

Received-Makale Geliş Tarihi 01.03.2026
Published-Yayınlanma Tarihi 30.04.2026
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 13 (130),843-852

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.20002186

Nazlı Aktemur
<https://orcid.org/0009-0006-2932-9469>
Milli Eğitim Bakanlığı

Cansu Aydın
<https://orcid.org/0009-0005-4206-2394>
Milli Eğitim Bakanlığı

Özdemir Tiken
<https://orcid.org/0009-0003-6684-3326>
Milli Eğitim Bakanlığı

Bayram Gökçe
<https://orcid.org/0009-0008-3934-2557>
Milli Eğitim Bakanlığı

Algılanan Yönetici Desteğinin Öğretmen Tükenmişliği Üzerindeki Etkisi: İş Doyumunun Aracı Rolü

The Effect of Perceived Supervisor Support on Teacher Burnout: The Mediating Role of Job Satisfaction

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide iş doyumunun aracı rolünü belirlemektir. Araştırma, İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) Modeli çerçevesinde kurgulanmış; algılanan yönetici desteği iş kaynağı, iş doyumunu süreç değişkeni ve tükenmişlik ise çıktı değişkeni olarak ele alınmıştır.

Araştırma, nicel araştırma yaklaşımı kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini 2025–2026 eğitim-öğretim yılında Adana ilinin merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Amaçlı ve uygunluk örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanıldığı araştırmada, veri temizleme süreci sonrasında 410 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmış; ölçüm modelleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile sınanmıştır. Aracılık etkisi 5000 tekrar örnekleme dayalı Bootstrapping yöntemi ile değerlendirilmiştir.

Bulgular, algılanan yönetici desteğinin iş doyumunu pozitif ($\beta = .58, p < .001$) ve tükenmişliği negatif ($\beta = -.36, p < .001$) yönde anlamlı olarak yordadığını göstermektedir. Ayrıca iş doyumunun tükenmişlik üzerinde güçlü ve negatif bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = -.54, p < .001$). Aracılık analizi sonuçları, iş doyumunun algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur ($\beta = -.31; \%95 \text{ GA } [-.40, -.22]$).

Sonuçlar, öğretmen tükenmişliğinin yalnızca bireysel faktörlerle değil, örgütsel ve yönetsel süreçlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle yönetici desteğinin, iş doyumunu artırarak tükenmişliği hem doğrudan hem de dolaylı biçimde azaltan kritik bir iş kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, İT-K Modeli'nin eğitim örgütleri bağlamındaki açıklayıcılığını desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Desteği, İş Doyumu, Tükenmişlik, Öğretmenler, Aracılık Etkisi

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of perceived supervisor support on teachers' burnout levels and to determine the mediating role of job satisfaction in this relationship. The study is grounded in the Job Demands–Resources (JD-R) Model, in which perceived supervisor support is conceptualized as a job resource, job satisfaction as a process variable, and burnout as an outcome variable.

The research was conducted using a relational survey model within the framework of a quantitative research approach. The population of the study consists of teachers and school administrators working in the central districts of Adana during the 2025–2026 academic year. A total of 410 participants were included in the analysis following data cleaning procedures, using a combination of purposive and convenience sampling methods. Data were collected using the Maslach Burnout Inventory, the Perceived Supervisor Support Scale, and the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Data analysis was performed using SPSS and AMOS software packages. Measurement models were tested through confirmatory factor analysis, and hypotheses were examined using structural equation modeling (SEM). The mediating effect was evaluated using the Bootstrapping method with 5,000 resamples.

The findings indicate that perceived supervisor support significantly and positively predicts job satisfaction ($\beta = .58, p < .001$), while it significantly and negatively predicts burnout ($\beta = -.36, p < .001$). Additionally, job satisfaction was found to have a strong and negative effect on burnout ($\beta = -.54, p < .001$). The results of the mediation analysis revealed that job satisfaction plays a partial mediating role in the relationship between perceived supervisor support and burnout ($\beta = -.31; 95\% \text{ CI } [-.40, -.22]$).

The results suggest that teacher burnout is closely related not only to individual factors but also to organizational and managerial processes. In particular, perceived supervisor support emerges as a critical job resource that reduces burnout both directly and indirectly by enhancing job satisfaction. These findings support the explanatory power of the JD-R Model in the context of educational organizations.

