tespit edilmiştir.

Çelik (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul müdürlerinin benimsediği eğitim felsefesi ve yönetim anlayışı doğrultusunda temel eğitim ve orta eğitim düzeyindeki okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi

kullanılmış olup, 4 okul müdürü ve 8 öğretmenden yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin genellikle Y kuramı felsefesine sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Neuliep (1987) adlı çalışma, "Teori X ve Teori Y Yönetim Stillerinin Uyumluluk Kazanma Stratejilerinin Seçimine Etkisi" başlığı altında yürütülmüştür. Araştırma, ABD'deki 96 yönetici ile gerçekleştirilmiş olup, yöneticilerin X ve Y teorilerine olan eğilimleri incelenmiştir. Bulgulara göre, X teorisine sahip yöneticiler genellikle tehdit, aldatma ve aşırı uyarıcı anti-sosyal yönelim stratejilerini tercih etmiştir. Diğer yandan, Y teorisine sahip yöneticiler daha çok saygınlık ve yağcılık stratejilerini tercih etmiştir.

Gholamrezaei ve arkadaşlarının (2012) araştırmasında, McGregor' un X ve Y teorileri ile Chris Argyris'in A-B tipi davranış modelleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırmanın katılımcıları iki üniversitedeki tüm profesörlerden oluşmuştur. Bulgular, X teorisi inancına sahip olan profesörlerin davranış modeli A'ya, Y teorisi inancına sahip olan profesörlerin ise davranış modeli B'ye daha yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, X teorisi ile A davranış modeli ve Y teorisi ile B davranış modeli arasında anlamlı doğrusal ilişkilerin var olduğu tespit edilmiştir.

Ismail'in (2012) çalışması, "An Analysis of Human Motivation in National Higher Education Universities (NHEU) Using Theory X and Theory Y: Academic Staff Perspective" başlığı altında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, 99 akademisyenin tutumları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, akademisyenlerin X teorisine daha az yaklaşırken, Y teorisine daha fazla yaklaştıkları belirlenmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin iç motivasyonu önemli gördükleri ve sorumluluk almaya istekli oldukları bulgusu da ortaya çıkmıştır.

Carter (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırma, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin işe gelmemeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın amacı, McGregor' a ait olan X ve Y kuramları ile cinsiyet, yaş ve müdürlerin deneyim yılları gibi faktörlerin öğretmen devamsızlığındaki değişimi açıklayıp açıklamayacağını belirlemektir. Araştırmada, yönetim felsefesi ölçeği kullanılarak müdürlerin liderlik tarzları belirlenmiş ve demografik bilgiler toplanmıştır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin X ve Y kuramı felsefesine sahip olmalarının, öğretmen devamsızlığındaki değişimi cinsiyet, yaş veya deneyimlerine göre açıklamada anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Keerthana ve Babu (2018) tarafından yürütülen araştırma, Vijayawada bölgesinde bulunan bazı üniversitelerde görev yapan akademik öğretim görevlileri ve kolejlerde çalışan

öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, yüksek öğretim ve kolejlerde çalışan öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin X ve Y kuramı ile ilişkilendirilen uygulamalarını incelemektir. Araştırma, öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin öğretim tarzları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgular, öğretim görevlilerinin ve öğretmenlerin X veya Y kuramına dayalı davranışlarının, davetli konuşmacı olarak katılım, profesyonel kurumlarla ilişki, pratik sorunların çözümüne yönelik danışmanlık, araştırma çalışmalarına harcanan zaman gibi faktörlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak, yapılan çalışmada öğretmenlerin araştırma yayını sayısı ile davranışları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Sonuç olarak, araştırma, X ve Y kuramının öğretim görevlileri ve öğretmenlerin davranışlarını etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Yönetim felsefelerinden Douglas McGregor'ın X ve Y kuramlarıyla ilgili eğitim kurumlarında yapılan çalışmaların azlığı, yöneticilerin benimsediği kuramın okulların gelişimine önemli bir etki yapabileceği düşüncesiyle birlikte, X kuramının yokluğunda Y kuramının okullara olumlu yönde daha fazla katkı sağlayıp sağlamayacağına dair bir düşünce, bu çalışmanın yönetim felsefesine odaklanmasını sağlamıştır.

Tükenmişlik

Günümüzde, insanların ihtiyaçları ve istekleri giderek artmış bulunmaktadır. Bu artış, bireyleri daha fazla çalışmaya ve üretime katılmaya zorlamaktadır. Ancak, çalışma hayatının beraberinde getirdiği zorluklarla birlikte, zamanla bireylerde yorgunluk, tükenmişlik ve bıkkınlık gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışan bireylerin mesleklerinin amaçlarından sapması, hizmet kalitesinde azalma ve motivasyon kaybı gibi sonuçlara neden olabilir. Göktepe, tarafından tanımlanan bu fiziksel ve psikolojik hale 'tükenmişlik' adı verilmektedir (Göktepe, 2016).

Tükenmişlik terimi, ilk defa 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından kullanılmıştır. İlk çalışmalarını sağlık çalışanlarıyla gerçekleştiren Freudenberger, tükenmişlik terimini "başarısızlık, aşınma, enerji ve güçte azalma ve isteklerin karşılanamaması sonucunda bireyin içsel yaşamında hissettiği tükenme" olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik kavramına yönelik en yaygın kabul gören tanım Maslach ve Jackson'a aittir (Ardıç & Polatçı, 2008). Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği kişinin işiyle ilgili fazla duygusal taleplere maruz kalması ve sürekli diğer insanlara karşı olumsuz eylemler sergilemesi olarak tanımlamışlardır. Maslach, tükenmişlik durumunu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıma hissi olarak üç boyutta incelemiştir. Duygusal tükenme, bireyin farklı

kişilerle olan iletişimden kaynaklanan duygusal enerjisinin tükenmesidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği insanlara karşı duyduğu olumsuz duygular ve davranışlardır. Kişisel başarısızlık ise bireyin kendi hizmetlerini yetersiz bulması ve olumsuz bir şekilde değerlendirmesidir (Çapri vd., 2011).

Brenninkmeijer ve VanYperen (2003), tükenmişliği çalışma yaşamında kronik stresin bir sonucu olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik durumunda, bireyin kendi yeterlilik hissi azalır ve genellikle iş performansında düşüş yaşanır. Çalışanlar, genellikle büyük bir kısmını iş ortamında geçirdiklerinden, işte yaşanan stres ve tükenmişlik, özellikle öğretmenlik, bankacılık ve sağlık gibi yoğun iletişim gerektiren mesleklerde daha sık görülür (Avcı & Seferoğlu, 2011; Izgar, 2000; Sılığ, 2003). Bu mesleklerde çalışanlar, başa çıkamadıkları stresle birlikte fizyolojik ve duygusal belirtiler yaşayabilirler (Antonioni vd., 2000). Tükenmişlik durumunda olan bireyler, müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyebilir, kişiler arası iletişimlerinde bozulmalar meydana gelebilir ve iş performanslarında düşüş gözlenebilir (Corcoran, 1986). Ayrıca, izinsiz veya hastalık gibi gerekçelerle işe gelmeme eğiliminde olabilirler, bu da hizmet kalitesinde düşüşe neden olabilir (Deniz-Kan, 2008).

Mesleki Tükenmişlik

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), mesleki tükenmişliği, fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde olumsuz etkileri olan ve duygusal, davranışsal ve psikolojik kaynaklı belirtiler ile kendini gösteren bir meslek hastalığı olarak tanımlamaktadır (Yüksel, 2017).

Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik, Maslach ve Jackson (1981) tarafından tanımlanan üç alt boyut olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık biçimindeki unsurları içeren bir kavramdır.

Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel bir boyutudur ve birey bu durumu yaşadığında, hizmet verdiği kişilere aynı özveri ve sorumlulukla davranamadığını hisseder. Leiter ve Maslach (1988), Ergin (1992), Torun (1997), Maslach vd. (2001) ile Singh vd. (1994) tarafından ifade edildiği üzere, bu durum genellikle stres ve engellenmişlik duygularıyla birlikte yoğun bir şekilde yaşanır. Bu noktada, bir sonraki iş gününe gitme zorunluluğu birey için ciddi bir endişe kaynağı haline gelir.

Leiter ve Maslach (1988) çalışmasında tükenmişlik, literatürde en belirgin ve etkili boyutunun duygusal tükenme olduğunu vurgular. Bu, kişide bezginlik, günlük işlere karşı enerji eksikliği, ruhsal zayıflık ve tükenmişlik gibi belirtilerle kendini gösterir.

Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bir kişinin hizmet verdiği bireylere duygusal olarak bağlanmaksızın, onları birey olarak önemsemeksizin duygusal soğukluk göstermesiyle belirir. Bu durumda, birey insanlık duygusundan uzaklaşır, alaycı, küçümseyici, katı, duyarsız ve duygu yoksunu bir tavır sergiler (Leiter & Maslach, 1988; Singh vd., 1994; Maslach vd., 2001; Kaçmaz, 2005). Personel, bazen hizmet verdikleri bireylere ve çalıştıkları kuruma karşı duyarsız, ilgisiz ve alaycı bir tutum sergileyerek bu durumdan rahatsızlık duymayabilir (Çimen, 2000).

Kişiler arasında mesafe oluşturmak anlamına gelir. Negatif bir tutum sergileyerek, uzaklaşma ve duyarsızlık hissi yaratır. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu ifade eder. İş arkadaşlarına karşı alaycı bir tavır içine girer. Aşırı duygusal tükenmişlik durumunda ortaya çıkar ve başlangıçta kişiyi korumak için duygusal bir tampon görevi görür; ancak zamanla, içsel duygusal kopukluk kişiyi insani duygulardan uzaklaştırır. Bu boyut en sorunlu olandır. Bu boyuttaki ruhsal ve fiziksel davranışlar hem bireyin hem de organizasyonun genelini etkileyebilir (Maslach & Jackson, 1981)

Dışlayıcı bir üslup kullanma, bireyleri farklı gruplara ayırma eğilimi, katı kurallara sıkı sıkıya bağlı kalma ve kaygı duyarsızlaşmanın göstergeleri arasındadır (Torun, 1997). Tükenmişliğin kişiler arası boyutu, duyarsızlaşma boyutunu içerir (Budak & Sürgevil, 2005).

Kişisel Başarısızlık

Bu kavram, bireyin kendi üzerinde olumsuz bir değerlendirme eğiliminde olması anlamına gelir (Maslach, 2003). Birey, kişisel başarısında bir düşüş yaşadığında kendini eksik hisseder, kendi yetkinliğine güvenemez hale gelir ve hayata karşı isteği azalır. Bu durumda, kişi genellikle kendine karşı olumsuz duygular içinde bulunur. İşinde ilerleme kaydetmediğini hatta geriye gittiğini düşünür, sarf ettiği çabanın boşa gittiğini, çevresinde herhangi bir etki yaratamadığını hisseder (Leiter & Maslach, 1988; Singh vd., 1994; Çimen, 2000; Maslach vd., 2001). Sonuç olarak, çalışma yaşamında veya ilişkilerinde yer alan kişilerle ilişkilerinde kendini yetersiz ve başarısız hissetmeye başlar (Cordes & Dougherty, 1993).

Kişisel başarının yetersiz olduğu hissi, bireyin kendini başarısız olarak görmesi ve yaptığı etkinliklerden hoşlanmama duygusuyla dolu olması durumunu ifade eder (Maslach vd.,

2001). Sürekli olarak kendi yeteneklerini sorgular ve kendini eksik hissederler. Bu durum özsaygıyı azaltır ve depresyona yol açabilir. Bu olumsuz düşünceler ve davranışlar, insanların kendilerini suçlu hissetmelerine neden olabilir. Kendilerini sevmediklerini düşünür ve kendilerini başarısız olarak görürler (Maslach vd., 2001)

Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

İş yaşamında giderek artan bir sorun olan mesleki tükenmişlik, çeşitli değişkenler tarafından etkilenmektedir. Sürgevil-Dalkılıç (2014), mesleki tükenmişliğin nedenlerini bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ayrı başlıkta ele almıştır. Bireysel faktörler, bireyin kendi içsel durumundan kaynaklanan etkenlerken; örgütsel faktörler ise bireyin dış çevresinden kaynaklanan nedenlerdir (Kilerci, 2020).

Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışma ortamıyla ilgili olmayan ve örgüt içinde tükenmeye yol açan durumları ifade eder (Polatçı, 2007). Başlangıçta, tükenmişliğin bireysel özelliklerle ilişkilendirildiği belirtilmiştir. Bu durumda, birey kaynaklı sorunların çözümü için kişisel tedbirler alınması veya işten çıkarılması önerilmiştir. Ancak zamanla, bu geleneksel yaklaşımdan vazgeçilerek tükenmişliğe yalnızca bireyin sebep olmadığı, daha çok meslek ve çalışma alanından etkilendiği kabul edilmiştir (Yüksel, 2017).

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmaların çoğu demografik faktörleri tükenmeye neden olan en önemli etken olarak görmüştür (Maslach & Jackson, 1981). Tükenmişliğe sebep olan temel bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, etnik köken, medeni durum, aile yapısı, eğitim düzeyi gibi demografik etmenlerin yanı sıra karakter özellikleri, beklenti düzeyi, iç veya dış kontrol odaklılık, öz yeterlilik, empati becerisi, işe aşırı bağlılık gibi faktörler yer almaktadır (Şeker, 2019).

Tükenmişlik konusu ile ilgili yapılan araştırmalar, kişisel özelliklerin çevresel faktörler kadar belirleyici olmasa da bireyin tükenmişlik düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur (Maslach vd., 2001). Her bireyin kişiliği farklı olduğundan, her bir kişinin tükenmişlik deneyimi de farklılık göstermektedir. Bu nedenle, aynı koşullara maruz kalan bireyler arasında bile, bireysel özellikler tükenmişliğin derecesini artırabilir veya azaltabilir. Kaynakların korunması teorisine göre, bireysel farklılıklar bu kaynakları etkileyerek tükenmişlik oluşumunu ve kişinin tükenmişlikle başa çıkma yeteneğini etkilemektedir (Hobfoll & Lilly, 1993). Bu bağlamda, tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler aşağıda incelenecektir.

Yaş. Yaş, bireysel faktörler arasında tükenmişlik üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar, demografik değişkenler arasında en önemli ilişkinin yaşla olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, gençlerde tükenmişlik sendromunun daha yaygın olduğu tespit edilmiştir (Boyar, 2011). Yapılan araştırmalar, genç çalışanların, mesleki deneyimlerinin az olması, yüksek beklenti düzeyleri ve bu beklentilerin karşılanmaması gibi nedenlerle işe yeni başlayanlar arasında tükenme riskinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Genç çalışanlar zamanla hayal kırıklığına uğrayarak ve gerçeklerle yüzleşerek hedeflerini azaltmak yerine, tükenmişlik ve hayal kırıklığına doğru sürüklenme eğilimindedirler (Gündüz, 2004; Lee & Ashforth, 1990).

Cinsiyet. Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisine dair genellikle gözlemler, kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır. Yılmaz vd., (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan örneklemeler incelendiğinde, kadınların genel tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarında erkeklere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir. Çimen'in (2007) yaptığı bir araştırmada, bayan öğretmenlerin duygusal yorgunluk açısından erkek öğretmenlere göre daha fazla zorlandığı görüldüğünü belirtmiştir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yürütülen bir araştırmada da kadınların duygusal tükenmişlik açısından erkeklerden daha fazla etkilendiği bulunmuştur.

Medeni Durum. Yapılan çalışmalar, bekâr çalışanların evli olanlara kıyasla genellikle daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur (Şeker, 2019). Özellikle bekâr erkeklerin, evli olanlara göre tükenmişlik yaşama risklerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Maslach & Jackson, 1981). Aynı şekilde, bekâr erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin, eşinden boşanmış erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001). Evli erkeklerin hayattan aldıkları doyumun daha yüksek olması bu farklılığın bir nedeni olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, evli bireylerin kişiler arası ilişkilerde ve problemlerle baş etmede daha deneyimli oldukları ve sorun çözme becerilerinin daha gelişmiş olduğu bilinmektedir. Filiz (2014) tarafından öğretmenlerle yapılan bir çalışmada, evli bireylerin aile kurumundan aldıkları sosyal desteklerin tükenmişlik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, tükenmişliğe etki eden faktörlerle daha etkili bir şekilde başa çıkabilmektedirler (Maslach & Jackson, 1981).

Eğitim. Eğitim seviyesi ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma, eğitim düzeyinin yükselmesinin tükenmişlikle başa çıkma becerilerini artırabileceğini ve eğitim seviyesi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Basım ve

Şeşen, 2006). Örneğin, Cemaloğlu ve Şahin (2007), mezun olunan eğitim düzeyinin artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma gibi tükenmenin alt boyutlarının azaldığını gözlemlemişlerdir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan bir araştırmada, eğitilmiş kişilerin diğerlerine kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşamış olduğu görülmüştür. Bu durumun sebebi, eğitilmiş bireylerin işe başlarken genellikle daha yüksek beklentilere sahip olmaları ve daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlarda iş görmeleridir. Kişinin aldığı eğitim düzeyi arttıkça genellikle yaşamdan beklentileri de artmaktadır (Karahana & Uyanık-Balat, 2011).

Mesleki Kıdem. Tükenmişlik genellikle bir mesleğin başlangıç yıllarında daha sık görülür. İş hayatına heyecanla başlayan bireyler, işlerini ciddiye almayan veya alaycı tavırlar sergileyen çalışma arkadaşlarıyla karşılaştıklarında, tecrübeli meslektaşlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşama eğilimindedirler (Maslach & Jackson, 1981). Otacıoğlu (2008), beş yıldan az deneyime sahip olan öğretmenlerin, daha deneyimli iş arkadaşlarına kıyasla mesleki tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Forlin (2001) ise yaptığı çalışmada, mesleki deneyim arttıkça işe bağlılığın arttığını ve dolayısıyla mesleğin daha iyi benimsenerek tükenmişlik riskinin azaldığını göstermiştir.

Kişilik Özellikleri. Bu faktör de tükenmişliğe etki eden önemli etkenlerden biridir. Özellikle A tipi kişilik yapısına sahip olmak, bireyin tükenmişlik riskini artırabilir. Friedman ve Rosenman'ın "kalp hastalıkları ile yaşam tarzı arasındaki ilişkiyi" araştırdığı çalışmada, kişilerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını öne sürülmüştür. Çalışmalarda, analizlerin kolay olması için bireyleri "A tipi" ve "B tipi" olarak sınıflandırılmıştır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Mazur ve Lynch (1989) tarafından yapılan çalışmada, A tipi kişiliğe sahip kişilerin rekabetçiliğin uç noktalarıyla karakterize edildiği belirtilmiştir. Bu durum tükenmişlik için önemli bir etken olabilir. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin, zaman baskısı, rekabet duygusu, yüksek kaygı düzeyi, fazla beklenti ve iş hayatında doyumsuzluk gibi faktörlerle ilişkili olarak stres ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Şeker, 2019).

Örgütsel Faktörler. Yeni görüşe göre, tükenmişlik daha çok iş ortamı ve meslek gibi örgütsel faktörlerden kaynaklanan bir sorundur, bireysel özelliklerden daha çok etkilenmektedir (Maslach & Leiter, 1997).

Schaufeli ve Greenglass (2001) tükenmişliği, uzun süre duygusal olarak çaba harcanması gereken iş koşullarında çalışmanın sonrasında ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme hali olarak açıklamaktadır.

Maslach ve Leiter (1997) tarafından oluşturulan modele göre, tükenmişliği etkileyen faktörler "çalışma yaşamının alanları" olarak sınıflandırılmıştır. Bu alanlar incelendiğinde ve gerekli düzenlemeler yapıldığında tükenmişliğin önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Modelde tükenmişliğin artı ve eksileri bulunmaktadır. Bireyin kişiliği ile işi arasındaki uyumsuzluk arttıkça, yaşadığı tükenmişlik de artmaktadır. Tam tersi durumda ise, bireyin işle uyumu arttıkça, işe olan bağlılığı da artmaktadır (Maslach vd., 2001).

İş Yükü. İş yükü denildiğinde genellikle ilk akla gelen "fazla iş yükü" olabilir. Ancak aslında Maslach ve Leiter'in (1997) modeline göre iş yükü, sadece aşırı iş yükü anlamına gelmemektedir. Modelde, iş yükünün hem fazla olması hem de yetersiz olması durumlarının kişide stres yaratabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla, aşırı iş yüküyle karşılaşan bireylerde duyarsızlaşma görülebilmektedir. Bu aşırı bilişsel ve duygusal yüklenmenin, uzun çalışma saatleri veya yoğun iş ilişkileri gibi faktörlerle birlikte tükenmişliği artırabileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle, bu gibi durumlarda bireye fazladan mola imkanı tanınması, iş yükünden kaynaklanan olumsuz etkileri en aza indirmeye açısından doğru bir yaklaşım olabilir (Maslach & Jackson, 1981).

Kontrol Eksikliği. Bireyler genellikle seçme ve karar verme yetilerine sahip olmak, düşünmek ve sorunları çözmek için yeteneklerini kullanmak isterler. Ayrıca, belirli sorumlulukları üstlenmek ve işte aktif bir rol almak da istekleri arasındadır (Sürgevil-Dalkılıç, 2014). Ancak, işiyle ilgili sorumluluk alamamak veya karar verememek, bireyin işine olan ilgisini azaltabilir. Kontrol yetkisinin olmaması durumunda ise birey zamanla işine karşı isteksizlik duyabilir ve bu durum tükenmişlik hissine yol açabilir (Şeker, 2019).

Budak ve Sürgevil (2005) çalışmasına göre, bireylerin değer, iş yükü ve kontrol gibi alanlarda uyumsuzluk yaşadıklarında duygusal tükenmenin arttığı gözlenmektedir.

Ödül ve Ceza. Bireyler genellikle hem içsel hem de dışsal ödüller için çalışırlar. Ancak, günümüzde organizasyonlarda sıkça karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, çalışanların işleriyle ilgili içsel tatminlerini kaybetmeleridir. Değişen koşullar, içsel tatmini sağlayan

unsurların, örneğin takım çalışması, problem çözme ve yaratıcılık gibi, zamanla azalmasına neden olmuştur. Ayrıca, aşırı iş yükü altında olan bireylerin arkadaşlarıyla geçirdiği zamanın azalması da yaygın bir durumdur. Bu tür iş ortamları, tükenmişlik düzeylerinin artmasına katkıda bulunabilir (Guglielmi & Tatrow, 1998).

Aidiyet. Bireyin işyeriyle olan aidiyetinin uyumlu olması, çalışanların birbirlerini destekler davranışlar içinde bulunmalarını sağlar ve iş yerinde birlik ve beraberlik duygularının hakim olmasına katkıda bulunur. Ancak, bireyin işyeriyle olan aidiyetinde uyumsuzluk yaşanması durumunda, kişi çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim kuramaz ve kendini dışlanmış hissedebilir. Bu durum, iş arkadaşları arasında sürekli anlaşmazlıkların yaşandığı zararlı bir ortamın oluşmasına yol açabilir. Negatif deneyimler ve işe karşı olumsuz düşünceler, kişinin işe aidiyet duygusunu zayıflatabilir. Bu nedenle, iş ve birey arasında uyumsuzluk, işyerindeki ilişkileri olumsuz etkileyebilir ve çalışanın işe aidiyetini azaltabilir (Ardıç & Polatcı, 2009).