Keywords: Perceived Supervisor Support, Job Satisfaction, Burnout, Teachers, Mediation Effect

1. GİRİŞ

Eğitim örgütleri, temel girdisi insan olan ve çıktılarının niteliği büyük ölçüde çalışanların bilişsel, duygusal ve sosyal kaynaklarını ne ölçüde etkin kullanabildiklerine bağlı bulunan karmaşık yapılardır. Bu bağlamda öğretmenlik mesleği, yalnızca bilgi aktarımına dayalı teknik bir süreçten ibaret olmayıp; yoğun duygusal emek, sürekli kişilerarası etkileşim ve yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren çok boyutlu bir mesleki faaliyet olarak öne çıkmaktadır. Bu özellikler, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu eğitim sisteminin niteliğini belirleyen kritik bir değişken haline getirmektedir. Nitekim öğretmenlerin mesleki iyi oluş düzeylerinin sınıf içi iklimden öğrenci başarısına kadar uzanan geniş bir yelpazede belirleyici olduğu bilinmektedir.

Öğretmenlerin mesleki iyi oluşunu tehdit eden en önemli risk faktörlerinden biri tükenmişliktir. Tükenmişlik, bireyin kronik iş stresine karşı geliştirdiği bir tepki olarak ortaya çıkan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ile kişisel başarı algısında azalma boyutlarıyla tanımlanan çok boyutlu bir sendromdur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Eğitim bağlamında ele alındığında tükenmişlik, yalnızca bireysel bir sağlık sorunu değil, aynı zamanda öğretim süreçlerinin niteliğini doğrudan etkileyen örgütsel bir risk faktörüdür. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar, tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin mesleki performanslarının azaldığını, öğrencilerle kurdukları etkileşimin zayıfladığını ve örgütsel bağlılıklarının gerilediğini ortaya koymaktadır (Skaalvik ve Skaalvik, 2020). Bu nedenle tükenmişliğin yalnızca bireysel özellikler üzerinden değil, örgütsel bağlam içerisinde ele alınması gerekmektedir.

Tükenmişliğin oluşumunu açıklayan kuramsal yaklaşımlar arasında İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) Modeli önemli bir yer tutmaktadır. Bu model, çalışanların maruz kaldıkları iş talepleri ile sahip oldukları iş kaynakları arasındaki dengenin tükenmişlik düzeyini belirlediğini ileri sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006). İş talepleri, bireyden sürekli çaba gerektiren ve zamanla yıpratıcı etkiler doğuran unsurları ifade ederken; iş kaynakları bu olumsuz etkileri dengeleyen, motivasyonu artıran ve bireyin psikolojik dayanıklılığını güçlendiren faktörler olarak tanımlanmaktadır. Eğitim örgütleri bağlamında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin karşılaştıkları yoğun iş taleplerine karşı en önemli dengeleyici unsurlardan birinin yönetsel destek olduğu görülmektedir.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin kendilerine değer verdiği, katkılarını takdir ettiği ve refahlarını önemseydiği yönündeki algılarını ifade etmektedir (Eisenberger ve ark., 2002). Okul bağlamında bu destek, öğretmenlerin örgütsel belirsizliklerle başa çıkma kapasitelerini artırmakta, iş ortamına yönelik daha olumlu değerlendirmeler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar, algılanan yönetici desteğinin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkiler yarattığını; buna karşılık tükenmişlik düzeylerini azaltıcı bir rol üstlendiğini göstermektedir (Charoensukmongkol ve Moqbel, 2014; Uzun, 2018). Bu bulgular, yönetici desteğinin İT-K modeli kapsamında önemli bir iş kaynağı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, örgütsel kaynakların çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinin çoğu zaman doğrudan gerçekleşmediği, bu etkilerin bireyin işine yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri aracılığıyla şekillendiği bilinmektedir. Bu noktada iş doyumu, kritik bir ara mekanizma olarak öne çıkmaktadır. İş doyumu, bireyin işine ilişkin genel memnuniyet düzeyi ve iş deneyimlerine yönelik geliştirdiği tutumların bütününe ifade etmektedir (Spector, 1997). Eğitim alanında yapılan araştırmalar, yöneticilerinden destek algılayan öğretmenlerin daha yüksek iş doyumu geliştirdiklerini ve bu durumun tükenmişlik düzeylerini azaltıcı bir etki yarattığını göstermektedir (Fernet ve ark., 2012). Bu çerçevede iş doyumu, örgütsel bir kaynak olan yönetici desteği ile bireysel bir çıktı olan tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir psikolojik süreç değişkeni olarak değerlendirilebilir.