Adalet. Bireyin iş yerinde yaşadığı adaletsizlik, çalışanın iş ve örgütü arasında ciddi bir uyumsuzluk yaşamasına yol açabilir. Adaletsiz bir ortamda çalışanlar, iş yerine güven duymakta zorlanabilirler, çünkü bu durum idarecilerin dürüst olmadığını ve çalışanlara saygı duymadığını gösterir. Özellikle terfi ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan adaletsizlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkiler (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Adaletsizlik algısı olan bir örgüt, duygusal olarak olumsuz etkiler yaratarak çalışanları tüketebilir ve duyarsızlaşmalarına neden olabilir. Bu durum, çalışanların örgüte karşı duyarsızlık geliştirmesine yol açabilir. Diğer bir deyişle, örgütlerdeki adaletsizlik algısı, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarını etkileyebilir (Maslach & Leiter, 1997; Maslach vd., 2001; Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Değerler. Her bireyin yaşamında sahip olduğu değerler önemlidir ve çalışma hayatında bu değerlerle uyumlu işler yapmak önemlidir. Ancak, bazen işler bireylerin kişisel değerleriyle çatışabilir ve bu durum çalışanları olumsuz etkileyebilir. Örneğin, bir çalışan satış yapmak veya bir hata örtbas etmek için ahlaki olmayan davranışlarda bulunabilir (Dalkılıç, 2014).

Öte yandan, çalışanlar örgütün misyonuyla faaliyetlerinin uyumsuz olduğunu görebilirler, bu da örgütün içinde bir değer çatışması olduğunu işaret edebilir. Bu tür durumlarda, iş gereklilikleriyle kişisel prensipler arasında uyumsuzluk yaşanabilir ve değer çatışması ortaya çıkabilir (Şeker, 2019; Maslach & Leiter, 1997; Maslach vd., 2001).

Değer çatışması, çalışanların işlerini yaparken içsel olarak zorlanmalarına neden olabilir ve bu da tükenmişliğe yol açabilir (Şeker, 2019; Maslach & Leiter, 1997; Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik sendromu genellikle birdenbire belirmez, bunun yerine zamanla ve sessizce gelişir (Polatcı, 2007). Tükenmişliğin birden fazla farklı belirtisi vardır. Tükenmişlik yaşayan bireyler, alışılmadık, eleştirel, öfkeli, eleştirilere karşı savunmacı ve insanlardan uzaklaştırıcı tutumlar sergileyebilirler. Tükenmişlik yaşayan bireylerde gözlemlenen belirtiler arasında işle ilgili motivasyon kaybı, duygusal tükenme ve meslek ile kişi arasındaki uyumsuzluk bulunmaktadır (Maslach & Leiter, 1997).

Tükenmişlik genellikle bedensel, duygusal ve davranışsal olarak ortaya çıkan belirtilerle kendini gösterir (Baysal, 1995). Bu sebeple, tükenmişlik belirtileri genellikle fiziksel, psikolojik/ruhsal ve davranışsal olmak üzere üç ayrı kategoride değerlendirilebilir (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik, bireyin yaşamında başlangıçta hafif fiziksel belirtilerle ortaya çıkar. Bu belirtiler arasında halsizlik, baş ağrısı, tembellik ve uyku bozuklukları gibi durumlar bulunur. Ancak önlem alınmadığında, bu belirtiler daha ciddi hale gelebilir. Örneğin, sürekli devam eden soğuk algınlığı benzeri durumlar, bağışıklık sisteminin zayıflaması, kilo değişiklikleri (artış veya azalış), solunum zorlukları, yaygın vücut ağrıları, sindirim problemleri gibi belirtiler ortaya çıkabilir (Freudenberger, 1974; Maslach & Leiter, 1997). Birey, bu belirtileri sürekli olarak yaşadığında, durumu ihmal etmemeli ve derhal önlem almaya başlamalıdır. Çünkü bu tür belirtiler, tükenmişliğin habercisi olabilir (Ardıç & Polatcı, 2009).

Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin ruhsal belirtileri, diğer belirtiler kadar belirgin olmayabilir, ancak dikkatli bir inceleme veya bireysel değerlendirme ile daha rahat fark edilebilirler. Engellenmişlik duygusu ve sinir hali, psikolojik tükenmişliğin önemli belirtilerindendir. Kişi, özünü engellenmiş olarak algılar çünkü belirlediği amaçlara ulaşamamıştır. Eğer kişi, iş üzerindeki kontrolünü kaybetmişse veya işini yapmakta engelleniyorsa, ilerleme yolundaki engelleri aşmakta zorlanacaktır. Ayrıca, beklediği ödülleri alamayan birey kendini yetersiz hisseder. Harcayacağı zaman ve çaba sonucunda birey, tükenmişlik hissine kapılacaktır. Sinirlilik durumuyla birlikte gelen engellenmişlik duygusu, olumsuz tepkilere neden olabilir ve

yapılan işe karşı duyarsızlaşmayı tetikleyebilir. Birinin suçlanacak birini aradığı durumlarda, kendi sorunlarını başkalarına yükleyebilir ve gösterdiği tepkiler daha cezalandırıcı ve saldırgan olabilir (Türe, 2008).

Tükenmişliği etkileyen diğer duygulardan biri korku ve diğeri de kaygıdır. Bu duygular, çalışan bireylerin işleriyle ilgili kontrolünü kaybettiği ve iş tanımlarının belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkar. Günümüzde iş alanlarında çalışan birçok birey, böyle durumlarla karşı karşıyadır. Yaygın bir görüş, insanların diğer bireylerle rekabet içinde olmaları veya işlerini kaybetme ve gelecek korkusu yaşamaları durumunda daha iyi çalışacakları yönündedir. Ancak aslında bu tür bir ortam, çalışanların dikkatlerini daha da dağıtır ve işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını azaltır, hatta işe karşı duydukları ilgiyi azaltabilir (Sürgevil-Dalkılıç, 2014).

Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, genellikle diğer bireyler tarafından daha açık ve kolay fark edilebilirken, psikolojik ve fiziksel belirtiler daha gizli kalabilir. Bu belirtiler arasında; hafıza problemleri, özsaygıda azalma, aile içi sorunlar, dikkat dağınıklığı, ani öfke veya sinirlenme, çok sık ağlama, yalnız kalma isteği ve aşırı hassasiyet gibi yaygın tepkiler bulunmaktadır. İşle ilgili belirtiler arasında şunlar da bulunabilir: işi kasıtlı olarak yavaş yapma, hırsızlık eğilimi, işten kaçınma, hizmet kalitesinde düşüş, müdahale ve şikayetlerde artış, belgelerde sahtecilik, iş performansında düşüş, alaycı veya suçlayıcı tavırlar, işten memnuniyetsizlik, yeni bir kariyere yönelme, işe geç veya hiç gitmeme, örgütsel bağlılık azalması, sağlık sorunları nedeniyle işe gitmemekte artış gibi (Perlman & Hartman, 1982).

Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, kurumlar üzerinde önemli ve temel değişikliklere neden olabilir. Bireylerin içsel deneyimleri zamanla aile ve iş yaşamlarına yansır ve tükenmişlik gibi ciddi bir sorunun olumsuz etkileri, bireylerin ve kurumların üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabilir (Maslach & Jackson, 1981). Bu değişikliklere örnek olarak; çalışanların işe olan katılım ve iş doyumunda azalma, işten ayrılma isteğinde artış ve buna bağlı olarak ayrılıklarda artış, çalışan performansında düşüş, grup çalışmalarında bölünmeler, fiziksel ve duygusal tükenmişlik belirtilerinde artış, bireysel ve kurumsal sağlık harcamalarında artış, aile ilişkilerinde bozulmalar ve deneyimli çalışanların emekli olmak istemesi gibi sonuçlar gösterilebilir (Ersoy & Utku, 2005). Tükenmişlik sendromunun bireysel, kurumsal ve ailevi sonuçlarını düşündüğümüzde, araştırmalar tükenmişlik sendromunun hem bireyleri, hem organizasyonları hem de aile hayatını olumsuz şekilde etkilediğini göstermektedir (Nart, 2015).

Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Aşırı stresli ortamlarda çalışan insanlarda duygusal tükenme sıkça görülebilir. Bu durum, duygusal açıdan yorgunluk hissiyle birlikte fiziksel bitkinlikle kendini gösterebilir. Bu bireyler, kendilerini tükenmiş ve enerjisi tükenmiş gibi hissederler, yeni bir güne başlamak için yeterli enerji bulamazlar. Bu durumu yaşayan bireyler genellikle uyku problemleri yaşarlar. Kronik yorgunluk ve sürekli gerginlik hissi, kişiyi fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara karşı daha savunmasız hale getirebilir. Zamanla, depresyon, motivasyon kaybı, dikkat eksikliği, karar verme güçlüğü gibi belirtiler ortaya çıkabilir (Sılığ, 2003). Duygusal baskı altında hisseden çalışanlar, yemek vakitlerinde öğün atlayabilir veya yemek molalarını işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilirler (Örmen, 1993). Bu belirtiler, bireylerin iş ve yaşam dengesini olumsuz yönde etkileyebilir ve tükenmişlik sendromunun bir göstergesi olabilir (Örmen, 1993).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde, sakinleştirici, uyuşturucu, sigara veya alkol gibi maddelere yönelik artan bir eğilim gözlemlenebilir (Sılığ, 2003). Yapılan çalışmalar, tükenmişlik ile alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu tür maddelere başvurma, bireyler tarafından tükenmişlikle başa çıkma yöntemi olarak görülse de aslında tükenmişliği daha da artırdığı gözlemlenmiştir (Angerer, 2003). Aynı zamanda, bazı bireyler ilaç kullanımına yönelebilirler. Yapılan çalışmalar, tükenmişlik yaşayan bireylerde geçici veya kalıcı sağlık sorunlarının ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu tür sağlık sorunlarının öncesinde tükenmişlik belirtilerinin kontrol edilmesi önemlidir. Tükenmişliğin bireylerde geçici veya kalıcı sorunlara yol açabileceği konusunda bireylerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğin belirtileri aynı zamanda sonuçları olarak da değerlendirilebilir (Ardıç & Polatçı, 2008).

Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Bireyler iş yaşamında, rol çatışması, iş-aile dengesizliği, aşırı iş yükü, gelecek kaygısı gibi çeşitli stres faktörleriyle karşılaşmaktadırlar. Bu stres faktörleri, motivasyon kaybı, işten tatmin olamama, endişe, üzüntü ve ruhsal sıkıntılar gibi bir dizi sorunla başa çıkmaya neden olur (Maslach vd., 2001). Tükenmişliğin örgütsel sonuçları arasında, çalışanların hizmet verdiği kesime karşı olumsuz davranışlar sergilemesi, çalışanlar arasında ilişkilerin bozulması, hizmet kalitesinin düşmesi, hatalı işlerin artması ve bunun sonucunda kaza ve yaralanmaların artması, yaratıcılığın kaybolması, performansın düşmesi ve mesleki başarının azalması, işe geç gelme ve devamsızlıkta artma, işten tatmin olma ve kuruma bağlılıkta azalma, bu durumların ardından

işten ayrılma veya iş değiştirme niyetinin artması gibi durumlar bulunmaktadır (Ardıç & Polatçı, 2008; Arı & Bal, 2008).

Mesleki Tükenmişlikle İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Çiçek (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada toplamda 230 öğretmen yer almış olup, bunların 78'i kadın ve 152'si erkektir. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Erken (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul ilinde çalışan toplamda 262 öğretmenin katıldığı araştırmaya 132 erkek ve 130 kadın öğretmen dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, liselerde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ve kişisel başarı hissinde azalma yaşadıklarında tükenmişlik düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Duygusal tükenme düzeylerinin ise genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyete göre yapılan analizlerde, lisede çalışan erkek öğretmenlerin kadın meslektaşlarına kıyasla daha düşük düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Ancak, kişisel başarı hissinde azalma yaşandığında cinsiyetin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Yaşar-Ekici (2017) tarafından yapılan bir araştırma, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. İstanbul'un Avrupa ve Anadolu yakalarında eğitim veren toplam 139 okul öncesi öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri medeni durumları, iş arkadaşlarından destek görmeleri, çalıştıkları okulun türü ve ailelerindeki çocuk sayısı ile ilişkili olarak anlamlı bir fark göstermemiştir. Ancak, stres düzeyleri, gelir seviyeleri, amirlerinden takdir görme durumları ve mezun olunan okul gibi faktörlere bağlı olarak mesleki tükenmişlik düzeylerinde farklılıklar belirlenmiştir.

Belgi (2016) tarafından yürütülen bir araştırma, ortaöğretim düzeyinde çalışan rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile mesleki öz yeterlilik durumlarını incelemeyi hedeflemiştir. Bahçelievler ilçesindeki İstanbul'da bulunan hem özel hem de resmi kurumlarda görev yapan 60 rehber öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçları, bireylerin mesleklerini icra etme konusundaki özyeterlilik puanlarının mesleki tükenmişliklerini etkilediğini ve farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Mesleklerinde 2-5 yıl arası deneyimi

olan bireylerin duyarsızlaşma puanlarının 10 ve üzeri olanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 5-10 yıl arası deneyimi olan bireylerin duyarsızlaşma puanlarının da 10 ve üzeri olanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Mesleki deneyimi 5-10 yıl arası olan bireylerin tükenmişlik puanlarının, 10 yıl ve üzerindeki deneyime sahip olanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Medeni durumun rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi üzerinde bir etkisinin olmadığı da araştırmanın sonuçları arasındadır.

Amasralı (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı, lise ve ortaokullarda görevli matematik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Amasya ilinde görev yapan toplamda 329 öğretmenin katıldığı araştırmaya 147 erkek ve 125 kadın öğretmen dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların medeni durumu, yaşları ve mesleki kıdemi ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Evli katılımcıların bekar olanlara göre örgütsel sinizm puan ortalamalarının daha düşük olduğu, matematik öğretmenlerinin mesleki kıdemlerinin ve yaşlarının artmasıyla birlikte örgütsel sinik görüşlerinde bir dönüş yaşandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, matematik öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Çintiriz (2016) tarafından yapılan araştırmanın odak noktası, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görevli kültür dersi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ve alınması gereken önlemlerin belirlenmesidir. Araştırmaya toplamda 160 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların mezun oldukları okullar ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, ancak öğretmenlerin branş değişkenleri ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkisinin olmadığı ve eğitim düzeyinin tükenmişlikle ilgili anlamlı bir fark yaratmadığı belirlenmiştir.

Talışık (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın odak noktası, müzik öğretmenlerinin iş doyumu, mesleki genel yeterlik algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya toplamda 219 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki yeterlilik algılarının tükenmişlik düzeylerini etkilediği ve öğretmenlerin beceri ve bilgilerinin eksik olduğu durumlarda tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Çınar (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın odak noktası, DKAB öğretmenleri ile İHLM dersleri öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini farklı değişkenler açısından incelemektir. Ayrıca, araştırmanın bir diğer amacı öğretmenlerin iş doyumu ile

mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmaya lise dengi okullarda ve ortaokullarda görev yapan toplamda 161 DKAB dersi öğretmeni ile İHLM dersi öğretmenleri katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin genel iş doyumlarının artması tükenmişliklerini azaltmaktadır. İmam Hatip liselerinde görev yapan DKAB dersi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin, meslek dersi öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Kaymaz (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve bu düzeyi etkileyebilecek kişisel ve mesleki unsurları belirlemeyi amaçlamaktadır. İstanbul ilinde görev yapan toplamda 282 öğretmenin katıldığı bu araştırmada, öğretmenlerin demografik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Mete vd. (2015) tarafından yürütülen araştırma, çalışma ile ilişkilendirilen psikolojik şiddetin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Şahin ve İnce (2015) yaptıkları araştırmada, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin eğitimciler için uyarlanmış versiyonunun Türkçe'ye adaptasyonu üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, Ankara'nın merkez ve taşra ilçelerinde görev yapan 760 sınıf öğretmeniyle gerçekleştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve özgün hali 7'li Likert tipinde 22 madde içermektedir. Türkçeye uyarlanan formun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda, özgünlüğünün korunduğu belirlenmiştir.

Çağlıyan (2007) tarafından gerçekleştirilen "Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması" adlı çalışmada, tükenmişliğin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere kıyasla daha yüksek iş doyumunu ve daha düşük tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, üniversite türünün akademisyenlerin iş deneyimleri ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Şahin (2006) tarafından gerçekleştirilen "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri: Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Örneği" adlı araştırmada,

öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerinde çeşitli faktörlerin etkisinin incelendiği bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre:

- Öğretmenlerin yaşları tükenme üzerinde belirleyici bir faktördür ve yaş arttıkça tükenme düzeyinde artış gözlenmektedir.
- Dul öğretmenlerin diğerlerine kıyasla daha fazla duygusal tükenme yaşadığı belirlenmiştir.
- İlköğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin diğerlerinden daha yüksek bir tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır.
- 26 yıldan fazla kıdemi olan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre daha yüksek bir tükenmişlik düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bu bulgular, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerini etkileyen çeşitli faktörlerin varlığını ve önemini vurgulamaktadır (Şahin, 2006).

Tulunay (2010) tarafından yürütülen "Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Sivas İli Örneği" adlı çalışmada, sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik seviyeleri ve bu seviyelerin çeşitli faktörlerle ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre:

- Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir.
- Tükenmişlik boyutları içerisinde en fazla duygusal tükenme boyutunda yaşandığı ve en az duyarsızlaşma boyutunda olduğu saptanmıştır.
- Kadın sınıf öğretmenlerinin erkeklere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur.
- Kıdemi az olan sınıf öğretmenlerinin, kıdemi daha fazla olan sınıf öğretmenlerine göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Bu bulgular, sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörlerin cinsiyet ve kıdem gibi kişisel özelliklerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, duygusal tükenmenin diğer boyutlara göre daha belirgin olduğu ve örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim gibi faktörlerin de tükenmişlik düzeylerini etkileyebileceği sonucuna varılmıştır (Tulunay, 2010).

Yılmaz'ın (2007) "İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasında, ilköğretim

müfettişlerinin mesleki görevlerini yerine getirme durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre:

- Müfettişlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında düşük seviyede tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir.
- Ancak, başarısızlık boyutunda daha yüksek seviyede tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.
- Müfettişlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve branş demografik bilgilerine göre tükenmişlik seviyelerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.
- Ancak, öğrenin durumu demografik bilgisine göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında farklılık gözlemlenmiştir.

Bu bulgular, ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeylerinin genel olarak düşük olduğunu ancak başarısızlık boyutunda daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, öğrenin durumu gibi faktörlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Yılmaz, 2007).

Aksu ve Baysal'ın (2005) "İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik" adlı çalışmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik algılarının çeşitli faktörlere göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre:

- İlköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik algıları cinsiyet ve ekonomik gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.
- Ancak, eğitim seviyeleri, kıdemleri, çalıştıkları ilçe ve yöneticilikteki kıdemlerine göre tükenmişlik algılarında farklılık olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik algılarının bazı kişisel ve mesleki faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Özellikle eğitim seviyesi, kıdem, çalışılan bölge ve yöneticilik deneyimi gibi faktörlerin tükenmişlik düzeylerinde belirleyici olabileceği ortaya konmuştur (Aksu & Baysal, 2005).

Babaoğlu'nun (2006) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik: Düzce İli Örneği" adlı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ve çeşitli kişisel değişkenlere göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre:

- İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeylerinin genel olarak düşük olduğu görülmüştür.

- Ancak, duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşadıkları belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, kişisel değişkenlere göre şu tespitler yapılmıştır:

- Cinsiyet bazında, toplam tükenmişlik boyutunda kadın yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur.
- Kıdeme göre değerlendirildiğinde, duyarsızlaşma boyutunda 26 yıldan fazla kıdemi olan yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir.
- Yöneticilik kıdemine göre incelendiğinde, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilerin diğerlerinden daha fazla tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir.

Bu bulgular, ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin kişisel değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu değişkenler arasında cinsiyet, kıdem ve yöneticilik deneyimi gibi faktörler öne çıkmaktadır. Beausaert vd., (2016) çalışmaları sonucu ortaya çıktığı üzere, okul müdürlerine verilen sosyal desteğin müdürlerde stres ve tükenmişlik seviyesini azalttığı ancak sosyal desteğin verilme türüne göre bu azalmanın farklılık gösterdiği görülmüştür (Babaoğlu, 2006).

Panagopoulos vd., (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Yunanistan'daki beden eğitimi dersi öğretmenleri arasındaki iş doyumu ile mesleki tükenmişlik düzeyinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcı öğretmenlerin genellikle yüksek düzeyde duygusal tükenme, orta düzeyde iş doyumu, düşük düzeyde duyarsızlaşma ve kişisel başarı sergiledikleri görülmüştür. Tükenmişlik durumunun iş doyumu ile ters orantılı olduğu, ancak yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerle ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak aile durumu değişkeninin katılımcıların kişisel başarıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin genellikle çalışma koşullarından, işin kendisinden ve meslektaşlarından memnun oldukları, ancak mesai saatlerinin uzunluğundan, maaş düzeyinden ve mesleki gelişim beklentilerinin karşılanmamasından memnun olmadıkları görülmüştür.

Fernet vd., (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya devlete bağlı ilköğretim ve liselerde görev yapan 806 Fransız-Kanadalı öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin sınıftaki aşırı yüklenmeye bağlı algıları ve öğrencilerin yıpratıcı/yıkıcı davranışlarındaki değişikliklerin, bireysel motivasyondaki değişikliklerle

olumsuz bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bu durumun, duygusal tükenmedeki değişikliklerin olumsuz yönde tahmin edilmesine sebep olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır.

Kokkinos (2007) tarafından gerçekleştirilen "Personality And Burnout In Primary School Teachers" adlı çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin kıdem kademesine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin 447 öğretmende uygulanması sonucunda elde edilen bulgulara göre, 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin, 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanlara göre duygusal boyutta daha fazla tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, evli kadın öğretmenlerin evli erkek öğretmenlere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığı belirlenmiştir.

Cano-Garcia vd., (2005) tarafından gerçekleştirilen "Personality and contextual variables in teacher burnout. Personality and Individual Differences" adlı çalışmada, öğretmenlerin tükenmişliğini etkileyen kişilik özellikleri ile örgütsel ve çevresel bağlamdaki değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İspanya'nın Sevilla bölgesinden 42'si özel okullarda, 57'si ise ilkokullarda çalışan toplamda 99 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin duygusal tükenmişliğini etkileyen yüksek düzeydeki faktörler arasında "yöneticilerle olan yetersiz ilişkiler, duygusal denge eksikliği, yetersiz terfi imkanları, mesleki saygınlığın azlığına ilişkin farkındalık, uzun süre aynı pozisyonda çalışma ve fazla öğrenci sayısı" gibi nedenler belirlenmiştir.

Dworkin (2001) tarafından gerçekleştirilen "Perspectives on Teacher Burnout and School Reform" isimli çalışmanın amacı psikolojik ve sosyolojik tükenmişlik modellerinin incelenmesidir. Her iki tükenmişlik modeli için yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler, ABD'de gerçekleştirilen ve öğretmenler üzerinde etkili olan eğitim reformlarından önce elde edilen veriler ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, yapılan otuz bir maddelik reformun her bir maddesinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini daha da arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İletişim

İletişim, insanların bir araya gelerek problemleri çözmek, fikir alışverişinde bulunmak ve sosyal bağlar kurmak için temel bir araçtır. Ancak, bu sürekli iletişim ve bağ kurma durumu, beraberinde bazı problemleri de getirebilir. Bu problemlerin çözümü ve iletişim yollarının araştırılması, huzursuzluk ve anlaşmazlıkları gidermek açısından önemlidir (Dökmen, 1997).

İletişimi anlamak için, bazı tanımlamaları gözden geçirebiliriz. Dökmen (1997), iletişimi bilgiyi üreterek aktarma ve aktarılan bilgiyi anlamlandırma süreci olarak tanımlar.

Cüceloğlu (2011) ise iletişimi, bireysel ve toplumsal bir mekanizma olarak görür ve iki birey arasındaki etkileşimi ve psikososyal gösterimi vurgular. Anık'a (2006) göre ise iletişim, toplumsal yapı içindeki göreviyle daha yerinde bir konuma gelir.

İletişim Becerileri

İletişim becerileri hem sözlü hem de sözsüz iletilere hassasiyet, etkili dinleme ve uygun tepki verme yeteneği olarak özetlenebilir. Sözlü iletişim, kelimelerin kullanımını içerirken, sözlü olmayan iletişim vücut dilini, jestleri, tonlamayı ve diğer görsel ve işitsel ipuçlarını içerir. Duyarlılık, iletişimdeki incelikleri ve farklı mesajları anlama kabiliyetini ifade eder. Etkili dinleme, karşıdaki kişinin söylediklerine dikkatle odaklanma, anlama ve empati kurma becerisini gerektirir. Etkili tepki verme ise, karşıdaki kişiyle uyumlu bir şekilde iletişim kurma ve gerektiğinde uygun tepkiler gösterme yeteneğini ifade eder. Bu beceriler, sağlıklı ve başarılı iletişim için temel öneme sahiptir (Gibson & Mitchell, 1995).

Deniz'e (2003) göre, iletişim becerisi, bireylerin gönderdikleri mesajları doğru bir şekilde kodlamasını, iletilmesini ve bu mesajları doğru bir şekilde anlamlandırılmasını sağlayan etkin bir şekilde dinleme ve tepki verme becerisidir. İletişim becerisi, kişiler arasındaki iletişimin daha sağlıklı ve etkili olmasını sağlar. Ancak, iyi ve sağlıklı bir iletişim için belirli unsurların varlığı önemlidir. Bahsedilen bu unsurlar, iletişim sürecinin seyrini değiştirerek daha sağlıklı bir iletişim ortamı için zemin hazırlar.

İletişim Süreci ve Öğeleri

Zıllıoğlu (1993), süreç kavramını, süreçte bulunan unsurlar arasındaki karşılıklı etkileşimi ve değişimi ifade eder. Özetle, süreç kavramı, unsurlar arasındaki etkileşim, değişim ve tekrarlanmayı vurgular. İletişim olgusu da süreç olarak ele alınmalıdır çünkü iletişim kuramı genellikle iletişim sürecinde yer alan unsurları ayırabilir ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri inceleyerek işleyiş düzenini anlayabilir.

Shannon ve Weaver'ın iletişim modeline göre, iletişim iki temel birim olan gönderici ve alıcı arasında gerçekleşir. İletişim süreci, bir göndericinin mesajı hazırlaması ve kodlaması, bu mesajın iletişim kanalları aracılığıyla iletilmesi, alıcının mesajı alması, yorumlaması ve geri bildirimde bulunması aşamalarını içerir. Gordon (1996), iletişim öğelerini; gönderici, mesaj, kanal, alıcı ve geribildirimden oluştuğunu söylemiştir. Bu öğeler şu şekilde açıklanabilir:

İletişim Kaynağı

Kaynak, başkalarıyla paylaşılacak bir duygu, fikir veya veriye sahip olan kişidir. Bu kişi, sahip olduğu veriyi karşısındakiyle paylaşmak istediğinde, bu veriyi yazı, söz, jest, mimik gibi semboller aracılığıyla bir mesaj haline getirir. Kaynak, kendi zihinsel yapısı, geçmiş deneyimleri, psikolojik durumu, iletişim becerileri, ilgi alanları, ihtiyaçları, tutumları ve değerleri gibi faktörler tarafından kodlama süreci etkilenir (Demirel, 2002).

Mesaj

Kaynak kişinin, iletişimi alıcının anlamlandırabileceği sembollerden oluşturması gerekir. Başka bir deyişle, iletiyi alıcının kavrayabileceği bir şekilde kodlaması gerekmektedir. Bu şekilde ileti, alıcının davranışlarında değişiklik oluşturmak için etkili bir araç haline gelebilir (Ergin, 1995).

Kanal

Kanal, iletiyi kaynaktan alıcıya ileten araç, gereç ve tekniklerdir. Alıcı tarafından oluşturulan mesaj, en az bir iletişim kanalı aracılığıyla alıcıya ulaştırılmalıdır. Kanal, iletişim mesajının alıcıya ulaşması için kullanılan yol veya araçtır. Bu kanallar, beş duyu organımızla sınırlıdır ve iletiyi veren kişi bu kanallardan en az birini kullanarak iletişim kurar (Çilenti, 1992).

Alıcı

Alıcı, iletiyi gönderici tarafından alınan kişidir. Başarılı iletişim, gönderici tarafından iletilen mesajın alıcı tarafından alınması ve anlamlandırılması, ardından bu anlamının davranışlarla gösterilmesiyle gerçekleşir (Hoşgörür, 2003).

Dönüt

Geribildirim, alıcının kaynak tarafından iletilen mesaja çeşitli yollarla tepki gösterme ve cevap verme biçimidir (Yüksel, 2007, s. 19). En temel anlamıyla, geribildirim alıcının kaynağa verdiği reaksiyonların tümünü kapsar. Kaynak, gönderdiği mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde algılanıp algılanmadığını ve ne kadar doğru anlaşıldığını aldığı geribildirimlerle görebilir. Geribildirim, çeşitli yöntemlerle ifade edilebilir. Bunlar arasında sözlü konuşmalar, beden dili, bakış tarzı ve sessiz duruş gibi örnekler bulunur (Telman ve Ünsal, 2005, s. 34).

İletişim Türleri

İletişim, iletilen mesajın niteliğine göre sözlü ve sözsüz olarak, işleyiş açısından ise tek yönlü ve çift yönlü olarak sınıflandırılmaktadır.

Sözel iletişim

Sözel iletişim, kişiler arasında doğrudan veya belirli iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşse de her durumda dil kullanımını gerektirir. İnsanlar arasındaki iletişim, doğrudan ya da dolaylı olarak belirli iletişim kanallarıyla gerçekleşse de çeşitli sözlü veya yazılı sembollerin kullanımıyla gerçekleşir. İnsanların bilimsel ve sanatsal etkinliklere katılımı, yeni bilgiler edinme ve duygusal gelişimleri büyük ölçüde sözel iletişim aracılığıyla gerçekleşir (Eroğlu, 2000).

Sözel Olmayan İletişim

Sözel olmayan iletişim, bireyin gerçek duygularını ve düşüncelerini destekleyen jest ve mimikleri içeren iletileri kapsar. İnsanlar arasındaki ilişkilerde iletmeye çalışılan anlamların yaklaşık %65'i sözlü olmayan mesajlarla iletilir (Uzunöz, 1987). Sosyal psikologların araştırmaları, tipik bir iletişimde sözcüklerin öneminin %10, ses tonunun öneminin %30 ve beden dilinin öneminin ise %60 olduğunu göstermiştir (Altıntaş, 2001).

Mesajların anlaşılması, kişinin hoşlanma ya da hoşlanmama, ilgi duyma ya da duymama, kendini diğerlerine göre üstün ya da aşağı görme derecesine göre değişiklik gösterebilir. Sözel ve sözel olmayan mesajlar karşılaştırıldığında, genellikle sözel olmayan mesajlar daha belirgin bir etki gösterir (Lawrence, 1996).

Tek Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişim, iletinin kaynaktan alıcıya aktarılmasıyla gerçekleşir ve alıcıdan aktif bir geri bildirim alınmaz (Harold, 1972). Tek yönlü iletişimde gönderici birden fazla kişi olabilirken, hedefte birden fazla kişi olabilir. Ancak, yaygın olarak görülen tek yönlü iletişim biçimi, tek bir kaynağın birden fazla hedefe ileti göndermesidir. Tek yönlü iletişimde, kaynak mesajı iletildiğinde, alıcıdan geri bildirim alınması beklenmez; çünkü buradaki temel amaç, mesajı hedefe ulaştırmaktır. İletişimde tek yönlü işleyişte, "bir kaynak bir alıcı" veya "bir kaynak çok alıcı" şeklinde olabilir ve bu iletişim türü tek yönlü iletişim olarak adlandırılır. Tek yönlü iletişimde asıl olan, iletiyi ulaştırmaktır; alıcının iletiyi nasıl algıladığına bakılmamaktadır. Tek yönlü iletişimin en önemli amacı bilgi aktarımı yapmak ve iletişimden ziyade bir tür enformasyon aktarmaktır (Tutar, 2002).

Çift Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişimde, gönderici mesajını ilettikten sonra alıcıdan geri dönüş alır. İki yönlü iletişimde, gönderen ve alıcılar arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur (Harold, 1972).

Çift yönlü iletişim, kaynak birime, hedef birimin tepkilerini görmesi fırsatı tanır ve bu nedenle öğrenme ortamlarında genellikle tercih edilir. Ayrıca, öğretmenin bilgiyi ve doğruyu kendi tekelinde görmemesi, çift yönlü iletişimi tercih etmesini etkileyebilir (Karagözoğlu, 1997).

İletişim Becerileriyle İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Topçu'nun (2021) "İlk ve Orta Okulda Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" adlı yüksek lisans tezi çalışmasında veriler, Kütahya il merkezinde görev yapan 306 il ve ortaokul öğretmenine uygulanan ölçeklerle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim tarzlarının öğretmenler tarafından genellikle yüksek düzeyde olduğu gözlemlenirken, öğretmenlerin medeni durumu, hizmet yılı, yaş ve mezun oldukları okul gibi değişkenlere bağlı olarak okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim tarzlarında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin iletişim tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, ancak bu ilişkinin genelde düşük düzeyde, bazı boyutlarda ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yekeler'in (2021) "İlkokullarda Yönetici ve Öğretmenler Arasında Yaşanan İletişim Engelleri" adlı yüksek lisans çalışmasında veriler, İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde görev yapan toplamda 420 yönetici, sınıf öğretmenlerine ve branş öğretmenine uygulanan ölçekle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yönetici- öğretmen engelleri ile ilgili öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin farklılık oluşturduğu, yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık oluştuğu, öğretmen ve yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili almış oldukları kurs değişkeninin iletişime etkisine dair görüşlerde anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Ayrıca yöneticilik ile ilgili eğitim alan ve iletişim konusunda donanım sahibi yöneticilerin daha az sorun yaşadığı tespit edilmiştir.

Kömerik'in (2021) yüksek lisans tezi olan "Öğretmenlerin Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Davranışları ve İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Mesleki Aidiyetlerinin İncelenmesi" başlıklı araştırmasında, veriler 2018-2019 eğitim-öğretim yılı 2. döneminde Giresun ilinde görev yapan 251 öğretmene uygulanan ölçeklerle toplanmıştır.

Araştırma, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının artmasının iletişim becerilerini de geliştirdiğini, bu iki faktörün birlikte öğretmenlerin mesleki aidiyetlerini artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca, ilkokul öğretmenlerinin, ortaokul öğretmenlerine kıyasla okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını ve iletişim becerilerini daha olumlu algıladığı tespit edilmiştir.

Çay'ın (2021) yüksek lisans tezi olan “Okul Yöneticilerinin Örgüt İçi İletişime Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi” çalışmasında, veriler 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki 14 okul yöneticisiyle yapılan yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin örgüt içinde aktif bir iletişim rolü üstlendiğini, diğerleri arasında bir köprü görevi gördüğünü ve iletişimi şekillendirdiğini göstermektedir. Okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle samimi, anlayışlı, empatik bir şekilde ve ortak kararlar alarak iletişim kurdukları, öğretmenlerle ise seviyeli, dengeli, saygılı ve eşit bir iletişim tarzı benimsedikleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticileri okuldaki iletişim problemlerinin genellikle empati eksikliği, bencillik ve saygısızlık gibi faktörlerden kaynaklandığını ve bu problemlerin en çok öğretmenlerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Sonuçlar cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmiş ve bazı farklılıklar ortaya konmuştur.

Getmez'in (2018) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında veriler, İstanbul merkezli (Sultanbeyli, Pendik ve Tuzla) ilçelerinde çalışan 378 öğretmene uygulanan ölçeklerle toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin görevleri ve öğrenim durumlarına göre okul müdürlerinde algıladıkları genel iletişim yeterlilik düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken, cinsiyet değişkenine göre “sosyal rahatlık yeterliliği” boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Kıdeme göre “sosyal rahatlık yeterliliği” boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Ayrıca, yaş değişkenine göre 50 yaş ve üzeri gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuş; daha genç öğretmenlerin okul müdürlerini daha olumlu değerlendirdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin görevlerine göre okul iklimi algılarında “samimiyet” boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumlarına göre ölçeğin toplamında ve diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun yanı sıra, iletişim yeterliliği ile okul iklimi arasında “çatışma” boyutu dışında tüm alt boyutlarda pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri arttıkça, okul iklimi algılarının da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Casiadi'nin (2017) "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında veriler, 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beykoz ilçesinde kamuda temel eğitim ve ortaöğretimde görev yapan 362 öğretmene uygulanan ölçeklerle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmen algıları ile okul müdürlerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin gözlemlerine göre, yöneticiler eğitici iletişim tarzını, bilgi sağlayıcı, değerlendirici ve etkileyici iletişim tarzlarına göre daha az tercih etmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri arasında en sık uyma-uzlaşma stratejisini kullandıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri, cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin iletişim tarzlarına ilişkin görüşleri, hizmet süreleri, branşları ve okul türleri gibi faktörlere bağlı olarak değişirken, okul müdürleriyle çalışma süresine göre değişiklik göstermemektedir.

Önsal'ın (2012) "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezi çalışmasında veriler, 2011-2012 eğitim öğretim yılında İstanbul ili (Anadolu Yakası, Üsküdar, Kadıköy ve Maltepe) ilçelerinde görev yapan 328 öğretmene uygulanan ölçeklerle toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ve okul kültürü, güçlü ve etkili fakat geliştirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye dair görüşlerinin; okul türü, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı ve görev süresi gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Lal'ın (2012) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" adlı yüksek lisans tezi çalışmasında veriler, Aksaray il merkezindeki 15 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 420 öğretmene uygulanan ölçeklerle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, incelenen 15 okulun 10'unda "Destek Kültürü", 3'ünde "Rol Kültürü" ve 2'sinde "Güç Kültürü" ilk sırada algılanmıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin 3 okulda "üst düzeyde etkili" olduğu belirlenmiş, okul kültürü ile müdürlerin iletişim becerileri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, erkek öğretmenler ile meslekte 16-20 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin, diğer gruplara kıyasla bu konuda daha olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

Şimşek'in (2003) "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" adlı doktora tezi çalışmasında veriler, 2002-2003 eğitim öğretim yılı Eskişehir Merkez ilçede görev yapan 706 öğretmene uygulanan anket ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, okulların %6'sının orta düzeyde, %75'inin güçlü ancak iyileştirilmesi gereken bir kültüre, %19'unun ise üst düzeyde güçlü bir kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, okul müdürlerinin %25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, %75'inin ise etkili ancak geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüş, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmediği; ancak eğitim seviyesi, öğretmenlik deneyimi ve görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıçgil vd. (2009) gerçekleştirdiği bir çalışmada, farklı üniversitelerde aynı bölümü okuyan öğrencilerin iletişim becerileri incelenmiş ve her iki üniversitenin öğrencileri arasında iletişim becerileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir araştırma olan Görmüş, Aydın ve Ergin'in (2013) işletme bölümü öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada ise, iletişim becerilerinin cinsiyet rolleri bağlamında incelendiğinde, cinsiyetler arasında iletişim becerilerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Özşaker (2013) tarafından beden eğitimi ve spor yüksekokulu üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri ile benlik saygılarının değerlendirildiği çalışmada, iletişim becerileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Elkin vd. (2016) İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulu öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, kız öğrencilerin erkek öğrencilere kıyasla özellikle davranışsal iletişim becerileri açısından daha yüksek değerlendirildiği gözlemlenmiştir.

Akyol'un (2019) farklı fakültelerdeki öğrencilerin iletişim becerileri üzerine yaptığı çalışmada, iletişim becerileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve bu farkın sayısal ve sözel alanlardan etkilendiği öne sürülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, kız öğrencilerin iletişim becerilerinin erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Akgün ve Çetin (2018) üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri ve empati düzeylerini inceledikleri çalışmada, iletişim becerileri ile cinsiyetler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre sözel olmayan iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Durukan ve Maden'in (2010) Türkçe öğretmenleri üzerine gerçekleştirdiği iletişim becerileri araştırmasında, kadın öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

Bingöl ve Demir'in (2011) sağlık yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerilerini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, öğrencilerin iletişim becerileri algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çiçek'in (2018) gerçekleştirdiği bir araştırmada, spor yapan ve yapmayan yetişkin bireylerin iletişim becerileri karşılaştırılmış ve cinsiyet değişkeni ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yapılan alan yazın taramasında iletişim becerileri ile ilgili eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar incelenmiş olup, yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili süreçleri kişiler arası iletişimlerinde önemli role sahip olduğundan iletişimin bu süreci pozitif veya negatif yönde etkileyeceği fikri bu çalışmada iletişim becerilerinin araştırılmasını sağlamıştır.

Literatürde bu üç kavram arasında (yönetim felsefesi, mesleki tükenmişlik ve iletişim becerileri) çok sayıda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu üç kavram ile farklı değişkenler (motivasyon, öğrenci başarısı, pozitif psikolojik sermaye, yaşam boyu öğrenme vb.) arasında ilişkisel çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yönetim felsefesi, mesleki tükenmişlik ve iletişim becerileri üzerine katılımcıların algılarını belirlemeye yönelik farklı çalışmalar yapılmıştır. Yine bu üç değişkeni (yönetim felsefesi, mesleki tükenmişlik ve iletişim becerileri) etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Fakat bu üç kavram arasında doğrudan veya dolaylı olarak herhangi bir çalışmaya yer verilmediği görülmektedir. Bu durum sonucu yapıları ve birbirleri ile olan ilişkileri düşünüldüğünde yönetim felsefesi, mesleki tükenmişlik ve iletişim becerileri arasında çalışmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma yöntemi, evren, örneklem, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve uygulama, verilerin analizi, araştırmacının rolüne ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel desen kullanılacaktır. İlişkisel desenler araştırmacıya değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamasına ve araştırmacının puanları kullanarak değişkenler ya da puan grupları arasındaki ilişkiyi ölçüp aralarındaki ilişkiyi yorumlama amacı ile yapılır. İlişkisel desende değişkenler arasındaki ilişkiyi “öngörme” ve “açıklama” amacı güdülür (Creswel, 2017).

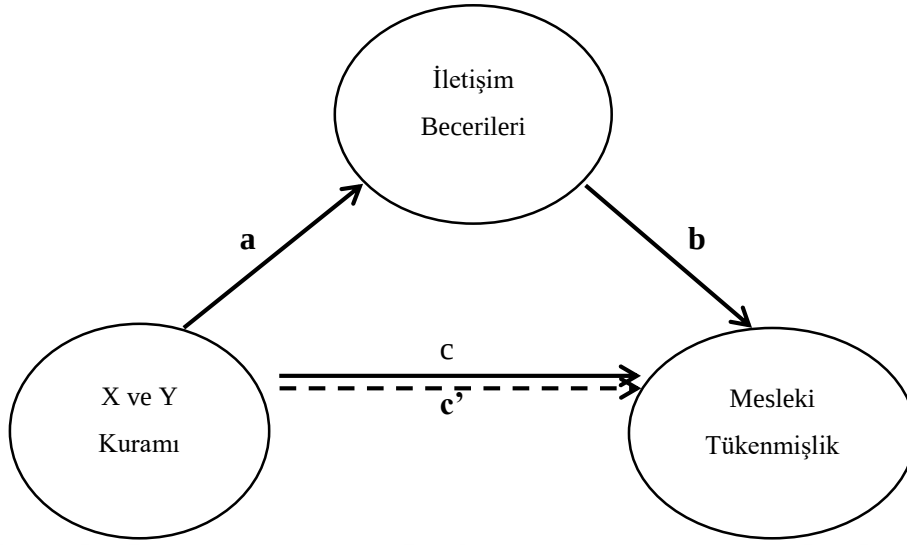
Araştırmada Test Edilecek Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM)

Yapısal eşitlik modeli (YEM), sosyal bilimlerde karmaşık ilişkilerin incelenmesinde etkili bir istatistiksel araçtır. Faktör analiziyle tanımlanan gizil değişkenleri, doğrudan etkiler, aracılık etkileri veya karşılıklı etkiler gibi farklı ilişkileri açıklayabilen regresyon tabanlı yol modelleriyle birleştirir (Wang & Wang, 2019). YEM, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki bağlantıları analiz etmek ve doğrulamak amacıyla kullanılmaktadır.

YEM, değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin yanı sıra, aracı değişkenler üzerinden gerçekleşen dolaylı etkileri de analiz edebilen çok değişkenli modellerin oluşturulmasına, tahmin edilmesine ve test edilmesine olanak tanır (İlhan & Çetin, 2014). Bu model, teorik varsayımların ampirik verilerle test edilmesine imkân sağlayarak daha ayrıntılı ve güvenilir bulgular sunar. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül bir yaklaşımla ele alması, YEM'i diğer istatistiksel yöntemlerden ayıran temel özelliklerden biridir (Ayyıldız & Cengiz, 2006).

Araştırmada ele alınan modellerde X ve Y kuramı bağımsız değişken, iletişim becerileri aracı değişken, mesleki tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak yerini almaktadır. Oluşturulan iki araştırma modeliyle sekiz hipotez sınanmıştır.

Şekil 2. *Araştırmada Test Edilecek Modellere İlişkin Kavramsal Diyagram (Temel Aracılık Modeli)*



Mevcut araştırmada, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak incelenen iletişim becerilerinin aracılık rolü aynı zamanda doğrudan ve dolaylı etkilerin ortaya çıkarılabilmesi için Bootstrap tekniği kullanılarak test edilmiştir. Bootstrap yöntemi, ilk kez Efron (1979) tarafından önerilmiştir (Erilli & Çamurlu, 2018). Bu teknik, bir test istatistiğinin dağılımını tahmin etmek için veri setinden tekrar tekrar örneklem alma sürecine dayanır. Diğer bir deyişle, mevcut örneklem bir ana kütle olarak değerlendirilir ve bu örneklemden belirli sayıda tekrarlarla yeni örnekler seçilerek, tahmin edicinin yapay bir örneklem dağılımı oluşturulur (Erilli & Çamurlu, 2018). Bootstrap, regresyon analizinde hata terimlerine ve bağımsız değişkenlere ilişkin varsayımlar karşılanmadığında bir düzeltme yöntemi olarak tercih edilen bir tekniktir. Bu yöntem, tahmin hatalarının azaltılması, standart sapmaların küçülmesi ve buna bağlı olarak daha güvenilir parametre tahminleri ile dar güven aralıklarının elde edilmesi için geliştirilmiştir (Tibshirani & Efron, 1993). Bootstrap tekniğinde, orijinal veri setindeki gözlemler tekrar edilerek, birbirinden farklı yeni örneklem setleri oluşturulur ve istatistiksel analizler bu yeni setler üzerinden gerçekleştirilir (Efron, 1987). Bu teknik ile elde edilen %95 güven aralıkları incelenerek dolaylı etkinin veya aracılık etkisinin varlığı değerlendirilir (Gürbüz & Bayık, 2021). Eğer dolaylı etki değerine karşılık gelen güven aralığının alt ve üst sınırları arasında sıfır yer almıyorsa, dolaylı etkinin anlamlı olduğu ve aracılık etkisinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılır (Gürbüz & Bayık, 2021).