Uluslararası literatür incelendiğinde, algılanan yönetici desteği, iş doyumu ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin geniş ölçüde ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut çalışmaların önemli bir kısmının söz konusu ilişkileri doğrudan etkiler üzerinden incelediği, değişkenler arasındaki dolaylı etkileşim mekanizmalarının ise sınırlı düzeyde ele alındığı dikkat çekmektedir. Türkiye bağlamında gerçekleştirilen araştırmalarda da benzer bir durum söz konusudur. Bu çalışmalar çoğunlukla değişkenler arasındaki ikili ilişkileri ortaya koymakta; ancak bu ilişkilerin yapısal modeller çerçevesinde ve aracılık mekanizmaları dikkate alınarak bütüncül biçimde incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütsel destek ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkinin hangi psikolojik süreçler aracılığıyla şekillendiğine ilişkin önemli bir kuramsal ve ampirik boşluğa işaret etmektedir.

Bu araştırma, söz konusu boşluğu gidermeyi amaçlayarak algılanan yönetici desteği, iş doyumunu ve tükenmişlik değişkenlerini bütüncül bir model çerçevesinde ele almaktadır. Çalışmada yönetici desteği bir iş kaynağı, iş doyumunu bu kaynağın birey üzerindeki yansımaları temsil eden bir süreç değişkeni ve tükenmişlik ise nihai çıktı olarak konumlandırılmaktadır. Bu yönüyle araştırma, yalnızca değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymakla kalmayıp, aynı zamanda bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaları da açıklamayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulguların, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin eğitim örgütleri bağlamındaki açıklayıcılığına katkı sunması ve okul yöneticilerine öğretmenlerin mesleki iyi oluşlarını desteklemeye yönelik uygulamalar geliştirme konusunda yol göstermesi beklenmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin mesleki iyi oluşunu belirleyen örgütsel ve psikolojik süreçleri bütüncül bir çerçevede açıklama gereksiniminden hareketle tasarlanmıştır. Mevcut literatürde öğretmen tükenmişliğinin önemli bir araştırma alanı olduğu görülmekle birlikte, bu olgunun örgütsel belirleyicilerle olan ilişkisinin çoğunlukla doğrudan etkiler üzerinden ele alındığı, değişkenler arasındaki dolaylı etkileşim mekanizmalarının ise sınırlı düzeyde incelendiği dikkat çekmektedir. Bu durum, özellikle örgütsel destek unsurlarının bireysel çıktılara nasıl yansıdığını açıklayan süreç odaklı modellere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide iş doyumunun aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin örgütsel deneyimlerini şekillendiren bir iş kaynağı; iş doyumunu bu kaynağın birey üzerindeki yansımaları temsil eden bir süreç değişkeni; tükenmişlik ise bu sürecin nihai çıktısı olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede araştırma, değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı etkileri de kapsayan yapısal bir model aracılığıyla söz konusu etkileşimleri eş zamanlı olarak analiz etmeyi hedeflemektedir.

Araştırma kapsamında, algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi belirlenmekte; yönetici desteğinin iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmekte; iş doyumunun tükenmişlik üzerindeki rolü ortaya konulmakta ve son olarak yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık işlevi test edilmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel destek mekanizmalarının öğretmenlerin mesleki iyi oluşu üzerindeki etkilerini yalnızca sonuç düzeyinde değil, aynı zamanda bu sonuçların nasıl ortaya çıktığını açıklayan süreçler üzerinden değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Bu araştırma, örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramsal çerçeveyi genişletmeyi ve özellikle iş doyumunun bu ilişkideki rolünü ortaya koyarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların, eğitim örgütlerinde yönetsel uygulamaların öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı üzerindeki etkilerini daha iyi anlamaya katkı sunması ve okul yöneticilerine öğretmen tükenmişliğini azaltmaya yönelik kanıta dayalı uygulamalar geliştirme konusunda yol göstermesi beklenmektedir.

1.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Eğitim örgütlerinde öğretmen tükenmişliği, bireysel özelliklerin ötesinde, örgütsel yapı ve yönetsel uygulamaların etkisi altında şekillenen çok boyutlu bir olgudur. Bu bağlamda İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) Modeli, öğretmenlerin karşılaştıkları iş talepleri ile sahip oldukları iş kaynakları arasındaki denge üzerinden tükenmişliği açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Hakanen ve ark., 2006). Model kapsamında değerlendirildiğinde, örgütsel destek unsurları çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak tükenmişliği azaltan temel kaynaklar arasında yer almaktadır.