Evren ve Örneklem

Araştırma evreni 2024-2025 eğitim ve öğretim yılında Erzurum ilinin merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken ve Yakutiye ilçeleri) görevli olan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerini (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı)

kapsamaktadır. Araştırmanın tüm okul kademelerinde seçilmesinin nedeni söz konusu değişkenler üzerine tüm okul kademelerinde herhangi bir çalışmaya yer verilmemiş olmasıdır. Araştırmacının belirtilen ilçeleri evren olarak seçiminin nedeni, bu ilçelerin Erzurum' un üç merkez ilçesi olmasıdır. Erzurum ili merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde toplam 305 okul bulunmakta olup, bu kademelerde görev yapan okul yöneticisi sayısı yaklaşık olarak 600'dür (<https://erzurum.meb.gov.tr>). Bu okul yöneticilerinden yaklaşık olarak 293 yönetici Yakutiye ilçesinde, 220 yönetici Palandöken ilçesinde ve 87 yönetici ise Aziziye ilçesinde görev yapmaktadır.

Araştırmada örneklem seçiminde seçkisiz örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Seçkisiz örnekleme yöntemlerinin en önemli özelliği, örneklemin evreni yüksek bir doğrulukla temsil edebilmesidir. Bu durumun sağlanabilmesi için, örnekleme birimlerinin eşit ve bağımsız bir seçilme olasılığına sahip olmasını gerektiren rastgelelik ilkesine uyulması şarttır. Bu yöntem, evrene yönelik geçerli genellemeler yapılmasını sağlayacak, temsil yeteneği güçlü örneklem oluşturmayı amaçlar (Büyüköztürk vd., 2013).

Bu doğrultuda evrenden (merkez ilçeler) katılımcı yöneticilerin seçimi için basit seçkisiz (rastgele) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, evrendeki tüm birimlerin örnekleme dahil edilme olasılıkları eşit ve bağımsızdır (Büyüköztürk vd., 2020). Başka bir deyişle, evrendeki herhangi bir birimin seçilmesi veya seçilmemesi, diğer birimlerin seçilme şansını etkilemez. Bu çalışmada, örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Çingı, 1994; akt. Büyüköztürk vd., 2020, s. 98).

$$N = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$

n: Örneklem büyüklüğü (n=?)

N: Evrenin büyüklüğü (N: 600)

t: Güven düzeyinin tablo değeri (%95 güven düzeyinde t=1,96'dır)

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (0,50)

q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-0.50)

d: Hata payı (d=0.05)

$$N = \frac{600 * (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}{(0.05)^2 * (600 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)} = \frac{576}{2.5} = 230$$

Formüle gerekli değerler girildiğinde, örneklem büyüklüğünün 230 olması gerektiği hesaplanmıştır.

Tablo 1. İlçelere Göre Örneklem Sayısını Temsil Eden Yönetici Sayısı

İlçe	Evren	Örneklem	Katılımcı Sayısı	Değerlendirilen
Aziziye	87	49	51	48
Palandöken	220	102	113	98
Yakutiye	293	79	84	77
Toplam	600	230	248	223

Tablo 1 incelendiğinde evrende toplam 600 okul yöneticisi bulunduğu görülmektedir. Evrendeki yöneticilerin 293'ü Yakutiye ilçesinde, 220'si Palandöken ilçesinde ve 87'si ise Aziziye ilçesinde görev yapmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile rastgele belirlenen ve yapılan hesaplamalar sonucu 230 yöneticinin (Aziziye ilçesinden 49, Palandöken ilçesinden 102 ve Yakutiye ilçesinden ise 79) evreni temsil etmesi (örneklem) gerektiği belirlenmiştir. Araştırmaya 248 yönetici (Aziziye ilçesinden 51, Palandöken ilçesinden 113 ve Yakutiye ilçesinden ise 84) gönüllü olarak katılmış ve sorulara cevap vermiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS' e işlenmiş, yapılan incelemeler sonucu 223 veri (Aziziye ilçesinden 48, Palandöken ilçesinden 98 ve Yakutiye ilçesinden ise 77) değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 2. Örneklem İlişkin Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	49	22.0
	Erkek	174	78.0
	Toplam	223	100
Yaş	20-30 yıl	26	11.7
	31-40 yıl	115	51.6
	41-50 yıl	57	25.6
	51-60 yıl	25	11.2
	Toplam	223	100
Medeni Durum	Bekar	42	18.8
	Evli	181	81.2
	Toplam	223	100
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	68	30.5
	6-10 yıl	60	26.9
	11-15 yıl	29	13.0
	16-20 yıl	28	12.6
	21-25 yıl	26	11.7
	26-30 yıl	8	3.6
	31-35 yıl	4	1.8
	Toplam	223	100
Okul Türü	Anaokulu	31	13.9
	İlkokul	131	58.7
	Ortaokul	42	18.8
	Lise	19	8.5
	Toplam	223	100
Eğitim Durumu	Lisans	163	73.1
	Lisansüstü	60	26.9
	Toplam	223	100
Görev Türü	Okul Müdürü	107	48.0
	Müdür Başyardımcısı	6	2.7
	Müdür Yardımcısı	110	49.3
	Toplam	223	100

Tablo 2 incelendiğinde örnekleme oluşturan yöneticilerin % 22.0 (49)'ı kadın % 78.0 (174)'ı erkektir. Yöneticilerin yaş bilgileri incelendiğinde örneklemin 20-30 yaş arası yöneticiler % 11.7 (26)'sini, 31-40 yaş arası yöneticiler % 51.6 (115)'sini, 41-50 yaş arası yöneticiler % 25.6 (57)'ini, 51-60 yaş arası yöneticiler % 11.2 (25)'sini oluşturmaktadır. Yöneticilerin medeni durum bilgileri incelendiğinde, bekar yöneticiler % 18.8 (42)'ini, evli yöneticiler % 81.2 (181)'sini oluşturmaktadır. Yöneticilerin mesleki kıdem bilgileri incelendiğinde örneklemin, 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 30.5 (68)'ini, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 26.9 (60)'unu, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 13.0 (29)'ını, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 12.6 (28)'sini, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 11.7 (26)'sini, 26-30 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 3.6 (8)'sini, 31-35 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler % 1.8 (4)'ini oluşturmaktadır. Yöneticilerin

görev yapmış oldukları okul türleri incelendiğinde örneklemin, anaokulu kademesinde görev yapan yöneticiler % 13.9 (31)'unu, ilkokul kademesinde görev yapan yöneticiler % 58.7 (131)'sini, ortaokul kademesinde görev yapan yöneticiler % 18.8 (42)'ini, lise kademesinde görev yapan öğretmenler % 8.5 (19)'ini oluşturmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumu incelendiğinde örneklemin, lisans mezunu yöneticiler % 73.1 (163)'ini, lisansüstü mezun yöneticiler % 26.9 (60)'unu oluşturmaktadır. Yöneticilerin görev türü incelendiğinde örneklemin, okul müdürü olarak görev yapan yöneticiler % 48.0 (107)'ini, müdür başyardımcısı olarak görev yapan yöneticiler % 2.7 (6)'sini, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticiler % 49.3 (110)'ünü oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada dört farklı değişken arasındaki çeşitli etkişel ilişkileri incelemek amacıyla oluşturulan 2 model ve 8 hipotezin incelenip test edilmesini sağlayacak bulgulara ulaşabilmek için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler; “Yönetim Felsefesi Ölçeği (YFÖ)”, “İletişim Beceri Ölçeği (İBÖ)” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)” dir. Ayrıca katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” düzenlenmiştir.

Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak için hazırlanmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü ve görev türü bilgilerine yönelik maddeler bulunmaktadır.

Yönetim Felsefesi Ölçeği

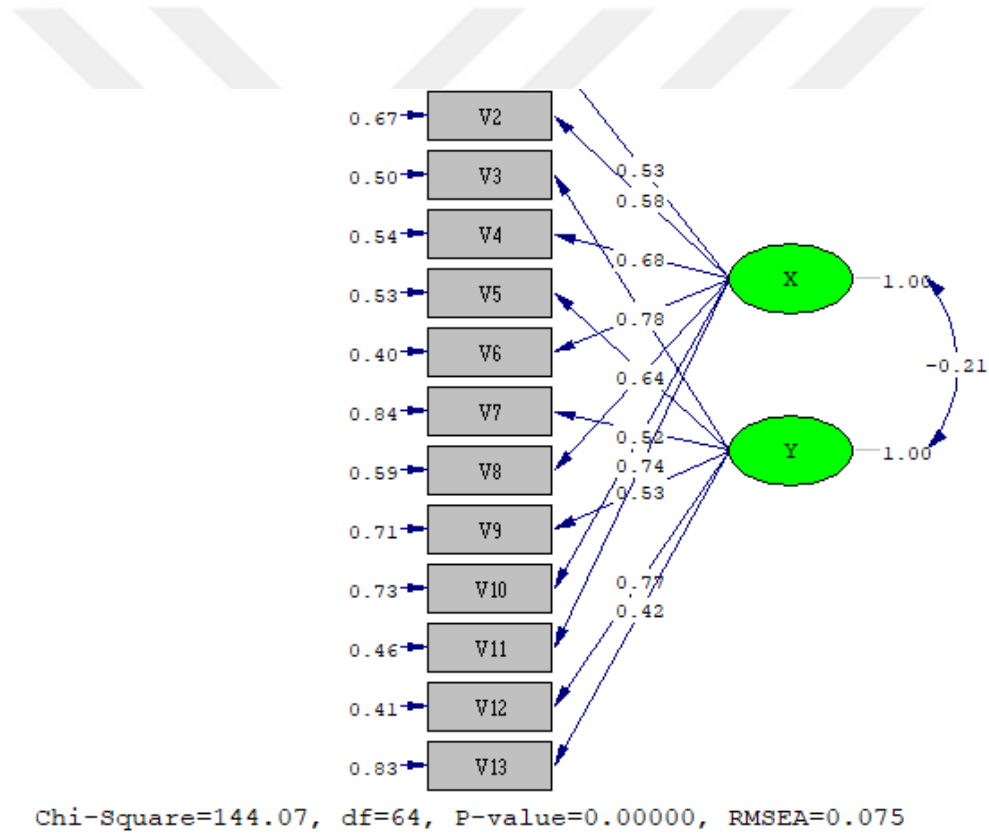
Araştırmada yöneticilerin X ve Y kuramı varsayımlarına göre yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla Yıldırım ve Albez (2022) tarafından geliştirilen “Yönetim Felsefesi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış olup, toplamda 13 madde olmak üzere 2 alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte bulunan “X Kuramı” boyutunda 1, 2, 4, 6, 8, 10 ve 11. maddeler, “Y Kuramı” boyutunda 3, 5, 7, 9, 12 ve 13. Maddeler yer almaktadır. Ölçeği oluşturan maddeler; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde derecelendirilmiştir.

YFÖ ve alt boyutlarının Cronbach alfa güvenirlik katsayıları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Yönetim Felsefesi Ölçeği (YFÖ) Alt Boyutları Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Ölçek ve Boyutları	Cronbach Alfa	
	Yıldırım ve Albez (2022)	Mevcut Araştırma Verileri ile Hesaplanan
1)X Kuramı	.775	.80
2)Y Kuramı	.750	.86

Yönetim Felsefesi Ölçeği' nin yapısının mevcut araştırma verileri ile doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenebilmesi için uygulanan doğrulayıcı faktör (DFA) analizine ilişkin uyum indeksi değerleri Şekil 3 ve Tablo 4'de sunulmuştur.

Şekil 3. Yönetim Felsefesi Ölçeği' nin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular**Tablo 4. Yönetim Felsefeleri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri**

χ^2/sd	AGFI	GFI	SRMR	CFI	RMSEA	NFI	NNFI
2.25	.87	.91	.073	.93	.075	.89	.92

Mevcut araştırma verileriyle YFÖ' ye DFA uygulanmıştır. YFÖ' ye ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd değeri (144.07/64=2.25) bulunmuştur. Elde edilen diğer değerler de (AGFI=.87, GFI=.91, SRMR=.073, CFI=.93, RMSEA=.075, NFI=.89, NNFI=.92)

ölçeğin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre YFÖ’ nün 13 madde ve iki alt ölçekten oluşan yapısının doğrulandığı söylenebilir.

İletişim Becerileri Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik algılarını belirlemek için; Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. 25 madde ve dört alt boyuttan oluşan ölçek 5’ li likert tipinde hazırlanmıştır. “İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri” boyutunda 1, 3, 6, 13, 15, 16, 21, 23, 24 ve 25. maddeler, “Kendini İfade Etme” boyutunda 2, 5, 17 ve 20. maddeler, “Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim” boyutunda 10, 11, 12, 18, 19 ve 22. maddeler, “İletişim Kurmaya İsteklilik” boyutunda ise 4, 7, 8, 9 ve 14. maddeler yer almaktadır. Ölçeği oluşturan maddeler; 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=bazen, 4=sıklıkla, 5=her zaman olacak şekilde derecelendirilmiştir.

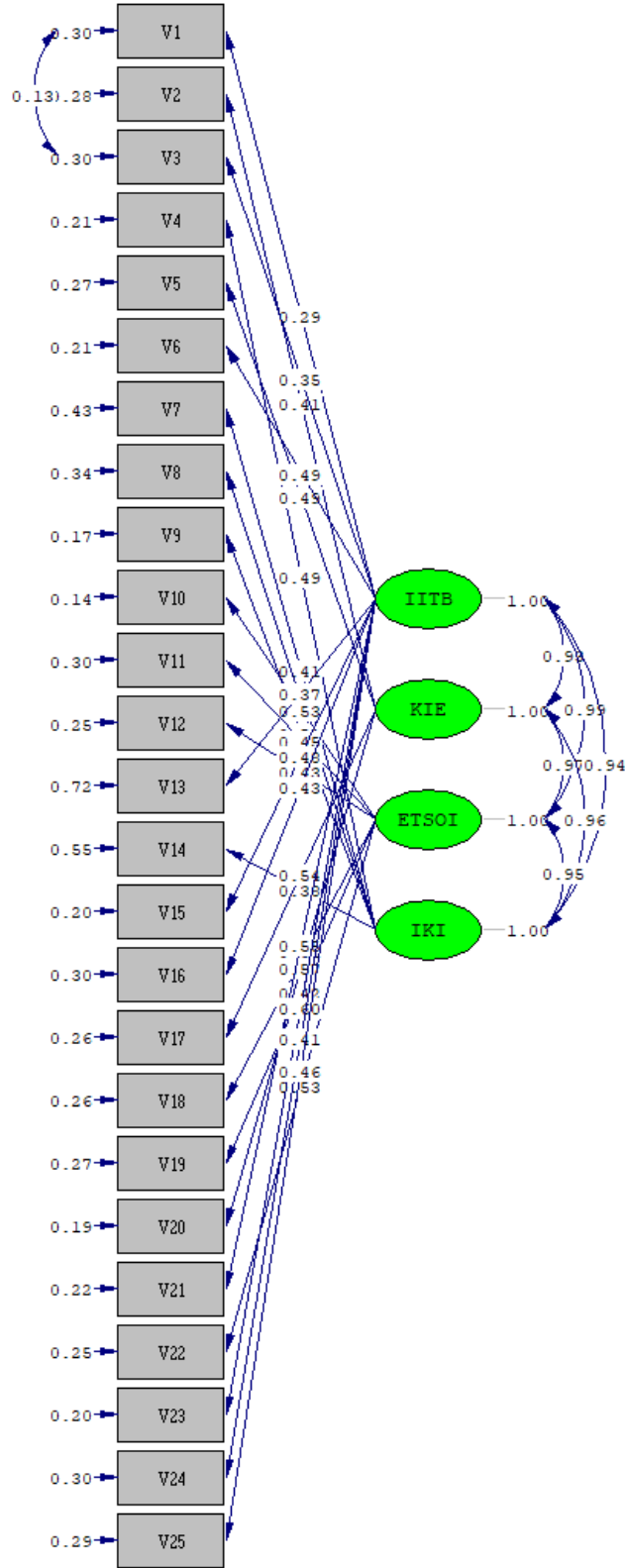
İBÖ ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) Alt Boyutları Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

<i>Ölçek ve Boyutları</i>	Cronbach Alfa	
	Korkut-Owen ve Bugay (2014)	Mevcut Araştırma Verileri ile Hesaplanan
1)İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	.79	.86
2)Kendini İfade Etme	.72	.79
3)Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	.64	.84
4)İletişim Kurmaya İsteklilik	.71	.77
Ölçek Genel	.88	.94

İBÖ’nün yapısının mevcut araştırma verileri ile doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenebilmesi için uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi değerleri Şekil 4 ve Tablo 6’ da sunulmuştur.

Şekil 4. İletişim Becerileri Ölçeği' nin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular



Chi-Square=709.94, df=268, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

Tablo 6. İletişim Becerileri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2/sd	AGFI	GFI	SRMR	CFI	RMSEA	NFI	NNFI
2.64	.75	.80	.030	.96	.086	.94	.96

Mevcut araştırma verileriyle İBÖ'ye DFA uygulanmıştır. İBÖ'ye ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd değeri (709.94/268=2.64) bulunmuştur. Elde edilen diğer değerler de (AGFI=.75, GFI=.80, CFI=.96, NFI=.94, NNFI=.96, RMSEA=.086, SRMR=.030) ölçeğin kabul edilebilir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre İletişim Becerileri Ölçeği'nin 25 madde ve dört boyuttan oluşan yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin mesleki tükenmişliklerine yönelik düzeylerini belirlemek için; Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen; Ergin (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmış olup, 3 alt boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin "Duygusal Tükenme" boyutunda 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. maddeler, "Kişisel Başarı" boyutunda 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeler, "Duyarsızlaşma" boyutunda ise 5, 10, 11, 15 ve 22. maddeler, yer almaktadır. Ölçeği oluşturan maddeler; 0=hiçbir zaman, 1=çok nadir, 2=bazen, 3=çoğu zaman, 4=her zaman olacak şekilde derecelendirilmiştir.

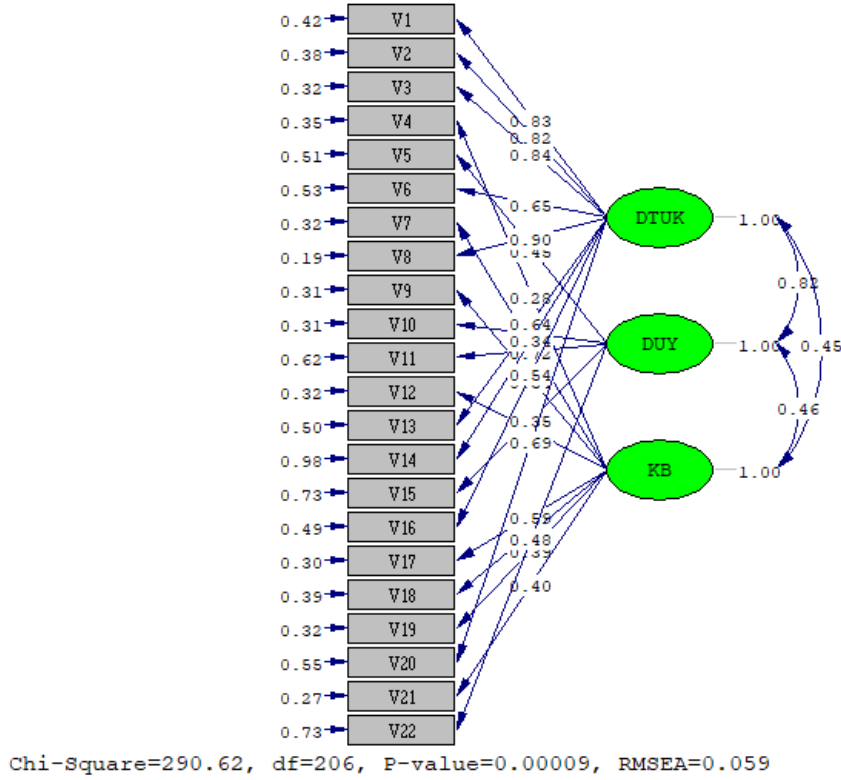
MTÖ ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları Tablo 7' de sunulmuştur.

Tablo 7. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) Alt Boyutları Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Ölçek ve Boyutları	Cronbach Alfa	
	Ergin (1993)	Mevcut Araştırma Verileri ile Hesaplanan
1)Duygusal Tükenme	.83	.89
3)Duyarsızlaşma	.65	.81
3)Kişisel Başarı	.72	.70
Ölçek Genel	.99	.89

MTÖ'nün yapısının mevcut araştırma verileri ile doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenebilmesi için uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyum indeksi değerleri Şekil 5 ve Tablo 8' de sunulmuştur.

Şekil 5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği' nin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular



Tablo 8. Maslach Tükenmişliği Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

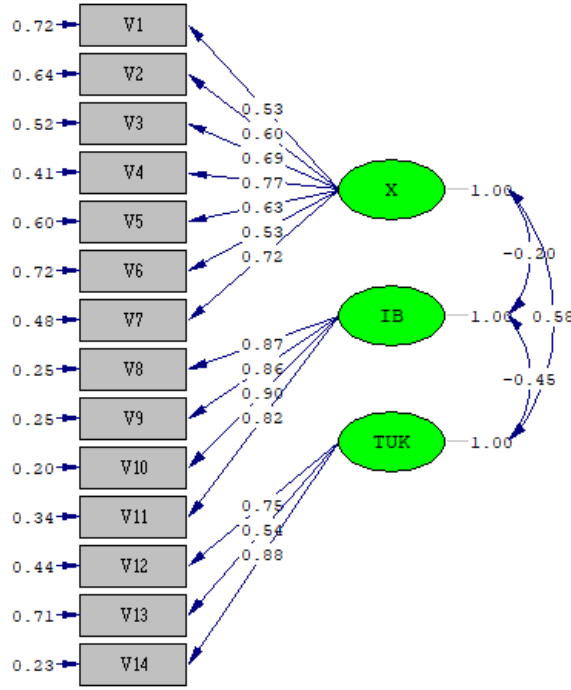
χ^2/sd	AGFI	GFI	SRMR	CFI	RMSEA	NFI	NNFI
1.41	.78	.82	.062	.97	.059	.91	.97

Mevcut araştırma verileriyle MTÖ' ye DFA uygulanmıştır. MTÖ' ye ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd değeri (290.62/206=1.41) bulunmuştur. Elde edilen diğer değerler de (AGFI=.78, GFI=.82, CFI=.97, NFI=.91, RMSEA=.059, SRMR=.062, NNFI=.97) ölçeğin kabul edilebilir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin 22 madde ve üç boyuttan oluşan modelinin doğrulandığı söylenebilir.

Ölçme Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modeline ilişkin ölçme modeli test edilmiş olup; bulgular Şekil 6 ve Şekil 7' de, uyum indeksleri ise Tablo 9 ve Tablo 10' da sunulmuştur.