Bu çerçevede algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin mesleki zorluklarla başa çıkma süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler tarafından sağlanan destek, öğretmenlerin iş ortamına yönelik belirsizlik algılarını azaltmakta, stres düzeylerini dengelemekte ve duygusal tükenme riskini sınırlamaktadır. Literatürde yer alan bulgular, algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Charoensukmongkol ve Moqbel, 2014; Uzun, 2018). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Algılanan yönetici desteği, öğretmen tükenmişliğini negatif yönde anlamlı olarak etkiler.

Algılanan yönetici desteğinin etkileri yalnızca olumsuz çıktıları azaltmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine de katkı sağlamaktadır. Örgütsel destek kuramına göre, çalışanların yöneticilerinden gördükleri ilgi ve destek, işlerine yönelik değerlendirmelerini olumlu yönde etkilemektedir (Eisenberger ve ark., 2002). Eğitim örgütlerinde bu durum, öğretmenlerin mesleki tatmin düzeylerinin artmasıyla kendini göstermektedir. Bu kapsamda yönetici desteğinin iş doyumunu üzerindeki etkisinin pozitif yönde olması beklenmektedir.

H2: Algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

İş doyumunu, bireyin işine ilişkin genel değerlendirmesini yansıtan temel bir tutum değişkeni olup, çalışan davranışlarının önemli belirleyicilerinden biridir (Spector, 1997). İş doyumunu düzeyi yüksek olan bireylerin, iş talepleriyle daha etkili başa çıktıkları ve tükenmişlik belirtilerini daha düşük düzeyde yaşadıkları bilinmektedir. Öğretmenler üzerinde yapılan çalışmalar da iş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Fernet ve ark., 2012; Skaalvik ve Skaalvik, 2020). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: İş doyumunu, öğretmen tükenmişliğini negatif yönde anlamlı olarak etkiler.

Örgütsel davranış literatüründe, örgütsel faktörlerin bireysel çıktılar üzerindeki etkilerinin çoğu zaman dolaylı süreçler aracılığıyla gerçekleştiği kabul edilmektedir. İT-K modeli de iş kaynaklarının etkisinin motivasyonel süreçler üzerinden çıktılara yansıdığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda iş doyumunu, algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide açıklayıcı bir süreç değişkeni olarak değerlendirilebilir.

Algılanan yönetici desteğinin öğretmenlerin iş doyumunu artırarak tükenmişlik düzeylerini dolaylı biçimde etkileyebileceği öngörülmektedir. Literatürde bu yönde bulgular yer almakla birlikte (Charoensukmongkol ve Moqbel, 2014), bu ilişkinin eğitim örgütleri bağlamında bütüncül yapısal modellerle incelenmesi sınırlıdır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: İş doyumunu, algılanan yönetici desteği ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkide iş doyumunun aracı rolünü test etmek amacıyla nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemeye yönelik olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2020).

Araştırmanın kuramsal temeli doğrultusunda oluşturulan modelde, algılanan yönetici desteği bağımsız değişken, tükenmişlik bağımlı değişken ve iş doyumunu aracı değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin eş zamanlı olarak test edilebilmesi amacıyla analizlerde yapısal eşitlik modellemesi (Structural Equation Modeling, SEM) yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu yaklaşım, ölçüm hatalarını modele dahil ederek daha güvenilir ve bütüncül sonuçlar elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2025–2026 eğitim-öğretim yılında Adana ilinin merkez ilçelerinde (Çukurova, Sarıçam, Seyhan ve Yüreğir) kamuya bağlı okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapan öğretmenler ile okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Evrenin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından sınırlılıklar içermesi nedeniyle örneklem seçiminde amaçlı örnekleme ve uygunluk (kolayda) örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu yöntemler, araştırma problemine uygun katılımcılara erişimi kolaylaştırmak ve farklı okul türlerinden veri toplayarak örneklem çeşitliliğini artırmak amacıyla tercih edilmiştir.