Şekil 6. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) İlişkin Ölçme Modeli Bulguları (t değerleri)



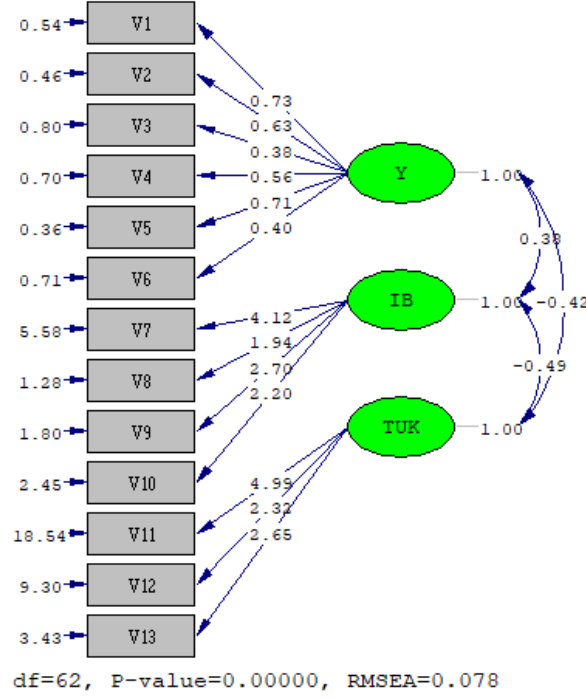
Chi-Square=185.48, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

Tablo 9. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) İlişkin Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksleri

X ² /sd	AGFI	GFI	SRMR	CFI	RMSEA	NFI	NNFI
2.50	.85	.89	.77	.95	.082	.92	.93

1. Araştırma modeli için mevcut değişkenlerle ölçme modeli test edilmiştir. Uyum indekslerinin kabul edilebilir olması için $X^2/sd < 5$, $GFI > .90$, $AGFI > .90$, $CFI > .90$, $RMSA < .08$, $RMR < .08$, $SRMR < .08$ değerlerini almalıdır (Şimşek, 2007). Ölçme modeline (X Kuramı) ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde ($X^2/sd=2.50$, $AGFI=.85$, $GFI=.89$, $SRMR=.082$, $CFI=.95$, $RMSEA=.082$, $NFI=.92$, $NNFI=.93$) değerlerini aldığı görülmektedir. Araştırmanın 2. ölçme modelinin (X Kuramı) kabul edilebilir uyum indekslerini aldığı görüldüğü için yapısal eşitlik modelinin test edilmesine geçilmesinde bir sakınca yoktur.

Şekil 7. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) İlişkin Ölçme Modeli Bulguları



Tablo 10. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) İlişkin Ölçme Modeline Ait Uyum İndeksleri

X^2/sd	AGFI	GFI	SRMR	CFI	RMSEA	NFI	NNFI
2.36	.86	.91	.80	.95	.078	.93	.94

2. Araştırma modeli için mevcut değişkenlerle ölçme modeli test edilmiştir. Ölçme modeline (Y Kuramı) ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde ($X^2/sd=2.36$, AGFI=.86, GFI=.91, SRMR=.087, CFI=.95, RMSEA=.078, NFI=.93, NNFI=.94) değerlerini aldığı görülmektedir. Araştırmanın ölçme modelinin (Y Kuramı) kabul edilebilir uyum indekslerini aldığı görüldüğü için yapısal eşitlik modelinin test edilmesine geçilmiştir.

Süreç ve Uygulama

Öncelikli olarak araştırma konusu için Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu'ndan 30.05.2024 tarihinde etik kurul izni alınmıştır. İkinci olarak Milli Eğitim Bakanlığı'ndan 24.09.2024 tarihinde araştırma uygulama izni alınmıştır. Araştırmada katılımcılara bir kişisel bilgi formu ile üç farklı ölçek uygulanmıştır. Uygulamaya başlanmadan önce katılımcılar araştırmanın amacı, verilerin sadece bilimsel amaçlar için kullanılacağı, katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu ve verilerin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı konularında bilgilendirilmiştir. Belirlenmiş olan bu ölçekler katılımcı okul yöneticilerine yüz yüze uygulanmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce

örneklem grubunda bulunan yöneticilerle görüşülüp süreç ve uygulama hakkında bilgi verilmiştir. Ölçekler örneklem grubuna araştırmacı tarafından 10.06.2024 ile 30.10.2024 tarihleri arasında uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanması esnasında eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamamasına azami önem gösterilmiştir. Hatalı ve eksik olan veriler araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada veriler SPSS 23.0, LISREL 8.80 ve SPSS uzantısı PROCESS v4.2 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlere başlamadan önce uç değerler, normallik, çoklu bağlantı problemi ve örneklem büyüklüğü YEM (Yapısal Eşitlik Analizi) ön koşulları incelenmiştir.

İlk aşamada aykırı olan değerler incelenerek 7 aykırı değer veri setinden çıkarılmıştır (z puanlarına göre -3 ve 3 mutlak değerleri esas alınmıştır).

Sonraki aşamada verilerle ilgili normallik değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının, -1.5 ile +1.5 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiklerini ifade etmektedirler. Değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. *Değişkenlere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
X Kuramı	.151	.496
Y Kuramı	-.777	1.617
İletişim Becerileri	-.679	.536
İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler	-.580	.325
Kendini İfade Etme	-.826	.437
Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	-.566	.508
İletişim Kurmaya İsteklilik	-.356	-.334
Tükenmişlik	.069	-.693
Duygusal Tükenme	.262	-.240
Duyarsızlaşma	.687	.282
Kişisel Başarı	.571	1.162

Tablo 11 incelendiğinde değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ile +3 arasında yer aldığından verilerin normal dağılım göstermediği çıkarımı yapılabilir. Verilerin çok değişkenli normalliğe uygun olup olmadığının belirlenmesi için Mahalonobis katsayılarına bakılmıştır. Mahalonobis katsayılarının iki bağımsız değişkenli bir araştırma için belirlenen

sınırların içerisinde olduğu gör÷lm÷ştür (Seçer, 2013). Her grup için incelenen “Saçılma Diyagramı Matrisi (Scatter Plot Matrix)” dağılımların elips şekline yaklaşık bir görüntü oluşturduğu, bunun ise çok değışkenli normalliğin sağlandığı anlamına geldiğı (Çokluk vd., 2012) anlaşılmıştır.



DÖRDÜNCÜBÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde, araştırma değişkenlerine ait betimsel istatistikler ve hipotez testlerine yönelik analizlerden elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

Araştırmaya ait değişkenlerin betimsel analizleri Tablo 12' de verilmiştir.

Tablo 12. *Araştırma Değişkenlerine Dair Betimsel Analizler*

Değişkenler ve Boyutları	n	Min.	Maks.	$\bar{x}$	Ss
X Kuramı	223	1	5	2.78	.71
Y Kuramı	223	1	5	3.70	.64
İletişim Becerileri	223	1	5	4.15	.46
İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler	223	1	5	4.17	.47
Kendini İfade Etme	223	1	5	4.29	.56
Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	223	1	5	4.11	.50
İletişim Kurmaya İsteklilik	223	1	5	4.03	.54
Tükenmişlik	223	0	4	1.27	.50
Duygusal Tükenme	223	0	4	1.50	.73
Duyarsızlaşma	223	0	4	1.05	.64
Kişisel Başarı	223	0	4	1.16	.47

Tablo 12' ye bakıldığında, X Kuramının 1-5 puan aralığında $\bar{x}$ =2.78 aritmetik ortalama ve .71 standart sapma değerine, Y Kuramının yine 1-5 puan aralığında $\bar{x}$ =3.70 aritmetik ortalama ve .64 standart sapma değerine sahip olduğu; iletişim becerilerinin 1-5 puan aralığında $\bar{x}$ =4.15 aritmetik ortalama ve .46 standart sapma değeriyle öne çıktığı; tükenmişliğin ise 0-4 puan aralığında $\bar{x}$ =1.27 aritmetik ortalama ve .50 standart sapma değeriyle değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırmadaki, X kuramı alt ölçeği maddelerine ilişkin betimsel analizler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. X Kuramı Alt Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel Analizler

X Kuramı Alt Ölçeği Maddeleri	n	$\bar{x}$	Std. Sapma
1. Çalışanların çoğu, dışardan denetlenme ve tehditler sayesinde örgütsel hedeflere yönelik çaba gösterir.	223	2.74	1.09
2. Çoğu çalışan sorumluluk almaktan kaçır.	223	2.80	.98
4. Çoğu çalışan tembeldir, çalışmak istemez.	223	2.24	1.04
6. Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda emek sarf etmesi için, dışarıdan denetlenmeye ve baskıya ihtiyaçları vardır.	223	2.82	1.09
8. Çoğu çalışanda hırs eksikliği vardır.	223	3.00	.89
10. Çoğu çalışanın yönetmektense yönetilmeyi tercih etmesi doğal bir eğilimdir.	223	3.09	.96
11. Çalışanların çoğu bir yolunu bulursa işten kaçır.	223	2.77	1.15
Ortalama		2.78	1.03

X kuramı alt ölçeğinde en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x} = 2.24$) sahip madde “Çoğu çalışan tembeldir, çalışmak istemez.” iken, en yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 3.09$) sahip madde “Çoğu çalışanın yönetmektense yönetilmeyi tercih etmesi doğal bir eğilimdir.” dir. X kuramı alt ölçeği maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalaması 2.78’ dir.

Araştırma kapsamındaki Y kuramı alt ölçeği maddelerine ait betimsel analizler Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Y Kuramı Alt Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel Analizler

Y Kuramı Alt Ölçeği Maddeleri	n	$\bar{x}$	Std. Sapma
3. Çalışanlar örgütün amacına bağlanmışsa, işyerinde kendi kendilerini yönetip denetlerler.	223	3.78	1.03
5. Koşullar uygunsa, çalışanlar örgütte sorumluluk kabul etmeye istekli davranırlar.	223	3.84	.92
7. Örgütsel sorunların çözümünde, çalışanlar arasında yaygın bir şekilde bulunan hayal gücünden faydalanılabilir.	223	3.50	.97
9. Örgütlerde insanların sahip oldukları yeteneklerden çok daha fazla yararlanılabilir.	223	3.81	1.01
12. Çalışanlar, kendini gerçekleştirme gereksinimlerine cevap veren örgütsel amaçlara bağlanırlar.	223	3.59	.93
13. Çoğu çalışan için iş, doğuştan nefret edilen bir şey değildir.	223	3.70	.93
Ortalama		3.70	.97

Y kuramı alt ölçeğinde en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x} = 3.50$) sahip madde “Örgütsel sorunların çözümünde, çalışanlar arasında yaygın bir şekilde bulunan hayal gücünden

faydalanılabilir.” iken, en yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 3.84$) sahip madde “Koşullar uygunsa, çalışanlar örgütte sorumluluk kabul etmeye istekli davranırlar.” dır. Y kuramı alt ölçeği maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalaması 3.70’ tir.



Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. *Değişkenler Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1)X Kuramı	1	- .119	-.145*	-.167*	-.164*	-.105	-.076	.424**	.381**	.478**	.175**
(2)Y Kuramı		1	.313**	.265**	.286**	.313**	.286**	-.365**	-.235**	-.260**	-.440**
(3)İletişim Becerileri			1	.943**	.877**	.920**	.863**	-.431**	-.255**	-.337**	-.533**
(4)İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler				1	.758**	.822**	.731**	-.405**	-.251**	-.314**	-.484**
(5)Kendini İfade Etme					1	.781**	.719**	-.436**	-.248**	-.364**	-.536**
(6)Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim						1	.725**	-.364**	-.212**	-.264**	-.474**
(7)İletişim Kurmaya İsteklilik							1	-.362**	-.207**	-.291**	-.454**
(8)Tükenmişlik								1	.904**	.827**	.661**
(9)Duygusal Tükenme									1	.677**	.341**
(10)Duyarsızlaşma										1	.401**
(11)Kişisel Başarı											1

**p=.000; p<.001

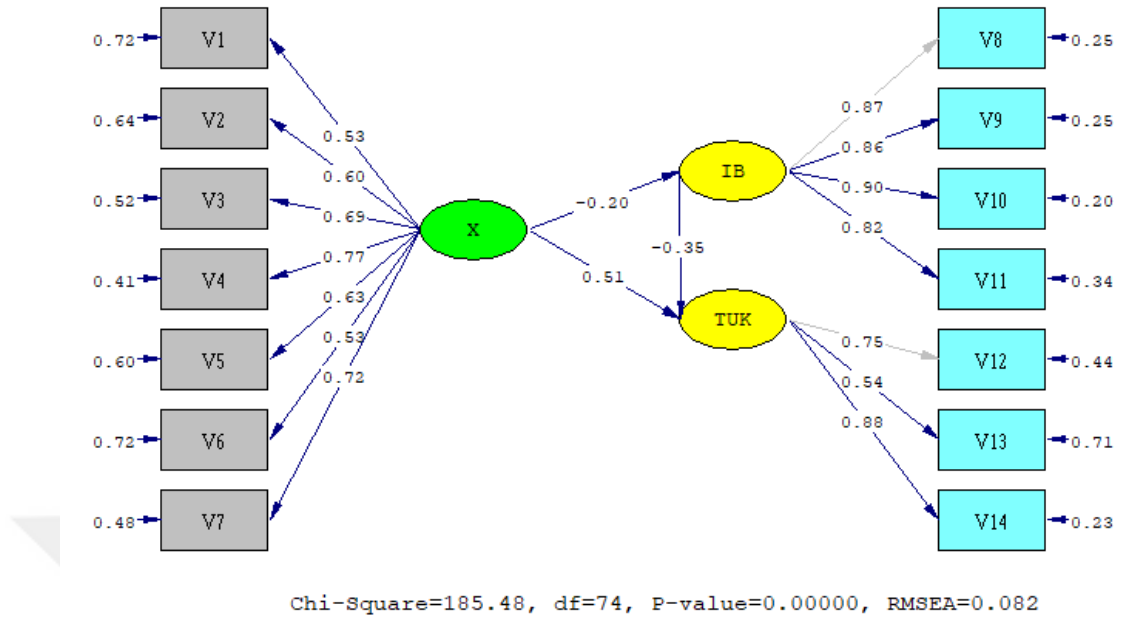
Tablo incelendiğinde, “X Kuramı” ile “Mesleki Tükenmişlik” arasında ($r = .424, p < .001$) orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, “X Kuramı” ile “İletişim Becerileri” arasında ($r = -.145, p < .001$) düşük düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. “İletişim Becerileri” ile “Mesleki Tükenmişlik” arasında ise ($r = -.431, p < .001$) orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ayrıca, “Y Kuramı” ile “Mesleki Tükenmişlik” arasında ($r = -.365, p < .001$) orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. “Y Kuramı” ile “İletişim Becerileri” arasında ($r = .313, p < .001$) orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, “İletişim Becerileri” ile “Mesleki Tükenmişlik” arasında ($r = -.431, p < .001$) orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu tekrar doğrulanmıştır.

Araştırma Modellerine (Hipotezlerin Test Edilmesine) İlişkin Bulgular

X Kuramı ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü

Öncelikle, X kuramının mesleki tükenmişlik üzerinde pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ($t = 6.96, p < .01$) bir etkiye ($\beta = .59$) sahip olduğu belirlenmiştir (H^1). Sonrasında X Kuramının iletişim becerileri üzerinde negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ($t = -2.83, p < .01$) bir etkiye ($\beta = -.21$) sahip olduğu anlaşılmıştır (H^2). Aynı şekilde iletişim becerilerinin de mesleki tükenmişlik üzerinde negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ($t = -6.02, p < .01$) bir etkiye ($\beta = -.48$) sahip olduğu anlaşılmıştır (H^3). Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın ilk üç hipotezi doğrulanmıştır. Bu işlemler, modelin aracılık testine uygun olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle X kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün incelenmesine karar verilmiştir. Araştırma modeline ilişkin bulgular Şekil 8’ de sunulmuştur.

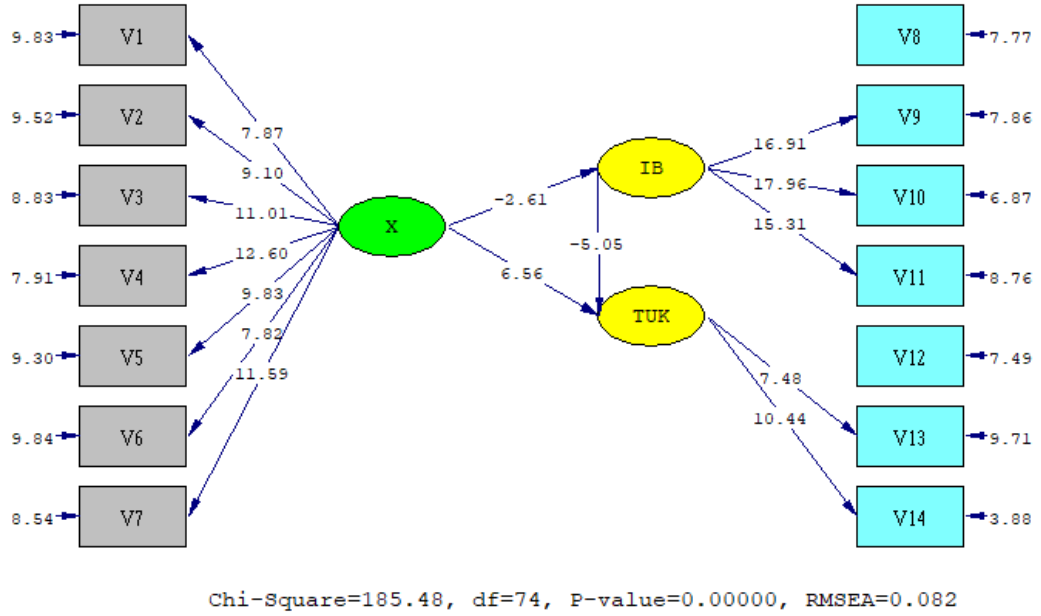
Şekil 8. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) İlişkin Bulgular



Şekil 8'e bakıldığında, model çalıştırılmadan önce X kuramının mesleki tükenmişliği pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiyle yordadığı ($\beta = .59$, $p < 0.01$) görülmektedir. Ancak, model çalıştırıldıktan sonra bu etkinin azaldığı ($\beta = .51$, $p < 0.01$), buna rağmen hem bu ilişkinin hem de diğer yordayıcı ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını koruduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu X kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi de doğrulanmıştır.

Araştırma modeline ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd değeri ($185.48/74=2.50$) bulunmuştur. Elde edilen diğer değerlerin ise, (AGFI=.85, GFI=.89, SRMR=.77, CFI=.95, RMSEA=.082, NFI=.92, NNFI=.93) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modele ilişkin t değerleri ise Şekil 9'da sunulmuştur.

Şekil 9. 1. Araştırma Modeline (X Kuramı) Ait t Değerleri



Modele ait t değerlerinin 1.96'nın üzerinde olması, tüm yolların istatistiksel olarak anlamlılığını koruduğunu göstermektedir. X kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iletişimin aracılık rolünü incelemek için 223 kişilik örneklem grubunda PROCESS v4.2 Model 4 ile bootstrap analizi gerçekleştirilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen bulgular ve güven aralıkları (G.A.) Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. 1. Araştırma Modelinin (X Kuramı) Yordayıcılık Etkilerine İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model yolları	Yordama Katsayısı	t	p	R ²	95 % GA	
					Alt	Üst
X Kuramı ▼ İletişim Becerileri	-.3341	-2.18	.0000	.021	-.6355	-.0327
X Kuramı ▼ Mesleki Tükenmişlik	.8191	6.56	.0000	.319	.5730	1.0652
İletişim Becerileri ▼ Mesleki Tükenmişlik	-.3646	-6.71	.0000		-.4717	-.2575
Doğrudan Etkiler		Etki Katsayısı		95 % GA		
				Alt Üst		
X Kuramı ▼ Mesleki Tükenmişlik		.8191	6.55	.0000	.5730	1.0652
Dolaylı Etkiler						
X Kuramı ▼ İletişim Becerileri ▼ Mesleki Tükenmişlik		.1218			.0281	.2282
Toplam Etki						
X Kuramı ▼ Mesleki Tükenmişlik		.9409	6.95	.0000	.6743	1.2075

Tablo 16'ya bakıldığında, X kuramının iletişim becerilerini anlamlı bir şekilde yordadığı ($\beta = -.3341$, $p < .01$) ve iletişim becerilerindeki varyansın %2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, X kuramının mesleki tükenmişlik değişkenini anlamlı bir şekilde ilişkiyle yordadığı ($\beta = .8191$, $p < .01$) ve iletişim becerilerinin de mesleki tükenmişliği istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı ($\beta = -.3646$, $p < .01$) görülmüştür. X kuramı ve iletişim becerilerinin birlikte, mesleki tükenmişlikteki varyansın yaklaşık %32'sini açıkladığı belirlenmiştir.

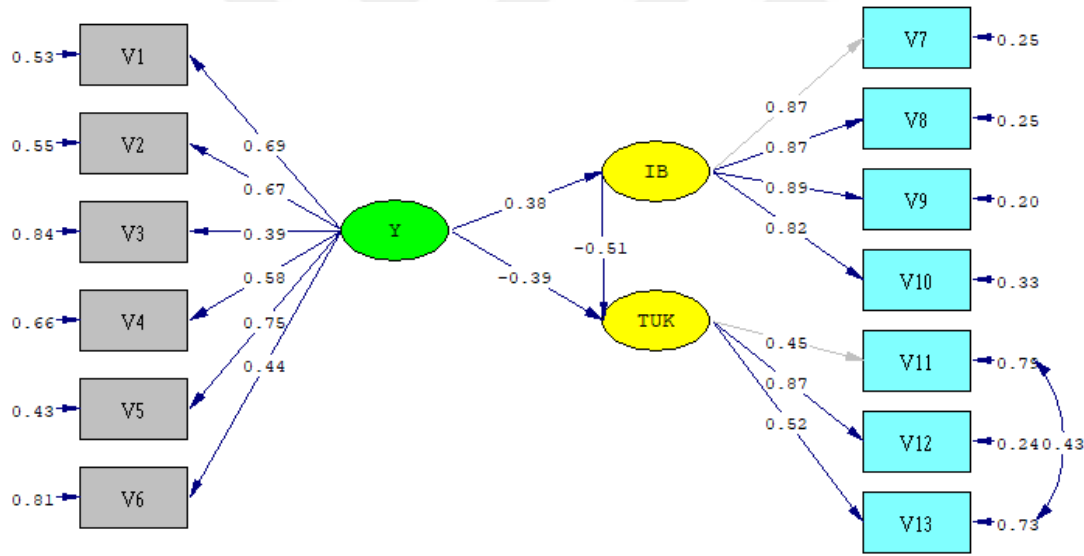
Bulgulara bakıldığında, X kuramının mesleki tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisinin (.8191), %95 güven aralığında alt ve üst değerler arasında sıfır içermemesi (.5730 ile 1.0652, $t = 6.55$, $p > 0.01$) nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

X kuramının iletişim becerileri aracılığıyla mesleki tükenmişlik üzerindeki dolaylı etkisi (.1218), %95 güven aralığında alt ve üst sınırların sıfır içermemesi nedeniyle (.0281 < .2282) istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, X kuramının mesleki tükenmişlik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisinin toplamı (.9409), %95 güven aralığında sıfır içermeyen bir değere sahip olup (.6743 < 1.2075, $t = 6.95$, $p < 0.01$) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Y Kuramı ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü

Öncelikle, Y kuramının mesleki tükenmişlik üzerinde negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ($t = -5.17, p < .01$) bir etkiye ($\beta = -.44$) sahip olduğu belirlenmiştir (H^1). Sonrasında Y kuramının iletişim becerileri üzerinde pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ($t = 5.05, p < .01$) bir etkiye ($\beta = .38$) sahip olduğu anlaşılmıştır (H^2). Aynı şekilde iletişim becerilerinin de mesleki tükenmişlik üzerinde negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı ($t = -6.01, p < .01$) bir etkiye ($\beta = -.48$) sahip olduğu anlaşılmıştır (H^3). Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın ilk üç hipotezi doğrulanmıştır. Bu işlemler, modelin aracılık testine uygun olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle Y kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün incelenmesine karar verilmiştir. Araştırma modeline ilişkin bulgular Şekil 10'da sunulmuştur.

Şekil 10. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) İlişkin Bulgular

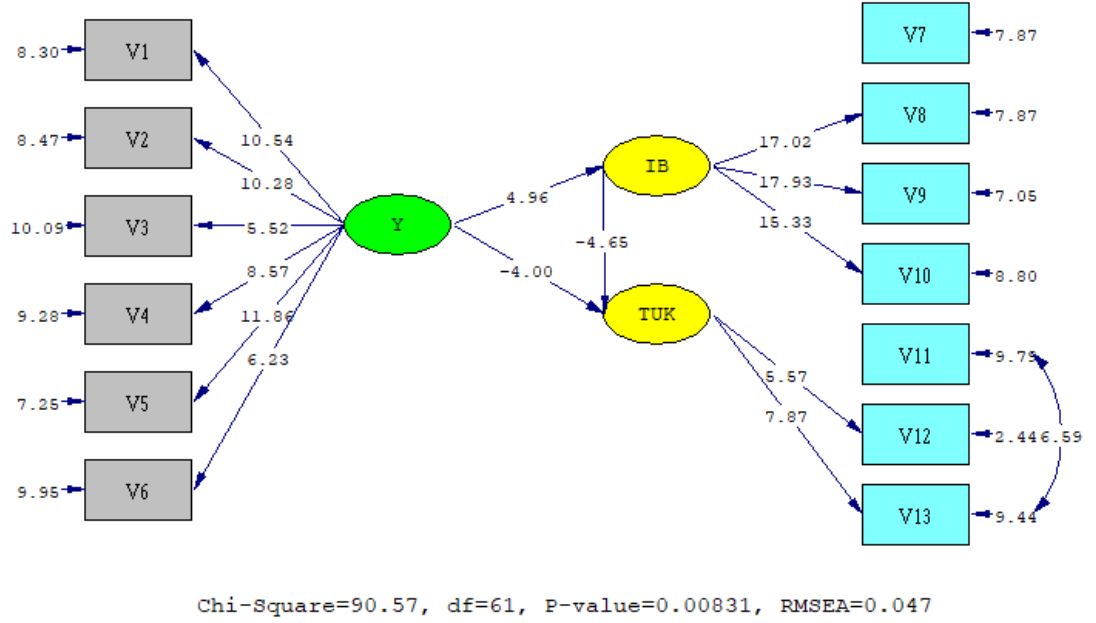


Chi-Square=90.57, df=61, P-value=0.00831, RMSEA=0.047

Şekil 10 incelendiğinde model çalıştırılmadan önce Y kuramı ile mesleki tükenmişlik arasında, negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ($\beta = -.44, p < 0.01$), modelden sonra bu ilişkinin azaldığı ($\beta = -.39, p < 0.01$) fakat bu ve diğer yordayıcılık ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmediği görülmektedir. Bu bulgu Y kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide iletişim becerilerinin aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi de doğrulanmıştır.

Araştırma modeline ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd değeri (90.57/61=1.48) bulunmuştur. Elde edilen diğer değerlerin ise, (AGFI=.91, GFI=.94, SRMR=.21, CFI=.98, RMSEA=.047, NFI=.96, NNFI=.98) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, modele ait uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğunu göstermektedir. Modele ilişkin t değerleri ise Şekil 11'de yer almaktadır.

Şekil 11. 2. Araştırma Modeline (Y Kuramı) Ait t Değerleri



Modele ait t değerlerinin 1.96'nın üzerinde olduğu gözlemlenmiş olup, bu da tüm yolların istatistiksel anlamlılığını koruduğunu gösterir. Y Kuramı ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve iletişimin aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını belirlemek için 223 kişilik örneklem grubunda doğrudan ve dolaylı etkilerin ortaya konabilmesi adına PROCESS v4.2 Model 4 ile bootstrap analizi gerçekleştirilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen bulgular ve güven aralıkları (G.A.) Tablo 17'de sunulmaktadır.

Tablo 17. 2. Araştırma Modelinini (Y Kuramı) Yordayıcılık Etkilerine İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model yolları				Yordama Katsayısı	t	p	R ²	95 % GA	
								Alt	Üst
Y Kuramı ▼ İletişim Becerileri				.9324	4.89	.0000	.098	.5573	1.3074
Y Kuramı ▼	Mesleki	Tükenmişlik		-.7330	-4.12	.0001	.244	-1.0830	-.3829
İletişim Becerileri ▼	Mesleki	Tükenmişlik		-.3394	-5.69	.0000		-.4569	-.2219
Doğrudan Etkiler				Etki Katsayısı	95 % GA				
Y Kuramı ▼	Mesleki	Tükenmişlik		-.7330	-4.12	.0001		-1.0830	-.3829
Dolaylı Etkiler									
Y Kuramı ▼ İletişim Becerileri ▼	Mesleki	Tükenmişlik		-.3165				-.5577	-.1388
Toplam Etki									
Y Kuramı ▼	Mesleki	Tükenmişlik		-1.0494	-5.82	.0000		-1.4047	-.6941

Tablo 17'ye bakıldığında, Y kuramının iletişim becerilerini anlamlı bir şekilde yordadığı ($\beta = .9324$, $p < .01$) ve iletişim becerilerindeki varyansın %10'unu açıkladığı görülmüştür. Ayrıca, Y kuramının mesleki tükenmişlik üzerindeki anlamlı etkisi ($\beta = -.7330$, $p < .01$) ve iletişim becerilerinin mesleki tükenmişliği anlamlı şekilde yordadığı ($\beta = -.3394$, $p < .01$) belirlenmiştir. Y kuramı ve iletişim becerileri birlikte mesleki tükenmişlikteki varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır.

Bulgulara göre, Y kuramının mesleki tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi (-.7330), %95 güven aralığında alt ve üst sınırlarının sıfır içermemesi nedeniyle ($-1.0830 < -.3829$, $t = -4.12$, $p > 0.01$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, Y kuramının iletişim becerileri aracılığıyla mesleki tükenmişlik üzerindeki dolaylı etkisi (-.3165), %95 güven aralığında sıfır içermemesi nedeniyle ($-.5577 < -.1388$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Y kuramının mesleki tükenmişlik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisinin toplamı (-1.0494), %95 güven aralığında sıfır içermemesi nedeniyle ($-1.4047 < -.6941$, $t = -5.82$, $p < 0.01$) anlamlıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın Birinci Modeline İlişkin Tartışma, Sonuç ve Öneriler

(H1) Okul Yöneticilerinin X Kuramı Varsayımlarına Yönelik İnançlarının Mesleki Tükenmişliklerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Araştırmanın bulgularına göre, X kuramı varsayımlarına sahip okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu sonuç, X kuramının yöneticilerin mesleki tükenmişliklerini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ve bu bakış açısının, yönetim süreçlerinde tükenmişlik riskini artırabileceğini göstermektedir. Özellikle, X kuramının içsel motivasyon ve bireysel esenlik üzerindeki olası olumsuz etkileri, tükenmişlik düzeyindeki bu artışı açıklamada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Maslach ve Lieter (1997)'a göre de tükenmişliğin aşamalarının sonuçlarına bakıldığında birey sürekli bir yorgunluk, işten soğuma, içe dönük bir psikoloji ve mesleğinde kendini yeterli görmeme durumlarını da yaşamaktadır.

Elde edilen bulgular, X kuramı ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. X kuramının yöneticilerin karar verme süreçlerinde aşırı kontrolcü ve mekanik bir yaklaşımı öne çıkarması (McGregor, 1957), bu tür bir yönetim anlayışının bireylerin duygusal tükenmişlik, kişisel başarı hissinin azalması ve duyarsızlaşma gibi tükenmişlik belirtilerini artırabileceğini düşündürmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). X kuramına göre hareket eden yöneticiler, çalışanların genelde iş yapmaktan hoşlanmadığını ve fırsat bulduklarında işten kaçınmaya meyilli olduklarını varsayarak, otoriter bir yönetim yaklaşımını tercih etmektedir (Gürbüz, 2009). Bu yaklaşım, Eden'in (1990) liderlerin performans beklentilerinin, onların çalışanlarına yönelik örtük beklenti teorilerinden kaynaklandığını öne sürdüğü görüşüyle de desteklenmektedir. X kuramını benimseyen bir yönetici, çalışanlarına güven duymaz; onların çalışmaktan kaçındığını, sorumluluk almak istemediğini ve fırsat buldukça işten kaytarmaya yatkın olduğunu düşünür. (Gürbüz, 2009). Bu nedenle, X kuramını benimseyen yöneticiler genellikle otoriter bir yönetim tarzı benimseyerek çalışanlarına karşı tehdit ve ceza gibi yöntemlere başvurmaktadır. (McGregor, 1960, 1966; McGregor ve Cutcher-Gershenfeld, 2006). Sy'ye (2010) göre, örtük takipçilik teorileri perspektifinden bakıldığında, olumsuz liderlik ve yöneticilik anlayışlarının genellikle X Teorisini benimseyen lider ve yöneticilerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Örtük liderlik

teorilerinin olumsuz olduğu durumlarda, liderler ve yöneticiler, astlarının düşük performansa ve motivasyona sahip olduklarını, ayrıca güvenilmez olduklarını varsayar (Sy, 2010). Özden ve Hamedoğlu'nun (2015) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmenler, okul müdürlerinin otoriter ve klasik bir tutuma sahip olduklarını algılamıştır. Bu durum, okul müdürlerinin X kuramı felsefesini benimsediği şeklinde yorumlanabilir. Ancak araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin %46.25'lik bir kesiminin okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olduğunu düşündüğü de görülmektedir. Saraman'ın (2017) Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yaptığı araştırmada, katılımcıların X kuramı felsefesine eğilim gösterdikleri ($X = 2.71$) tespit edilmiştir. Yıldırım (2023), okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu çalışmaya göre okul müdürlerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi ile öğretmenlerin sahip oldukları dikey muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yani okul müdürlerinin sahip oldukları X kuramı felsefesi düzeylerinin artması öğretmenlerin sahip oldukları dikey muhalefet boyutu algı düzeylerini azaltmaktadır. Öğretmenlerin otoriter ve baskıcı bir yönetim tarzını benimseyen okul müdürü karşısında farklı ve muhalif fikirlerini doğrudan söylememeleri yani dikey muhalefet gösterememeleri örgütsel anlamda sorun teşkil edeceğinden bu durum okul yöneticisinin tükenmişlik durumunu dolaylı bir şekilde etkileyebilmektedir. Yıldırım (2023), okul müdürlerinin yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin X kuramı felsefesine sahip olması ile öğretmenlerin sahip oldukları dikey muhalefet boyutu algı düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin X kuramı felsefesine bağlılık düzeylerinin artması, öğretmenlerin sahip oldukları dikey muhalefet algı düzeylerini düşürmektedir. Öğretmenlerin otoriter ve baskıcı bir yönetim tarzı benimseyen okul müdürü karşısında farklı ya da muhalif fikirlerinin doğrudan söyleyememesi, yani dikey muhalefet gösterememesi, örgütsel açıdan sorunlara yol açabilir ve bu durum dolaylı olarak okul yöneticisinin tükenmişlik düzeyini etkileyebilir. Ayrıca, okul müdürlerinin X kuramı felsefesine sahip olması ile öğretmenlerin sahip oldukları yatay örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin X kuramı felsefesine bağlılık düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin sahip oldukları yatay muhalefet algılarının da artacağını göstermektedir. Otoriter bir okul müdürü karşısında öğretmenlerin, muhalif düşüncelerini meslektaşlarıyla paylaşma eğilimlerinin yükselmesi beklenmektedir. Görüşlerini açıkça dile getiremeyen öğretmenler, muhalif düşüncelerini ifade edememenin yarattığı rahatsızlıkla yatay muhalefet davranışları sergileyebilir. Bu durum, örgüt içinde

sorunlara yol açabileceğinden, dolaylı olarak okul yöneticisinin tükenmişlik düzeyini etkileyebilir. Cinar ve Tanrıoğen (2022) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Yönetim Yaklaşımları ile Okul Farkındalığı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarına yönelik algıları ile okul farkındalığı ve alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin X kuramına dayalı yönetim anlayışı ile okul farkındalığı ve alt boyutları arasında negatif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Alanyazında ki araştırmalar da göstermektedir ki, öğretmenlerin öz motivasyonlarının düşük olduğu, işi sevmedikleri, sorumluluk ve risk almadıkları bu nedenle öğretmenlerin çalışmaları için zorlanmaları ve yakından denetlenmeleri gerektiği varsayımı, X kuramı yönetim yaklaşımını benimseyen okul müdürleri tarafından ortaya konulmaktadır. Bu tür müdürlerin yönetiminde olan öğretmenlerin, okul farkındalığına yönelik algılarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu okullarda hataların ve başarısızlıkların görmezden gelinmesi, farklı bakış açılarına ve düşüncelere saygı gösterilmemesi, güven temelli ilişkilerin bulunmaması, zorluklarla başa çıkmada direncin düşük olması ve kararlara katılımda uzmanlık görüşlerinin dikkate alınmaması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (McGregor, 1960, 1966; McGregor and Cutcher-Gershenfeld, 2006). Bu durum ise okul içinde olumsuz bir iklim oluşturacağından okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini artırabildiği söylenebilir.

Yapılan bu araştırmalarda görüldüğü üzere X kuramı varsayımına sahip lider ve yöneticilerin, astlarının tembel olduğunu, işten kaytarmak istediklerini ve onlara güvenilmeyeceğini düşünmeleri yöneticilerin bir bakıma mesleki tükenmişlik yaşamalarını da ortaya koyan bir sonuç olabilmektedir.

Literatürdeki diğer araştırmalar da benzer şekilde, kontrolcü ve bireysel ihtiyaçları göz ardı eden yönetim tarzlarının, sadece çalışanların değil, yöneticilerin de tükenmişlik seviyelerini artırdığını ortaya koymaktadır (Larsson ve ark., 2007; Russ, 2011; Şahin, 2012).

Sonuç olarak, X kuramı varsayımına sahip okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerindeki artış, eğitim yönetimi süreçlerinde dikkate alınması gereken önemli bir soruna işaret etmektedir. Bu nedenle, eğitim yönetiminde daha dengeli ve destekleyici yaklaşımların benimsenmesi, yöneticilerin tükenmişlikten korunmalarına ve mesleki performanslarının artırılmasına katkı sağlayabilir.

(H2) Okul Yöneticilerinin X Kuramı Varsayımlarına Yönelik İnançlarının İletişim Becerilerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Araştırma bulgularına göre, X kuramı bakış varsayımlarına sahip okul yöneticilerinin iletişim becerilerinde bir azalma olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, X kuramının yöneticilerin etkili iletişim kurma kapasitelerini olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. X kuramının kontrol ve otorite odaklı yaklaşımı (McGregor, 1957), yöneticilerin açık ve empatik bir iletişim yerine daha mekanik ve tek yönlü bir iletişim tarzını benimsemelerine neden olabilmektedir. Bu azalma hem yöneticilerin profesyonel ilişkilerini hem de okul iklimini olumsuz etkileyebilecek bir risk oluşturmaktadır.

Etkili liderlik için iletişim becerilerinin ne denli önemli olduğu vurgulanmaktadır (Northouse, 2018). Ancak, X kuramına dayalı yönetim anlayışına sahip yöneticilerde, açık diyalog, empati ve karşılıklı anlayış gibi iletişimin temel unsurlarının eksik olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, X kuramının otoriter yapısının, yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurma yeteneklerini kısıtladığını göstermektedir. Literatürde de benzer şekilde, kontrol odaklı yönetim anlayışlarının, çalışanlarla iletişimde çatışmalar ve mesafeler yaratabileceği ifade edilmektedir.

X kuramına dayalı bir yönetim yaklaşımının iletişim becerilerini olumsuz yönde etkilemesi, okulun genel yönetim süreçlerine ve kültürüne de zarar verebilir (Hoy ve Miskel, 2010). Etkili iletişim kuramayan yöneticilerin, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlarla sağlıklı bir diyalog oluşturmaması, takım çalışmasını teşvik etme ve problemlere çözüm üretme gibi alanlarda zorluklarla karşılaşmalarına neden olabilir. Bu bağlamda, X kuramı odaklı yönetim tarzını benimseyen yöneticilere iletişim becerilerini geliştirme konusunda destek sağlanması önerilmektedir. Eğitim programları, iletişim becerileri geliştirme çalışmaları ve geri bildirim mekanizmaları, bu sorunun çözümüne katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak, X kuramı varsayımına sahip yöneticilerde iletişim becerilerinin azalması, sadece bireysel bir sorun değil, aynı zamanda okulun genel performansını etkileyebilecek bir durumdur. Daha etkili bir yönetim ve iletişim için, X kuramının uygulamalarını dengeleyecek insan odaklı yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve yöneticilere iletişim becerileri kazandırılması büyük önem taşımaktadır.

(H3) Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Mesleki Tükenmişliklerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Araştırma bulgularına göre, iletişim becerilerinin azalması, okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. İletişim becerilerindeki eksiklik, yöneticilerin çalışanlar, öğrenciler ve velilerle sağlıklı ilişkiler kurmasını güçleştirerek iş yükünü ve duygusal stresi artırmaktadır (Gürgeç, 1997). Bu durum, yöneticilerin mesleki tükenmişliğe daha açık hale gelmesine yol açmaktadır. İletişim eksikliklerinin mesleki tükenmişlikle bu şekilde ilişkilendirilmesi, etkili iletişimin iş yaşamındaki sürdürülebilirliği sağlamadaki kritik rolünü vurgulamaktadır. İletişim becerilerinin zayıflaması, yöneticilerin problem çözme, ekip çalışmasını teşvik etme ve destekleyici bir iş ortamı oluşturma yeteneklerini kısıtlamaktadır (Glatfelter, 2000). Bu eksiklik, yöneticilerde duygusal tükenme, motivasyon kaybı ve işlerine karşı duyarsızlaşma gibi mesleki tükenmişlik belirtilerini artırabilir. Literatürde de etkili iletişim eksikliğinin iş ortamında izolasyon, düşük performans ve yüksek tükenmişlik riski ile ilişkili olduğu birçok çalışmada gösterilmiştir.

Bu bağlamda, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, tükenmişliğin önlenmesinde ve yöneticilerin iş tatminlerinin artırılmasında önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Okul yöneticileri için düzenlenecek iletişim becerilerini geliştirme programları, liderlik eğitimi ve duygusal zekâ odaklı çalışmalar, hem iletişim eksikliğini gidermeye hem de tükenmişlik düzeylerini azaltmaya katkı sağlayabilir. Ayrıca, destekleyici bir okul ikliminin oluşturulması, yöneticilerin daha rahat bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlayarak tükenmişlik riskini azaltabilir.

Sonuç olarak, iletişim becerilerindeki yetersizlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki bu ilişki, okul yönetim süreçlerinde iletişim becerilerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Etkili iletişim stratejileri geliştiren ve uygulayan yöneticiler, hem kendi iş doyumlarını artırabilir hem de okul ortamında daha sağlıklı ve iş birliğine dayalı bir kültür oluşturabilir. Bu nedenle, iletişim becerilerinin artırılmasına yönelik girişimler, mesleki tükenmişlik ile mücadelede kritik bir adım olarak değerlendirilmelidir.

(H4) Okul Yöneticilerinin X Kuramı Varsayımlarına Yönelik İnançlarının İletişim Becerileri Aracılığıyla Mesleki Tükenmişlik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Tartışma

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin X kuramı varsayımlarına yönelik inançlarının mesleki tükenmişliklerini, iletişim becerileri aracılığıyla dolaylı yoldan ve

istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, X kuramına dayalı yönetim anlayışının, iletişim becerilerinde azalmaya yol açarak yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeylerini artırdığını göstermektedir. İletişim becerilerindeki düşüşün, X kuramına duyulan inancın tükenmişlik üzerindeki etkisinde bir ara değişken (mediatör) rolü oynadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgular, X kuramının kontrol ve otorite odaklı yapısının (McGregor, 1957), okul yöneticilerinin iletişim becerilerini olumsuz etkilediğini ve bunun sonucunda mesleki tükenmişliklerini artırdığını göstermektedir. İletişim becerilerindeki azalma, yöneticilerin çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşlarla sağlıklı ilişkiler kurmasını zorlaştırmakta; bu durum ise duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinin azalması gibi tükenmişlik belirtilerine yol açmaktadır. Literatürde de iletişim becerilerinin düşük olmasının, bireylerin iş tatmini ve mesleki bağlılıklarını olumsuz etkileyerek tükenmişlik düzeylerini artırdığına dair benzer bulgular yer almaktadır.

X kuramı varsayımlarına yönelik inançların tükenmişlik üzerindeki dolaylı etkisinin iletişim becerileri aracılığıyla gerçekleşmesi, bu sorunun çözümünde iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik müdahalelerin önemini ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri için düzenlenecek iletişim eğitimi programları, geri bildirim almayı teşvik eden mekanizmalar ve destekleyici liderlik modellerinin benimsenmesi, bu olumsuz etkiyi azaltmada etkili olabilir. Ayrıca, X kuramının katı yönetim anlayışının esnek ve insan odaklı yaklaşımlarla dengelenmesi, yöneticilerin tükenmişlikten korunmalarını ve iş performanslarını artırmalarını sağlayabilir.