Veri toplama sürecinde toplam 422 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri seti üzerinde gerçekleştirilen ön incelemelerde eksik veri, hatalı işaretleme ve uç değer kontrolleri yapılmış; bu süreç sonucunda 12 anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Nihai analizler 410 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 379'u öğretmen, 31'i okul yöneticisi olup; 177'si kadın (%43,2), 233'ü erkektir (%56,8). Farklı okul türleri ve kademelerden katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi, bulguların eğitim örgütleri bağlamında daha geniş bir yorumlanabilirlik düzeyine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu ile birlikte üç ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert tipinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

2.3.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin bu araştırma kapsamındaki yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş ve kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

2.3.2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği (AYDÖ)

Algılanan yönetici desteğini ölçmek amacıyla Eisenberger ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu bir yapıya sahiptir ve çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteği ölçmeye yöneliktir.

Bu araştırmada ölçeğin geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş, güvenilirliği ise Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş ve yüksek iç tutarlılık düzeyi elde edilmiştir.

2.3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ)

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, içsel ve dışsal doyum boyutlarından oluşmaktadır.

Mevcut araştırmada ölçeğin yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve iç tutarlılık katsayısının yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci ve Etik İlkeler

Araştırma verileri, 2025–2026 eğitim-öğretim yılının ilk döneminde çevrimiçi anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, gönüllülük esasları ve veri gizliliği hakkında gerekli bilgilendirmeler yapılmış ve katılımcı onamları alınmıştır.

Araştırma süreci boyunca bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun hareket edilmiş; katılımcıların kimlik bilgileri anonim tutulmuş ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı güvence altına alınmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Analiz süreci çok aşamalı olarak yürütülmüştür. İlk aşamada veri seti üzerinde eksik veri, uç değer ve normallik kontrolleri yapılmıştır. Normallik varsayımı çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) hesaplanmıştır.

Ölçüm araçlarının yapı geçerliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış; model uyum indeksleri (χ^2/df , CFI, GFI, RMSEA) incelenmiştir. Güvenirlik analizlerinde Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Bu kapsamda algılanan yönetici desteğinin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi ile iş doyumunu aracılığıyla ortaya çıkan dolaylı etkiler analiz edilmiştir.

Aracılık etkisinin test edilmesinde 5000 tekrar örneklem üzerinden gerçekleştirilen Bootstrapping yöntemi kullanılmış ve dolaylı etkilerin anlamlılığı %95 güven aralıkları dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular; katılımcıların demografik özellikleri, araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler, değişkenler arası ilişkiler ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile test edilen hipotezlere ilişkin doğrudan ve dolaylı etkiler çerçevesinde sunulmuştur. Analizler 410 katılımcıdan elde edilen veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında ulaşılan 422 katılımcıdan elde edilen veriler incelenmiş; eksik veri ve hatalı işaretleme içeren 12 form analiz dışı bırakılmıştır. Nihai analizler 410 katılımcı üzerinden yürütülmüştür.

Tablo 1. Katılımcıların Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı

Görev	Kadın (n)	Erkek (n)	Toplam (n)
Okul yöneticisi	8	23	31
Öğretmen	169	210	379
Toplam	177	233	410

Not. Örneklem %92.4'ünü öğretmenler, %7.6'sını okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Tablo 1 araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların görev türü ve cinsiyet değişkenlerine göre dağılımını göstermektedir. Bulgular, örneklemin büyük çoğunluğunun öğretmenlerden oluştuğunu (%92,4) ve okul yöneticilerinin sınırlı bir oranla temsil edildiğini (%7,6) ortaya koymaktadır. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde ise erkek katılımcıların kadınlara kıyasla daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin demografik yapısının analiz sonuçlarının yorumlanmasında dikkate alınması gereken bir özellik taşıdığını göstermektedir.

3.2. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

Araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Algılanan yönetici desteği	3.56	0.72	—		
2. İş doyumunu	3.53	0.68	.581**	—	
3. Tükenmişlik	2.88	0.81	-.364**	-.607**	—

Not. $n = 410$, ** $p < .01$.

Tablo 2 araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları sunulmaktadır. Bulgular, algılanan yönetici desteği ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; buna karşın tükenmişlik ile hem algılanan yönetici desteği hem de iş doyumunu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle iş doyumunu ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin görece daha güçlü olması, iş doyumunun tükenmişlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, araştırmanın kuramsal çerçevesi ile tutarlılık göstermektedir.

3.3. Yapısal Model ve Doğrudan Etkiler

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (SEM) uygulanmıştır. Elde edilen standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Yapısal Modele İlişkin Doğrudan Etki Katsayıları

Hipotez	Yol (Path)	β	SH	t	p
H1	AYD → TÜK	-0.36	0.05	-7.20	< .001
H2	AYD → İD	0.58	0.04	14.50	< .001
H3	İD → TÜK	-0.54	0.04	-13.50	< .001

Tablo 3'te yapısal eşitlik modellemesi kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin doğrudan etki katsayıları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, algılanan yönetici desteğinin iş doyumunu üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu, buna karşılık tükenmişlik üzerinde negatif yönlü bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca iş doyumunun tükenmişlik üzerindeki negatif etkisinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Tüm yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olması, araştırma modelinde öngörülen doğrudan ilişkilerin ampirik olarak desteklendiğini ortaya koymaktadır.

3.4. Aracılık Analizi Bulguları

İş doyumunun aracılık rolünü test etmek amacıyla 5000 örneklem üzerinden Bootstrapping analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. Dolaylı Etki (Aracılık) Sonuçları

Yol (Path)	Dolaylı Etki (β)	%95 GA Alt	%95 GA Üst
AYD \rightarrow İD \rightarrow TÜK	-0.31	-0.40	-0.22

Not. AYD = Algılanan yönetici desteği; İD = İş doyumunu; TÜK = Tükenmişlik.

Tablo 4 iş doyumunun algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkideki aracılık rolünü göstermektedir. Bootstrapping analizi sonuçlarına göre dolaylı etkinin anlamlı olduğu ve güven aralığının sıfır değerini içermediği belirlenmiştir. Bu durum, iş doyumunun söz konusu ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir aracı değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca doğrudan etkinin de anlamlılığını sürdürmesi, iş doyumunun kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik süreçler aracılığıyla dolaylı olarak da şekillendiğini ortaya koymaktadır.

3.5. Hipotez Test Sonuçları

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- **H1:** Desteklendi
- **H2:** Desteklendi
- **H3:** Desteklendi
- **H4:** Desteklendi

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladıkları desteğin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iş doyumunun üstlendiği aracı rol, yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, araştırma modelinde öngörülen tüm doğrudan ve dolaylı ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve kuramsal çerçevenin ampirik olarak desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın ilk bulgusu, algılanan yönetici desteğinin iş doyumunu üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = .58, p < .001$). Bu sonuç, Örgütsel Destek Kuramı'nın temel varsayımlarıyla tutarlıdır (Eisenberger ve ark., 2002). Çalışanların yöneticileri tarafından değer gördüklerine ve desteklendiklerine ilişkin algıları, işlerine yönelik olumlu tutum geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Spector (1997) da iş doyumunun örgütsel koşullarla yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda elde edilen bulgu, eğitim örgütlerinde yönetsel desteğin öğretmenlerin mesleki tatminini şekillendiren temel bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Ulusal literatürde Giray ve Şahin (2012) ile Uzun (2018) tarafından elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir. Bununla birlikte, mevcut çalışmada ilişkinin yapısal model içerisinde test edilmiş olması, bu etkileşimin yalnızca korelasyonel değil, aynı zamanda nedensel yönü güçlü bir yapı içinde ele alındığını göstermesi açısından literatüre metodolojik katkı sunmaktadır.

Araştırmanın ikinci bulgusu, algılanan yönetici desteğinin tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = -.36, p < .001$). Bu sonuç, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik modelinde vurgulanan sosyal destek boyutu ile örtüşmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) çerçevesinde değerlendirildiğinde, yönetici desteği, öğretmenlerin maruz kaldığı iş taleplerinin olumsuz etkilerini dengeleyen temel bir iş kaynağıdır. Hakanen ve ark. (2006) ile Skaalvik ve Skaalvik (2020) tarafından öğretmenler üzerinde yürütülen çalışmalar da destekleyici okul ikliminin tükenmişliği azaltıcı etkisini ortaya koymaktadır. Mevcut bulgu, bu teorik yaklaşımı doğrulamakla birlikte, eğitim örgütlerinde yönetsel desteğin doğrudan etkisinin büyüklüğünü nicel olarak ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir.