Sonuç olarak, X kuramı varsayımlarına yönelik inançların iletişim becerileri aracılığıyla mesleki tükenmişlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması, yöneticilerin mesleki yeterliliklerini ve iş yaşamındaki sürdürülebilirliklerini korumada iletişim becerilerinin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Eğitim yönetiminde daha bütüncül ve iletişim odaklı yaklaşımlar benimsenmesi, tükenmişlik seviyelerinin düşürülmesine ve okul ortamının daha sağlıklı bir hale getirilmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmanın İkinci Modeline İlişkin Tartışma, Sonuç ve Öneriler

(H1) Okul Yöneticilerinin Y Kuramı Varsayımlarına Yönelik İnançlarının Mesleki Tükenmişliklerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Araştırma bulguları, Y kuramı varsayımlarına sahip okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Y kuramını benimseyen yöneticiler, çalışanların iş yapmanın doğal bir parçası olduğunu ve işlerini hevesle yerine getirme isteği taşıdıklarını varsayarak, daha çok demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsemektedirler (Şahin, 2012). Y kuramını benimseyen yöneticiler, çalışanların doğuştan itibaren çalışmaya yatkın, sorumluluk bilinciyle hareket eden, yüksek motivasyona sahip ve işlerine istekli kişiler olduklarını varsayarlar (Gürbüz, 2009). Y kuramını benimseyen bir yönetici, daha katılımcı bir yönetim anlayışı sergileyerek, tehdit ve cezalar yerine, karar süreçlerine katılım ve ödüller gibi yöntemleri tercih etmektedir (McGregor, 1960,1966; McGregor ve Cutcher-Gershenfeld, 2006). Bu tarz bir yönetim anlayışı olan yöneticilerin astlarına güveni söz konusu olduğu için yöneticilerin mesleki tükenmişliklerini de negatif anlamda etkilediği söylenebilir. Sy (2010) tarafından yapılan değerlendirmeye göre, örtük takipçilik teorileri açısından incelendiğinde, olumlu yöneticilerin Y Teorisini benimseyen yöneticiler olduğu görülmektedir. Örtük liderlik teorilerinin olumlu olduğu durumlarda, liderler, astlarına güven duyar ve onların içsel motivasyonu yüksek, yüksek performans gösteren kişiler olduklarını varsayarlar (Sy, 2010). Şahin (2012), Teori Y'nin duygusal bağlılık ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermiş ve aynı zamanda Teori Y'nin lider-üye etkileşiminde önemli bir aracı rolü oynadığını belirlemiştir. Bununla birlikte, Russ (2011), Y kuramının karar alma sürecine katılım üzerindeki etkisini çalışmasında vurgulamıştır. Okulların birer örgüt olarak değerlendirildiğinde, Sager (2008), örgütlerde iletişim kalitesinin yöneticilerin Teori X ve Y'ye dair varsayımlarından etkilendiğini çalışmasında göstermiştir. Bu araştırmalar, Y kuramının örgütlerin, yöneticilerin ve liderlerin iş yaşamında iletişim kalitesini artırarak, iş doyumunu ve motivasyonu yükseltmeye katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Gürbüz ve ark. (2009) tarafından yapılan "Liderin yönetime ilişkin varsayımlarının dönüşümcü liderlik davranışına etkisi: Çok düzeyli bir analiz" başlıklı araştırmada, Teori Y varsayımlarının takipçilerin dönüşümcü liderlik algılarını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışma, Teori Y varsayımlarına dayalı bir yönetim tarzı benimseyen liderlerin sahip oldukları özelliklerin çalışanlar tarafından fark edildiğini ve takipçilerin örgütle bütünleşmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Fışkın ve Tanrıöğen (2020), "Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki" adlı çalışmalarında, Y Kuramı felsefesi ile politik taktikler ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkiyi orta düzeyde, negatif yönde anlamlı bir şekilde bulmuşlardır. Çalışmanın sonucunda, okul yöneticilerinin Y Kuramı felsefesine sahip olma düzeyi arttıkça, politik taktik kullanma davranışlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Y Kuramı felsefesine sahip yöneticilerin insanlara iyimser bir bakış açısıyla yaklaşmaları,

bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli şartları sağlamaları ve daha demokratik bir tutum sergilemeleri göz önünde bulundurulduğunda, politik taktiklerin kullanımında negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmakta ve bu durumun yöneticilerin mesleki tükenmişliklerini azalttığı söylenebilir. Çünkü Y Kuramı yönetim felsefesine sahip okul yöneticileri, öğretmenlere görev veya sorumluluklarını yerine getirmeleri için politik taktikler kullanmak yerine, öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını ve özelliklerini dikkate almayı tercih ederler. Bu yaklaşım, öğretmenlerin okulun ihtiyaçlarına daha olumlu yanıt vermelerini sağlar ve böylece mesleki anlamda yıpranma engellenmiş olur. Bu durum, okul yöneticisinin mesleki tükenmişlik seviyesini olumlu yönde etkiler. Ayrıl (2020) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin yönetim felsefesi ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve okul müdürlerinin Y Kuramı felsefesine sahip oldukları tespit edilmiştir. elik (2021) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefeleri ve yönetim anlayışları ile davranışları incelenmiş ve öğretmenlerle okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Sonuçlar, okul müdürlerinin, hem kendilerine hem de öğretmenlere göre, demokratik, eşitlikçi, yeniliklere açık, insancıl, adil ve işbirlikçi gibi Y kuramı felsefesinin özelliklerine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Yıldırım (2023), okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin dikey örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olma düzeyi arttıkça, öğretmenlerin sahip oldukları dikey muhalefet algıları da artmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenlere önem veren, karar alma süreçlerinde onların görüşlerini dinleyen, işbirliği yapan ve esnek bir tutum sergileyen bir yaklaşım benimsemeleri, öğretmenlerin farklı ve muhalif fikirlerini, eitli bakış açılarını ve örgütle ilgili hoşnut olmadıkları düşüncelerini daha rahat ifade edebileceği bir ortam yaratmalarına olanak tanır. Bu durum, okul içinde pozitif bir atmosfer yaratacağı için okul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerinin azalmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesi ile öğretmenlerin sahip oldukları yatay muhalefet algı düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu, okul müdürlerinin Y kuramı felsefesine sahip olma düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin sahip oldukları yatay muhalefet algılarının azaldığını göstermektedir. Yatay muhalefet, öğretmenlerin okul müdürlerine doğrudan ulaşamadıkları durumlarda, meslektaşlarına karşı muhalif düşüncelerini dile getirmeleri olarak tanımlanabilir. (Yıldırım, 2023) Y kuramı felsefesine sahip okul müdürlerinin oluşturduğu olumlu okul iklimi, öğretmenlerin sahip oldukları muhalif düşüncelerini meslektaşlarıyla paylaşma eğilimlerini

azalttığı göz önüne alındığında, bu durum okul içinde yine pozitif bir atmosfer yaratacak ve okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin düşmesine katkı sağlayacaktır. Cinar ve Tanrıöğen (2022), "Okul Müdürlerinin Yönetim Yaklaşımları ile Okul Farkındalığı Arasındaki İlişki" başlıklı çalışmalarında, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarına dair algı düzeyleri ile okul farkındalığı ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin Y kuramı yönetim anlayışı ile okul farkındalığı ve alt boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Alanyazındaki diğer çalışmalar da, öğretmenlerin işlerini doğal olarak sevdiklerini, öz yönetime sahip olduklarını, çalışmaya istekli olduklarını ve sorumluluk ile özerklik talep ettiklerini varsayan yani Y kuramı yönetim anlayışını benimseyen okul müdürlerinin yönetiminde olan öğretmenlerin okul farkındalığına dair algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür okullarda başarıya ve doğru yaklaşımlara odaklanmanın yanı sıra, hata ve başarısızlıklar da göz önünde bulundurulmakta, farklı görüşlere saygı gösterilmektedir. Okul müdürleri, yakın ilişkiler ve etkili iletişim ile öğretmenleri izlerken, sorunlara eleştirel bir bakış açısıyla çok yönlü yaklaşmakta ve bu sorunları aşmada kararlı bir tutum sergilemektedir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde unvanlardan çok, uzmanlık dikkate alınmaktadır (McGregor, 1960, 1966; McGregor and Cutcher-Gershenfeld, 2006). Bu durum, okulda olumlu bir atmosfer yaratacağı için okul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerinin düşeceği öngörülmektedir.

Araştırmalardan yola çıkarak Y kuramının insan odaklı, katılımcı ve destekleyici yaklaşımı (McGregor, 1957), yöneticilerin duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını mümkün kılmakta ve tükenmişlik belirtilerinin azalmasında etkili olabilmektedir.

Y kuramı, bireylerin iş yaşamında kendini gerçekleştirme, işine anlam katma ve sorumluluk alarak motive olma yetkinliklerine vurgu yapmaktadır (McGregor, 1957). Bu yönetim yaklaşımının benimsenmesi, yöneticilerin hem çalışma arkadaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurmasını hem de iş yaşamında karşılaşılan zorluklara karşı daha dayanıklı hale gelmesini sağlamaktadır. Literatürde de Y kuramına dayalı liderlik anlayışının, çalışanların ve yöneticilerin stres düzeylerini azalttığı, motivasyonu artırdığı ve mesleki tükenmişlik belirtilerini hafiflettiği birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Modern yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler üzerine yapılan çalışmalarda da bu durum kendini göstermektedir. Ener (1983), "Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri" başlıklı tezinde, Bursa Organize Sanayi Bölgesindeki beş farklı firmada iki ayrı anket uygulamıştır. Çalışmada, yöneticiler arasında benimsenen modern yönetim anlayışının, çalışanların kendilerini bir

organizasyonun parçası olarak görmelerini sağladığı ve bu durumun motivasyonlarını artırdığı sonucuna varmıştır.

Bu sonuçlar, okul yönetim süreçlerinde Y kuramına dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesinin önemini göstermektedir. Katılımcı karar alma süreçleri, çalışanların desteklenmesi ve açık iletişim kanallarının kurulması, tükenmişlik riskinin azaltılmasında etkili araçlar olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, Y kuramının yöneticiler üzerindeki olumlu etkilerini artırmak için düzenli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve liderlik eğitimi programlarının yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Sonuç olarak, Y kuramı varsayımlarına sahip okul yöneticilerinde mesleki tükenmişliğin azalması, bu yönetim tarzının okul ortamında daha sağlıklı, iş birliğine dayalı ve motivasyonu yüksek bir kültür oluşturmadaki rolünü vurgulamaktadır. Bu nedenle, eğitim yönetiminde Y kuramına dayalı yaklaşımların yaygınlaştırılması, yalnızca yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini azaltmakla kalmayıp, okulun genel performansını ve çalışan memnuniyetini de artıracaktır.

(H2) Okul Yöneticilerinin Y Kuramı Varsayımlarına Yönelik İnançlarının İletişim Becerilerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Araştırma bulguları, Y kuramı varsayımlarına sahip okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin arttığını göstermektedir. Y kuramının katılımcı ve insan odaklı yapısı (McGregor, 1957), yöneticilerin açık, etkili ve empatik bir iletişim kurmalarını desteklemektedir. Bu yönetim anlayışı, yöneticilerin çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşlarla daha güçlü ve anlamlı ilişkiler kurmalarına olanak sağlamaktadır. İletişim becerilerindeki bu artış, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda okulun genel performansını ve iş birliği kültürünü de olumlu yönde etkilemektedir.

Y kuramı, bireylerin içsel motivasyonlarına ve potansiyellerine vurgu yaparak daha esnek (McGregor, 1957), katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışını teşvik etmektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin iletişimde daha açık, yapıcı ve empatik bir tutum sergilemelerine olanak tanır. Literatürde de benzer şekilde, Y kuramına dayalı yönetim anlayışlarının etkili iletişim becerilerini güçlendirdiği, güvene dayalı ilişkiler geliştirdiği ve çatışmaları azaltarak iş ortamını daha verimli hale getirdiği belirtilmektedir.

İletişim becerilerindeki artış, okul yönetim süreçlerinin başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır. Açık ve etkili bir iletişim, çalışanların daha iyi anlaşılmasına, problemlerin hızlı

ve etkili bir şekilde çözülmesine ve iş birliğine dayalı bir kültürün oluşturulmasına olanak tanır. Ayrıca, yöneticilerin iletişim becerilerinin gelişmesi, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak onların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir.

Sonuç olarak, Y kuramı varsayımlarına sahip okul yöneticilerinin iletişim becerilerindeki artış, hem bireysel düzeyde hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurmakta ve bu yönetim tarzının eğitim yönetiminde daha yaygın bir şekilde benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, eğitim süreçlerini daha etkili, katılımcı ve destekleyici bir hale getirerek okulun genel başarısını artırabilir.

(H3) Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Mesleki Tükenmişliklerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Araştırma bulgularına göre, iletişim becerileri artan okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. İletişim becerilerindeki gelişim, yöneticilerin çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşlarla daha etkili ve anlamlı ilişkiler kurmasını sağlamış, bu durum da tükenmişlik belirtilerini hafifletmiştir. Özellikle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma gibi mesleki tükenmişlik bileşenlerinin, etkili iletişim yoluyla önemli ölçüde azaltıldığı görülmektedir.

İletişim becerileri, bir yöneticinin yalnızca iş süreçlerini yönetmekle kalmayıp aynı zamanda karşılaştığı zorluklarla başa çıkma kapasitesini de artıran kritik bir yetkinliktir. İyi iletişim kurabilen yöneticiler, çalışanlardan destek alabilir, problemleri daha hızlı çözebilir ve stres yaratan durumların etkilerini en aza indirebilir. Literatürde de etkili iletişim becerilerinin, iş ortamında güven, iş birliği ve memnuniyeti artırdığı; bunun da mesleki tükenmişliği önlemede önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

Bu bulgular, iletişim becerilerinin geliştirilmesinin mesleki tükenmişliği önleme stratejilerinde güçlü bir araç olduğunu göstermektedir. İletişim becerilerini artırmaya yönelik liderlik eğitim programları, duygusal zekâ gelişimi çalışmaları ve geri bildirim mekanizmaları, yöneticilerin iş doyumlarını artırabilir ve tükenmişlik risklerini azaltabilir. Ayrıca, yöneticilerin etkili bir iletişim kültürü oluşturması, sadece kendi tükenmişlik düzeylerini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların da iş tatminini ve bağlılığını artırır.

Sonuç olarak, iletişim becerilerindeki artışın mesleki tükenmişliği azaltıcı etkisi, eğitim yönetiminde iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik yatırımların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Daha güçlü bir iletişim ağı ve liderlik anlayışı, okul ortamında daha

sağlıklı, verimli ve destekleyici bir iş iklimi oluşturulmasını sağlayabilir. Bu nedenle, eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik sürekli destek ve eğitim almaları, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır.

(H4) Okul Yöneticilerinin Y Kuramı Varsayımlarına Yönelik İnançlarının İletişim Becerileri Aracılığıyla Mesleki Tükenmişlik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Tartışma

Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin Y kuramı varsayımlarına yönelik inançlarının, iletişim becerileri aracılığıyla mesleki tükenmişliklerini dolaylı olarak istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, Y kuramına dayalı bir yönetim anlayışının yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirdiğini ve bu becerilerin, tükenmişlik düzeylerini azaltıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Yani, Y kuramına duyulan inançların, iletişim becerilerindeki artış yoluyla mesleki tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkileri hafiflettiği söylenebilir.

Y kuramı, bireylerin motivasyonlarına, sorumluluk alma potansiyellerine ve doğal olarak iş birliğine yatkın olduklarına vurgu yapar (McGregor, 1957). Bu anlayışı benimseyen yöneticilerin, empatik, açık ve destekleyici bir iletişim tarzı geliştirdiği görülmektedir. Etkili iletişim becerileri, çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmayı, problemleri daha hızlı çözmeyi ve stres kaynaklı baskıları hafifletmeyi kolaylaştırmaktadır. Literatürde de Y kuramına dayalı liderlik anlayışlarının, iş ortamında daha pozitif bir iklim yarattığı, iletişim becerilerini geliştirdiği ve tükenmişlik belirtilerini azalttığına dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

İletişim becerilerinin, Y kuramına yönelik inançların tükenmişlik üzerindeki etkisinde bir ara değişken (mediatör) rolü oynaması, yönetim süreçlerinde iletişimin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Yöneticilerin iletişim becerilerini artırmak, sadece onların tükenmişlik düzeylerini düşürmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların memnuniyetini ve okulun genel performansını artırabilir. Bu nedenle, Y kuramını benimseyen yöneticilere yönelik liderlik eğitimi, duygusal zekâ geliştirme çalışmaları ve geri bildirim mekanizmaları gibi destekleyici uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

Sonuç olarak, Y kuramı varsayımlarına yönelik inançların iletişim becerileri aracılığıyla mesleki tükenmişliği azaltıcı bir etki göstermesi, eğitim yönetiminde katılımcı, destekleyici ve empati odaklı yaklaşımların benimsenmesinin önemini ortaya koymaktadır. İletişim becerilerini geliştirmeye yönelik yatırımlar, yalnızca tükenmişlik riskini azaltmakla kalmayıp, yöneticilerin eğitim yönetimine dair kapasitelerini artırarak eğitim süreçlerini daha verimli ve etkili bir hale getirebilir. Bu nedenle, Y kuramına dayalı yönetim anlayışlarının

yaygınlaştırılması ve yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik desteklerin sürdürülmesi hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu katkılar sağlayacaktır.

Öneriler

Politikaya Yön Verenlere Yönelik Öneriler

- Eğitim örgütlerinde yönetici görevlendirme anlayışı ve uygulamaları gözden geçirilerek okul yöneticilerinin yönetim felsefelerine bakış açılarının yönetici görevlendirme uygulamasına entegre edilmesi sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin yönetim felsefelerine yönelik bakış açılarını, mesleki tükenmişlik düzeylerini ve iletişim becerilerini olumsuz yönde etkileyebilecek kanunlara ya da mevzuata bağlı sorunların belirlenip gerekli düzenlemelerin yapılması eğitim öğretim yapan kurumlarda yönetimin verimliliğin artmasına olanak sağlayabilir.
- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmeleri için bu konuda yetkinkişilerce seminerler ve eğitimler verilebilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Okul yöneticileri için eğitim öğretim ortamı dışında sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenerek yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılmasına katkı sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini artırmak adına okulun diğer paydaşları (öğretmen, öğrenci ve veli) ile etkili bir iletişim içinde olacakları örgüt-okul içi etkili bir iletişim alt yapısı kurabilir ve paydaşların görüş ve önerilerine önem vererek, karşılıklı iletişimin aktif kullanılacağı açık bir kanal-sistem oluşturabilir.
- Çağdaş yönetim anlayışlarının yöneticilerin iletişim becerilerini artırdığı ve mesleki tükenmişlik düzeyini düşürdüğü; geleneksel yönetim anlayışlarının yöneticilerin iletişim becerilerini düşürdüğü ve mesleki tükenmişlik düzeylerini artırdığı öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini arttırdığı görülmüştür. Bu yüzden okul yöneticileri çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyerek daha mutlu ve sağlıklı okul iklimi oluşturmak için etkili iletişim becerilerini geliştirip öğretmenleri okul yönetimine katmalı ve birlikte yönetim anlayışını hakim kılmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Alanyazında okul yöneticilerinin yönetim felsefelerine göre iletişim becerilerinin ve mesleki tükenmişliklerinin nasıl etkilendiği üzerine yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır.

Okul yöneticilerinin yönetim felsefelerine göre iletişim becerileri ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için bu konuda daha fazla çalışmaya yer verilebilir.

- Bu çalışma Erzurum ilindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise bünyesinde görev yapan yöneticilere uygulanmıştır. Farklı illerde bulunan okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim bünyesinde görev yapan yöneticilere, ayrıca yükseköğretim kademesinde görev yapan eğitimcilere de uygulanarak elde edilen bulgular sonucunda farklı kademelerdeki yöneticiler karşılaştırılabilir.
- Kamu veya özel sektörde çalışan diğer yöneticilerin yönetim anlayışları ile iletişim becerileri ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılabilir.
- Mevcut çalışmada birden fazla değişkenin bir arada kullanılmasından dolayı demografik değişkenlerin okul yöneticilerinin yönetim felsefelerinin iletişim becerilerine ilişkin mesleki tükenmişliklerini hangi düzeyde etkilediği sonucuna bakılamamıştır. Demografik değişkenlere göre de okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkilere yönelik araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, E. (2008). *Atatürk ve yönetim felsefesi* (Tez No. 226044) [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi-Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akgün, R., & Çetin H. (2018). Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerinin ve empati düzeylerinin belirlenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 103-117.
- Akkoç, İ. & Tunç, H. (2015). Örgüt çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü örneği. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 18(34), 1- 21.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Akyol, P. (2019). Farklı fakültelerdeki öğrencilerin iletişim becerilerinin karşılaştırılması. *Spor Eğitimi Dergisi*, 3(3), 71-77.
- Alp, Ö. & Şen, S. (2021). Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yazılan lisansüstü nicel tezlerin incelenmesi: Bir sistematik derleme. *TEBD*, 19(1), 24-53. <https://doi.org/10.37217/tebd.774591>
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 429312) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- American Psikiyatri Birliği (2000). *DSM-IV-TR Tanı ölçütleri el kitabı* (E. Köroğlu, Çev. Ed.). (4.Baskı). Hekim Yayın Birliği. (Çalışmanın orijinali 2000’de yayımlanmıştır)
- Anık, C. (2006). İletişim sosyolojisi için bir kavram önerisi: Temsiliyet mekanizması. *Kamuda Sosyal Politika Dergisi*, 1(1), 73-80.
- 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.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Arslan, A. (2017). *Felsefeye giriş* (24. baskı). BB101.
- Avcı, Ü., & Seferoğlu, S. S. (2011). Bilgi toplumunda öğretmenin tükenmişliği: Teknoloji kullanımı ve tükenmişliği önlemeye yönelik alınabilecek önlemler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 13- 26.
- Ayral, T. (2020). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 628589) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim sanatı*. Emel.
- Ayyıldız, H., & Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(2), 63-84.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*, MA: Harvard University Press.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 15-23.

- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler* (Tez No. 41372) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Belgi, S. (2016). *Lisede çalışan rehber öğretmenlerin mesleki öz yeterlik algıları ve mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi* (Tez No. 429715) [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- 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.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji sözlüğü*. Bilim ve Sanat.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. baskı). Pegem Akademi.
- Cano-García, F. J., Padilla-Muñoz, E. M., & Carrasco-ORTÍZ, M. Á. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences*, 38(4), 929-940.
- Carter, J. (2010). *A correlational study of principals' leadership style and teacher absenteeism* (Tez No. ED519705) [Yüksek lisans tezi, The University of Alabama- Alabama]. <https://eric.ed.gov/?id=ED519705>
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Tez No. 454356) [Yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi-Çanakkale]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
- Cerit Berber, N., & Sarı, M., (2010). Pedagogik-Analojik Modellerin İş-Güç-Enerji Konusu İle İlgili Kavramları Anlamaya Etkisi, *National Education*, 39(185), 240-265.
- Cevizci, A. (2005). *Paradigma felsefe sözlüğü*. (6. baskı). Paradigma.
- Cinar, D. B. & Tanrıöğen, A. (2022). Okul müdürlerinin yönetim yaklaşımları ile okul farkındalığı arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [MSKU Journal of Education]*, 9(1), 158-171. DOI: 10.21666/muefd.1014939
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th edition). Pearson.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İletişim donanımları 'Keşke' siz bir yaşam için iletişim*. Remzi Kitabevi.
- Çay, S. G. (2021). *Okul yöneticilerinin örgüt içi iletişime yönelik görüşlerinin incelenmesi* (Tez No. 685942) [Yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, S. (2021). *Okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerine, yönetsel anlayışlarına ve davranışlarına yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi* (Tez No. 680999) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çınar, F. (2015). Din kültürü ve ahlak bilgisi ve imam hatip lisesi meslek dersleri öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyumları düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 235-282.

- Çiçek G., (2018). *Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri üzerine bir çözümleme; Siirt örneği* (Tez No. 528217) [Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi-Van]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çintiriz, Ş. (2016). *Mesleki ve teknik anadolu liselerinde kültür dersi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyinin tespiti; Beşiktaş ilçesi örneği* (Tez No. 447824) [Yüksek lisans tezi, Aydın Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları* (Tez No. 204341) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi-Kocaeli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Pegem Akademi. Ankara.
- Deniz-Kan, Ü. (2008). Bir grup okul öncesi öğretmeninde tükenmişlik durumunun incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 431-438.
- Doğan, K. C. (2016). Postmodern kamu yönetimi, yerel yönetimler ve katılım: Yerel yönetim odaklı bir yaklaşım. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 73-99. <https://doi.org/10.17336/igusbd14844>
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim çatışmaları ve empati*. (20. baskı). Sistem.
- Dursun, Ö. Ö., & Aydın, C. H. (2011). İletişimci biçimleri ölçeğinin Türkçeye çevirisi, uyarlanması, geçerlik ve güvenirliğinin sağlanması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 263-286.
- Durukan, E., & Maden, S. (2010). Türkçe öğretmenlerinin iletişim becerileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 59-74.
- Dworkin, A. G. (2001) Perspectives on teacher burnout and school reform. *International Education Journal*, 2(2), 69-78.
- Eden, D. (1990). *Pymalion in managment*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Efron, B., 1979. Bootstrap methods: another look at the jackknife, *The Annals of Statistics*, (7), 1-26
- Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American statistical Association*, 82(397), 171-185.
- Elkin, N., Karadağlı F., & Barut, Y. (2016). Sağlık bilimleri yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri düzeyleri ve ilişkili değişkenlerin belirlenmesi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 70-80.
- Ener, N. (1983). *Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerine etkisi* (Tez No. 003573) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi-Bursa]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. II. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı.
- Ergün, M. (2009). *Eğitim felsefesi*. Pegem.
- Erigüç, G., Şener, T., & Eriş, H. (2013) İletişim becerilerinin değerlendirilmesi: bir meslek yüksekokulu öğrencileri örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (1), 57- 62.