Araştırmanın üçüncü bulgusu, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir ($\beta = -.54, p < .001$). Bu bulgu, iş doyumunun öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Fernet ve ark. (2012), öğretmenlerin iş doyumunun motivasyonel süreçler üzerinden tükenmişliği etkilediğini belirtirken; Skaalvik ve Skaalvik (2020), iş doyumunun stresle başa çıkma kapasitesini artırarak tükenmişliği

azalttığını ifade etmektedir. Bu sonuç, iş doyumunun yalnızca bir sonuç değişkeni değil, aynı zamanda tükenmişlik sürecinde aktif rol oynayan bir psikolojik mekanizma olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın en önemli katkısı, iş doyumunun aracılık rolüne ilişkin bulgulardır. Bootstrapping analizi sonucunda, algılanan yönetici desteğinin tükenmişlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = -.31$, %95 GA [-.40, -.22]). Bununla birlikte, doğrudan etkinin de anlamlılığını sürdürmesi, iş doyumunun bu ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel faktörlerin bireysel çıktılar üzerindeki etkisinin doğrudan olmanın ötesinde, bireyin içsel değerlendirme süreçleri aracılığıyla şekillendiğini ileri süren yaklaşımlarla uyumludur (Fernet ve ark., 2012; Charoensukmongkol ve Moqbel, 2014). Mevcut çalışma, bu dolaylı mekanizmayı öğretmen örnekleminde yapısal bir model aracılığıyla ortaya koyarak literatürdeki “ara süreçler” tartışmasına güçlü bir ampirik katkı sunmaktadır.

Elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, algılanan yönetici desteğinin öğretmen tükenmişliğini azaltmada hem doğrudan hem de iş doyumunu aracılığıyla dolaylı bir etki yarattığı görülmektedir. Bu durum, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin eğitim örgütleri bağlamındaki açıklayıcılığını güçlendirmekte ve modelin psikolojik süreçleri içeren çok katmanlı yapısını ortaya koymaktadır. Özellikle iş doyumunun aracı rolünün ortaya konulması, örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin “nasıl” gerçekleştiğine dair literatürdeki boşluğu doldurmaktadır.

Bu araştırmanın önemli katkılarından biri, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri Türkiye bağlamında öğretmen örnekleminde yapısal bir model çerçevesinde incelemesidir. Mevcut ulusal literatürde bu değişkenlerin çoğunlukla ikili ilişkiler düzeyinde ele alındığı dikkate alındığında, bu çalışma değişkenler arası etkileşimleri bütüncül bir modelle test ederek hem kuramsal hem de yöntemsel açıdan katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, eğitim örgütlerinde yönetsel süreçlerin öğretmen esenliği üzerindeki etkilerini açıklamada daha kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Sonuç olarak, araştırma bulguları eğitim örgütlerinde yönetsel desteğin öğretmenlerin mesleki iyi oluşu üzerindeki belirleyici rolünü açık biçimde ortaya koymaktadır. Algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin iş doyumunu artırmakta ve tükenmişlik düzeylerini doğrudan ve dolaylı yollarla azaltmaktadır. Bu çerçevede öğretmen tükenmişliğinin yalnızca bireysel bir sorun olmadığı, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel süreçlerle yakından ilişkili çok boyutlu bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

5. ÖNERİLER

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmen tükenmişliğinin azaltılmasında algılanan yönetici desteği ve iş doyumunun belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle algılanan yönetici desteğinin iş doyumunu üzerindeki güçlü etkisi ($\beta = .58$) ile tükenmişlik üzerindeki hem doğrudan ($\beta = -.36$) hem de iş doyumunu aracılığıyla dolaylı etkileri ($\beta = -.31$) dikkate alındığında, elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamaya ve gelecekteki araştırmalara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Uygulamaya ve Eğitim Politikalarına Yönelik Öneriler

5.1.1. Yönetsel desteğin sistematik ve kurumsal bir yapıya kavuşturulması:

Araştırma bulguları, algılanan yönetici desteğinin öğretmen tükenmişliğini azaltan temel örgütsel kaynaklardan biri olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik kapasitelerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimlerin sistematik hale getirilmesi önerilmektedir. Bu programlarda özellikle öğretmen motivasyonu, geri bildirim süreçlerinin yönetimi ve empatik iletişim becerilerinin geliştirilmesine odaklanılması, yönetsel desteğin niteliğini artırabilir. Bu yaklaşım, örgütsel destek kuramı ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli bağlamında öğretmenlerin psikolojik kaynaklarının güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

5.1.2. İş doyumunu merkeze alan örgütsel düzenlemelerin önceliklendirilmesi:

İş doyumunun tükenmişlik üzerindeki güçlü ve belirleyici etkisi ($\beta = -.54$) göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin mesleki tatmin düzeylerini artırmaya yönelik örgütsel uygulamaların önceliklendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının artırılması, mesleki özerkliklerinin desteklenmesi ve başarılarının görünür kılındığı geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması önerilmektedir. Bu tür uygulamalar, iş doyumunu artırarak tükenmişliği dolaylı olarak azaltabilecek yapısal araçlar olarak değerlendirilebilir.

5.1.3. İş talepleri–kaynaklar dengesinin etkin biçimde yönetilmesi:

İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde, öğretmenlerin karşılaştıkları iş yükü ile sahip oldukları örgütsel destek arasındaki dengenin korunması kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin iş yükünün dengelenmesine yönelik yönetsel planlamaların yapılması ve destek mekanizmalarının düzenli olarak izlenmesi önerilmektedir. Bu denge, tükenmişliğin önlenmesinde temel bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

5.1.4. Çok katmanlı ve bütüncül müdahale stratejilerinin geliştirilmesi:

Araştırmada elde edilen aracılık bulguları, yönetici desteğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin tek boyutlu olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle öğretmen tükenmişliği ile mücadelede yalnızca bireysel baş etme becerilerine odaklanan yaklaşımlar yerine; örgütsel iklimi, yönetsel süreçleri ve iş doyumunu eş zamanlı olarak ele alan bütüncül müdahale stratejilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

5.1.5. Okul temelli sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi:

Araştırma sonuçları, sosyal destek yapılarının tükenmişliği azaltıcı rolünü dolaylı olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, okullarda mentorluk sistemlerinin yaygınlaştırılması, öğretmenler arası iş birliğinin artırılması ve profesyonel öğrenme topluluklarının oluşturulması önerilmektedir. Bu tür yapılar, örgütsel destek algısını güçlendirerek öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir.

5.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

5.2.1. Boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması:

Bu çalışma kesitsel bir araştırma desenine sahiptir. Gelecek çalışmalarda boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması, yönetici desteği, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişimini ve nedensel yönünü daha açık biçimde ortaya koyabilir.

5.2.2. Modelin genişletilmesi ve alternatif değişkenlerin incelenmesi:

Gelecek araştırmalarda mevcut modele örgütsel güven, psikolojik sermaye, öğretmen öz yeterliği ve iş-aile çatışması gibi değişkenlerin dahil edilmesi, tükenmişlik sürecini açıklayan mekanizmaların daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu tür değişkenler, modelin açıklayıcılığını artıracak potansiyele sahiptir.

5.2.3. Farklı örneklerle karşılaştırmalı çalışmalar yapılması:

Araştırmanın belirli bir coğrafi bağlamla sınırlı olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Bu nedenle farklı bölgelerde, okul türlerinde ve sosyo-ekonomik düzeylerde gerçekleştirilecek karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

5.2.4. Karma yöntem araştırmalarının yaygınlaştırılması:

Nicel bulguların sunduğu genel çerçevenin derinleştirilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Öğretmenlerin yönetici desteğini nasıl deneyimlediklerine ilişkin derinlemesine veriler, elde edilen bulguların bağlamsal olarak daha iyi yorumlanmasına katkı sağlayabilir.

5.2.5. Çok kaynaklı veri kullanımının artırılması:

Gelecek araştırmalarda yalnızca öğretmen algılarına dayalı veri toplamak yerine, yöneticilerin değerlendirmeleri ve gözlem verilerinin de dahil edilmesi, araştırma modelinin çok boyutlu olarak test edilmesine olanak sağlayabilir.

5.3. Genel Değerlendirme

Araştırma bulguları, öğretmen tükenmişliğinin yalnızca bireysel bir direnç meselesi olmadığını, örgütsel ve yönetsel süreçlerle yakından ilişkili çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin iş doyumunu artıran ve destekleyici okul iklimini güçlendiren bütüncül yaklaşımların geliştirilmesi, eğitim örgütlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baycan, F. A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi.
- Charoensukmongkol, P., & Moqbel, M. (2014). Does coworker support matter? An investigation of its impact on burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 11(3), 279–294. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2014-0045>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi bilimsel çalışmaları içinde* (ss. 143–154).
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514–525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1–9.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (35. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. *Teaching and Teacher Education*, 90, 103221. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103221>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan yönetici desteği ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501–511. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.501>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota Industrial Relations Center.