- Erilli, N., & Çamurlu, S. (2018). Kantil regresyon analizinde bootstrap tahmini. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Fen Bilimleri Dergisi*, 35(2), 16-25.
- Erken, S. A. (2018). *Lise öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 525695) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erkılıç, T., & Himmetoğlu, B. (2015). İdealist felsefenin eğitim yönetimine ve klasik yönetim yaklaşımlarına etkileri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 94-108.
- Erözkan, A. (2005). *Üniversite öğrencileri iletişim becerilerini etkileyen faktörler* [Sözlü bildiri]. 8. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, İstanbul.
- Fernet, C., Guay, F., Sénécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout, the role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28, 514-525.
- Fıışkınılı, G. (2020). *Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki* (Tez No. 628152) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.
- Getmez, D. (2018). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 520220) [Yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gholamrezaei, M., Naserieh, M.Y. ve Esmaeilzadeh, M. (2012). Investigation of relation between X&Y Theory and A&B behavioral models (Case Studies: Mazandaran And Vali-Asr Universities Iran), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9390-9397.
- Glatfelter A. (2000). *The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction. (Thesis of Master of Art)*. Faculty of California State University, Fullerton.
- Gökberk, M. (1986). Aydınlanma felsefesi ve Atatürk. *Çağdaş düşüncenin ışığında Atatürk içinde*. 83-297. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Göktürk, D. ve Ağın, E. (2020). *Liderlik çalışmalarında takipçi (follower) merkezli yaklaşıma ilişkin bir değerlendirme*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 191-210.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması* (Tez No. 145983) [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi-Adana]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güngör, Ö. (2011). Abraham Harold Maslow. *Yönetim bilminde 49 insan 49 teori*. Beta Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2009). *Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior*. *Military psychology*, 21, 510-523.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi? *Turkish Journal of Psychology/Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-19.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları. İstanbul.

- Hamedoğlu, M. A., & Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 7-26.
- Hoy, K.W. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Edt. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Irmak, N. (2010). Henri Fayol yönetsel teori ve yönetim süreci. <https://www.academia.edu>
- Ismail, M.B.M. (2012). An analysis of human motivation in National Higher Education Universities (Nheu) using theory X and Theory Y: Academic staff perspective. International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues, Sabaragamuwa University of Sri Lanka. Sri Lanka.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi; Orta anadolu örneği* (Tez No. 93924) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- İnce, H. (2011). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. Beta Yayıncılık.
- Jaspers, K., & Eyuboğlu, İ. Z. (1997). *Felsefe nedir?* Say Yayıncılık.
- Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel lisedeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı bakış açısı* (Tez No. 12502) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalıpsız, A. (1977). Bir sistem olarak ormancılık. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 27(2).
- Kalkan, A., & Alparslan, A. M. (2009). Şeffaflık, iletişim ve hesap verebilirliğin yerel yönetim başarılarına etkileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-40.
- Kantos, Z. E. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli* (Tez No. 279918) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kantos, Z. E., & Balcı, A. (2011). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 10(20), 107-138.
- Karahan, Ş., & Uyanık-Balat, G. (2011). Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin öz-yeterlik algılarının incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 1-14.
- Kaya, E., & Küçükçene, M. (2023). *Türkiye'de "Liderlik" Çalışmaları (1983-2021): Bibliyometrik Bir Analiz*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(1), 75-94.
- Kaymaz, H. (2015). *İstanbul ili Ataşehir ilçesine bağlı mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Tez No. 395209) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Keerthana, Y., & Babu, M. K. (2018). A study on theory X & theory Y: Implications of teachers in higher education. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 8 (10), 222-233.
- Keskin, U. (2012). *Yönetim felsefesi*. Değişim.
- Kılıcıl, E. (2009). İki farklı üniversitenin beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 19-28.
- Kılıç, A. (2019) *Öğrenciler ve ebeveynlerindeki sosyal fobi düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 544745) [Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi-Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koç, B., & Büyükgöze, K. A. (2015). Üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri ile kişilerarası problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 5, 369-390.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayınevi.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers, *British Journal of Education Psychology*, 77, 229-243.
- Kondakçı, Y., & Zayim, M. (2013). Yönetim süreçleri. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (1. bs., ss. 9-62). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Falk, D. W. (2009). Construct validation of a theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120–135. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 143-149.
- Korkut, F. (1997). *Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerinin neler* [Sözlü bildiri]. 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Eskişehir.
- Korkut, F., & Bugay, A. (2014). İletişim becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51-64.
- Köklü, N., & Büyükoztürk, Ş., & Çokluk. Ö, (2022). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi.
- Kömerik, A. (2021). *Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik davranışları ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin mesleki aidiyetlerinin incelenmesi* (Tez No. 673085) [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi-Rize]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Nobel.
- Künüçen, H. (2007). *Etkili iletişim, genel iletişim* (3. baskı). Pegem Yayınları.
- Küyel, M. T. (1996). Lorena Philips' in Atatürk'e yazmış olduğu mektubun felsefeci gözü ile tefsiri. *Uluslararası 2. Atatürk Sempozyumu içinde* (2. bs., ss. 869-884). Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler* (Tez No. 313270) [Yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi-Kırşehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Larsson, J., Vinberg, S. & Wiklund, H. (2007). *Leadership, quality and health: Using McGregor's X and Y Theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes*. Total Quality Management & Business Excellence, 18, 1147-1168.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Mayo, E. (2003). The human problems of an industrial civilization, Kenneth Thompson (Ed.), *The Early sociology of Management and Organizations Volume VI*, London, Routledge.
- McGregor, D. (1957). *The Human Side of Enterprise*, Management Review, 46(11), 166-171.
- Mcgregor, M. D. (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü* (D. Energin, Çev. Ed.). ODTÜ İİBF Yayını.
- McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise (Annotated edition)*. New York: McGraw Hill.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., Akyüz, B., & Kılıç, R. (2016). Psikolojik şiddetin işe bağlı tükenmişliğe etkisi; Batman ilinde öğretmenler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 37-61.
- Nart, S. (2015). *Tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişliğin yaratıcılık üzerine etkisi: Televizyon programları yapımcılığı sektörüne yönelik bir araştırma* (Tez No. 399355) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi-Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Neuliep, JW (1987). Teori X ve Teori Y yönetim stillerinin uyumluluk kazanma stratejilerinin seçimine etkisi. *İletişim Araştırma Raporları*, 4 (1), 14–19.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Owen K. F., & Çelik D. N. (2018). Yetişkinlerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve kişilik özelliklerine göre iletişim becerilerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 15(4), 2305-2321.
- Önder, A., Dağal, A., & Şallı, D. (2015). 5-6 yaş çocukları için iletişim becerileri ölçeği geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-13.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki; İstanbul ili anadolu yakası örneği* (Tez No. 327764) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama* (Tez No. 27143) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özden, E. (2015). *Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları* (Tez No. 413670) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi* (Tez No. 519905) [Yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Özsen, T. (2001). Mersin Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü Yönetim Bilimleri yüksek lisans programı yayınlanmamış ders notları.
- Özşeker, M. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksek okulu öğrencilerinin iletişim becerileri ve benlik saygılarının değerlendirilmesi. *International Journal Of Now Trends In Arts, Sport Ve Science Education*, 2(3), 29-39.
- Öztürk, A. (2004). *Sosyal kaygıya ilişkin kendini sunma modeli* (Tez No. 145180) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Palancı, M. (2004). *Üniversite öğrencilerinin sosyal kaygı problemlerini açıklama ve gidermeye yönelik gerçeklik terapisi oryantasyonlu bir yardım modelinin geliştirilmesi* (Tez No. 147049) [Doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi-Trabzon]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Panagopoulos, N., Anastasiou, S., & Goloni, V. (2014). Professional burnout and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *Journal of Scientific Research & Reports*, 3(13), 1710-1721.
- Pines, A. M. (2002). Teacher burnout, A psychodynamic existential perspective. *Teachers and Teaching, Theory and Practice* 8(2). 121-140.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler; Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz* (Tez No. 209647) [Yüksek lisans tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi-Tokat]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Russ, T. L. (2011). *Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making*. *Management Decision*, 49, 823-836.
- Sager, K. L. (2008). *An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style*. *Management communication quarterly*, 22, 288-312.
- Saraçoğlu, C. (2011). *Fabrika işletmeleri organizasyonel yapılarının durumsallık yaklaşımı bağlamında mimari programlamaya etkisi* (Tez No. 295870) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Saraman, T. (2017). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor'un ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma* [Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi-Bartın]. Bartın Üniversitesi Kurumsal Akademik Arşivi.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi [Practical data analysis with SPSS and LISREL]*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Shigaibaeva, G. (2010). *Örgütsel yaşamda değer ve motivasyon yaratma olgusu olarak yönetim felsefesi* (Tez No. 277829) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Sungur, S. (2018). Üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri algısı ile kişilerarası ilişki boyutları arasındaki ilişki boyutları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 11 (2), 126-138.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.

- Şahin, F. (2012). *The mediating effect of the leader-member exchange on the relationship between Theory X/Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis*. Journal of Management & Organization, 18, 159-174.
- Şahin, A. E., & İnce N. B. (2015), Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu'nu Türkçe'ye uyarlama çalışması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2), 385-399.
- Şimşek, Ö.F (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks.
- Şimşek, M. (2021). *Yabancı dil olarak Türkçe öğretiminde sesli hikâye kullanımının dinleme becerisine etkisi: Bir karma yöntem çalışması* (Tez No. 699439) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler (3.Baskı)*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Thomson/Brooks/Cole.
- Talışık, E. (2016), Müzik öğretmenlerinin mesleki genel yeterlik algıları ile doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki bağıntının incelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 1-14.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tepeköylü, Ö., Soytürk, M., & Çamlıyer, H. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(3), 115-124.
- Tibshirani, R. J., & Efron, B. (1993). An introduction to the bootstrap. *Monographs on Statistics and Applied Probability*, 57(1), 1-436.
- Topçu, E. (2021). *İlk ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin iletişim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Tez No. 679955) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Topdemir, H. G. (2009). Felsefe nedir? Bilgi nedir? *Türk Kütüphaneciliği*, 23(1), 119-133.
- Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B., & Yayman, H. (2010). *Yönetim Bilimi* (8. baskı). Nobel Yayınları.
- Turan, S., Bektaş, F., Yalçın, M. ve Armağan, Y. (2016). *Eğitim yönetimi alanında bilgi üretim süreci: Eğitim yönetimi kongrelerinin rolü ve serüveni üzerine bir değerlendirme*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(1), 81-108.
- Türe, M. E. (2008). *Özel eğitim sektöründe çalışan bireysel eğitimcilerin tükenmişlik düzeyleri* (Tez No. 217686) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ünal, M. (2012). *21.Yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik*. Beta Yayıncılık.
- Ünlü, D. G. (2019). Kişilerarası iletişim sürecinde toplumsal cinsiyet kimliği kalıp yargılarının belirlenmesi: İletişim kaynağının beden dili üzerinden bir inceleme. *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(1), 243-262.

- Yaşar-Ekici, F. (2013), Mesleki tükenmişlik açısından okul öncesi öğretmenlerinin değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 425-446.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yekeler, Ş. (2021). *İlkokullarda yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan iletişim engelleri: Sultanbeyli ilçesi örneği* (Tez No. 673565) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, M. (2023). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki* (Tez No. 798558) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, İ., & Albez, C. (2022). Investigation of school administrators' assumptions regarding management practices based on X-Y Theory. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(4), 770-784. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1092445>
- Yılmaz, M., Üstün, A., & Odacı, H. (2009). Okul öncesi öğretmen adaylarının iletişim becerileri düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Giresun Üniversitesi Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 8-19.
- Yılmaz, R. N. (2019). Lise öğrencilerinin sosyal kaygı düzeyi ve problem çözme yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dergi Park Dergisi*, 11(2), 297-305. <https://doi.org/10.18795/gumusmaviatlas.1339802>
- Yılmaz, S. E., Yazıcı, N., & Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 135-157.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.

EKLER

Ek 1. Katılımcı Bilgilendirme ve Kişisel Bilgi Formu

Sayın katılımcı;

Atatürk Üniversitesi bünyesinde yürüttüğüm yüksek lisans tez çalışması kapsamında Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Felsefesi İle Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolünü incelemek amacıyla veri toplamaktayım. Ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde okul yöneticilerinin yönetim felsefelerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümünde okul yöneticilerinin tükenmişliğine ilişkin ifadeler ve dördüncü bölümde ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Toplanacak veriler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak, kişi ve okul adı belirtilmeksizin değerlendirilecektir. Soruları cevaplamanız yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacaktır. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Katkılarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyeniz

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61-65 ()

3. Medeni Durumunuz

Bekar () Evli ()

4. Yöneticilikte Kıdeminiz

1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 ()

5. Eğitim Durumunuz

Lisans () Lisansüstü ()

6. Okul Türü

Anaokul () İlkokul () Ortaokul () Lise ()

7. Görev Türü

Okul Müdürü () Müdür Başyardımcısı () Müdür Yardımcısı ()

Ek 2. Ölçekler

Yönetim Felsefi Ölçeği

X/Y KURAMI TEMELİNDE YÖNETİCİLER İÇİN YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ					
Değerli Yöneticiler, Aşağıdaki maddeler kurumunuzda benimsemiş olduğunuz yönetim felsefenizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki maddeler hakkındaki düşüncelerinizi dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. Bu çalışma için ayırdığınız ilgi ve zamanınız için teşekkür ederim.					
	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1.Çalışanların çoğu, dışardan denetlenme ve tehditler sayesinde örgütsel hedeflere yönelik çaba gösterir.	1	2	3	4	5
2. Çoğu çalışan sorumluluk almaktan kaçır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar örgütün amacına bağlanmışsa, işyerinde kendi kendilerini yönetip denetlerler.	1	2	3	4	5
4. Çoğu çalışan tembeldir, çalışmak istemez.	1	2	3	4	5
5. Koşullar uygunsa, çalışanlar örgütte sorumluluk kabul etmeye istekli davranırlar.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda emek sarf etmesi için, dışarıdan denetlenmeye ve baskıya ihtiyaçları vardır.	1	2	3	4	5
7. Örgütsel sorunların çözümünde, çalışanlar arasında yaygın bir şekilde bulunan hayal gücünden faydalanılabilir.	1	2	3	4	5
8. Çoğu çalışanda hırs eksikliği vardır.	1	2	3	4	5
9.Örgütlerde insanların sahip oldukları yeteneklerden çok daha fazla yararlanılabilir.	1	2	3	4	5
10. Çoğu çalışanın yönetmektense yönetilmeyi tercih etmesi doğal bir eğilimdir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanların çoğu bir yolunu bulursa işten kaçır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar, kendini gerçekleştirme gereksinimlerine cevap veren örgütsel amaçlara bağlanırlar.	1	2	3	4	5
13. Çoğu çalışan için iş, doğuştan nefret edilen bir şey değildir.	1	2	3	4	5

1.,2.,4.,6.,8.,10.,11. Maddeler X alt ölçeğinin puanlanmasında kullanılmaktadır.

3.,5.,7.,9.,12.,13. Maddeler Y alt ölçeğinin puanlanmasında kullanılmaktadır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ		HIÇBİRZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldırmayacağımı düşünüyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanları ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde de insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlara yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

İletişim Becerileri Ölçeği

İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ (İBÖ)

YÖNERGE: Bu ölçek iletişimle ilgili bazı özelliklerinizi ölçmeye yöneliktir. Aşağıda sunulan ifadeleri, o ifadelerle ilgili genelde kendinizi nasıl bulduğunuzu düşünerek okuyunuz. İlişkilerimizdeki özelliklerimiz elbette kiminle, hangi koşullarda, ne zaman ilişkide bulunduğunuza bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. O nedenle ifadeleri **genelde** gösterdiğiniz tepkilere göre değerlendiriniz. Değerlendirmenizi 1-hiçbir zaman 2-nadiren, 3-bazen, 4-sıklıkla, 5-her zaman olmak üzere yaptıktan sonra ifadenin karşısındaki uygun yere (X) işareti koyarak belirtiniz. Hiç bir ifadeyi boş bırakmamanız sonuçları daha sağlıklı değerlendirmemize yarayacaktır. Teşekkür ederiz.

İfadeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1. İnsanları oldukları gibi kabul ederim.	1	2	3	4	5
2. Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
3. Başkalarını önyargısız dinlerim.	1	2	3	4	5
4. Yaşadığım olaylardaki duygularımı sözlerimle ve beden dilimle başkalarına iletebilirim.	1	2	3	4	5
5. Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	1	2	3	4	5
6. Birisi ile iletişim içindeyken sakın bir ses tonuyla konuşurum.	1	2	3	4	5
7. İnsanlara yakın ilgi duyarım.	1	2	3	4	5
8. Diğer insanlarla kolaylıkla sohbet başlatabilirim.	1	2	3	4	5
9. İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
10. Konuşurken söylediklerimle beden dilimin uyuşmasına dikkat ederim.	1	2	3	4	5
11. Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12. Konuşmaları dinlerken, içerikle yüz ifadesinin ya da beden duruşunun uyumuna dikkat ederim.	1	2	3	4	5
13. Benimle herhangi bir konuda konuşmayı istemeyen birisini konuşmaya zorlamam.	1	2	3	4	5
14. Başkalarına içtenlikle iltifat ederim.	1	2	3	4	5
15. Başkaları konuşurken yanıt vermeden önce onların sözlerini bitirmelerini beklerim.	1	2	3	4	5
16. Birileriyle konuşurken onları rahatsız edebilecek kadar yakınlarında olmamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
17. Duygularımı rahatlıkla dile getirebilirim.	1	2	3	4	5
18. Birisini dinlerken söylenenlerin altında yatan duyguları anlayabilirim.	1	2	3	4	5
19. Yüz yüze olmasak da konuştuğum kişinin duygusunu ses tonundan anlayabilirim.	1	2	3	4	5
20. Düşüncelerimi sözel olarak ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
21. Birisiyle konuşurken ona yanıt vermeden önce onu doğru anlayıp anlamadığımı yoklarım.	1	2	3	4	5
22. Yazışırken seçilen sözcüklerin de önemli olduğunu aklımda tutarım.	1	2	3	4	5
23. Karşımdakini dinlerken onu anladığımı uygun bir dille ifade ederim.	1	2	3	4	5
24. Birisine bir öneride bulunmadan önce, onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
25. Eğer karşımdakinin işine yarayacaksa yaşadığım benzer deneyimleri onunla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5

ANAHTAR

İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler (IITB)

= 1,3,6,13,15,16,21,23,24,25

Kendini İfade Etme (KIE)

= 2,5,17,20

Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim (EDSOI)

= 10,11,12,18,19, 22

İletişim Kurmaya İsteklilik (IKI)

= 4,7,8, 9, 14

Ek 3. Araştırma ve Uygulama İzni

BAşVURU DETAYI

Başvuru Bilgileri

Başvuru Durumu: Onaylandı

Başvuru No: MEB.TT.2024.00978 **Başvuru Tarihi:** 24.01.2024 **Uygulama Başlama Tarihi:** 01.10.2024 **Uygulama Bitiş Tarihi:** 01.10.2025

Kişisel Bilgiler

T.C. Kimlik No: 31*****90

Adı Soyadı: HARUN OKU

Telefon: (

E-Posta: (

Adres: SALTUKLU MUH ŞAKARYA CAD SİLA APT KAT 2 NO 12 AZİZİYE ERZURUM

Başvuru Bilgileri

Başvuru Şekli: Üniversite

Başvurunun Yapıldığı Ülke: Türkiye

Başvuran Unvanı: Öğrenci

Ek 4. Etik Kurul Kararı

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurul Başkanlığı
PROJE DEĞERLENDİRME FORMU

Projenin/Çalışmanın Adı: Danışmanlığını Doç.Dr. İsa YILDIRIM'ın yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Harun OKCİ'nin "Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili Etik Kurul uygunluk onay belgesi talep edilmesi.

Gönderildiği Tarih: 30.05.2024

Teslim Tarihi: 30.05.2024

Değerlendirenin Adı Soyadı: **Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı Adına**

Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Etik Kurul Başkanı
e-imza

Bu Yüksek Lisans Tez uygundur: +

Gerekçe/Açıklama: Yapılacak çalışmada yaklaşım ve yöntemler dikkate alınarak, konu ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bu Yüksek Lisans Tez uygun değildir: ☐
Gerekçe/Açıklama

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 7566ad41-d95e-4e23-b911-176a695cc04f Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-ebys>



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti :Etik Kurul
Toplantının Tarihi :30.05.2024
Toplantının Sayısı :05

Karar-35: Danışmanlığını Doç.Dr. İsa YILDIRIM'ın yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Harun OKCI'nın "Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili etik kurul onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçenin "Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü "isimli tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.

(e-imza)
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Birim Etik Kurul Başkanı

(e-imza)
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA
Birim Etik Kurul Başkan Yardımcısı

(e-imza)
Prof. Dr. Betül ASLAN
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Mustafa CİHAN
Raportör



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu Karar Formu

KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı: 05 Karar No: 35	Toplantı Tarihi: 30.05.2024
	Aşağıda bilgileri verilen yüksek lisans tez ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu yüksek lisans tez ile ilgili yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
ÇALIŞMA BİLGİLERİ	Proje Yürütücüsü: Harun OKCI Çalışma Konusu: Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü	

EĞİTİM BİLİMLERİ BİRİM ETİK KURULU		İMZA
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK	Etik Kurul Başkanı	e-imza
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	e-imza
Prof. Dr. Betül ASLAN	Etik Kurul Üyesi	e-imza
Prof. Dr.Muhsine BÖREKÇİ	Etik Kurul Üyesi	e-imza
Prof. Dr. Mustafa CİHAN	Etik Kurul Raportörü	e-imza

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 69ac378f-db6f-416b-a344-753a6a8bc5ee Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-ebys>



Ek 5. Ölçek Kullanma İzinleri

17.05.2024 Cum 09:30

Kime:harun okçu

Sayın Harun OKÇI

Öğretim Felsefesi Ölçeği'ni bilimsel çalışmalarınızda ilgili

çalışmayı referans göstererek kullanabilirsiniz. Kolaylıklar diliyorum.

EdAb

Doç. Dr. İsa YILDIRIM
Atatürk Üniversitesi
Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Assoc. Prof. İsa YILDIRIM
Ataturk University
Kazım Karabekir Faculty of Education
Department of Educational Administration

Gönderen:

Kime:

Tarih: Perşembe, 16 Mayıs 2024 15:37 +03

Kime:harun okçu

İZİN BELGESİ

21.05.2024

Sayın Harun OKCİ
Atatürk Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yürüteceğiniz “Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü” konulu çalışmanızda, Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (MBI) kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Canan Ergin
Özyeğin Üniversitesi
Psikoloji Bölümü