

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

KIRSAL VE KENTSEL ALANLARDA
ÇALIŞAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESUT DÜZTAŞ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

ELAZIĞ–2008

ONAY SAYFASI

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**KIRSAL VE KENTSEL ALANLARDA ÇALIŞAN
OKUL YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez... / ... / 2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK

**Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun / /
..... tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.**

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi
Kırsal ve Kentsel Alanlarda Çalışan Okul Yöneticilerinin
Tükenmişlik Düzeyleri

Mesut DÜZTAŞ

Fırat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
2008; Sayfa: XIV + 160

Bu araştırmanın amacı; kırsal ve kentsel alanlarda çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve karşılaştırmaktır. Araştırma “betimleme-survey” yöntemiyle yapılmış bir alan taraması niteliğindedir. Araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri ve Malatya ili sınırları içerisinde yer alan tüm örgün eğitim okullarında, merkezde 1264 okul, kırsal alanda 3317 okul oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise, merkezdeki ilköğretim okullarında görev yapan 532, kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisi alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Beşli likert tipi ölçek, 9 bireysel değişken, 22 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul yöneticilerinin tükenmişliğe ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Science, 13) paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, Kruskal-Wallis, Pearson korelasyon analizi ve Mann-Whitney U testleri kullanılan araştırmada, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, kent merkezindeki ve kırsal alandaki okullarda çalışan okul yöneticilerinin meslekleriyle ilgili orta seviyede tükenmişlik yaşamaktadırlar. *Duygusal Tükenme (DT)*: ($\bar{x}$ kırsal = 2.53, $\bar{x}$ kent = 2.73), *Duyarsızlaşma(D)*: ($\bar{x}$ kırsal=1.91, $\bar{x}$ kent = 2.15), *Kişisel Başarının Azalması (KB)*: ($\bar{x}$ kırsal = 3.56, $\bar{x}$ kent = 3.68).

Bulgular çalıştığı yer açısından değerlendirildiğinde, kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerine göre tükenmişlik düzeylerinin az olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kırsal Alan, Kent Merkezi, Okul Yöneticisi, Tükenmişlik

SUMMARY

Master Thesis
The Study of Burnout Level of School Administrators Working
at Rural and Urban Areas

Mesut DÜZTAŞ

Fırat University
The Institute of Social Sciences
The Department of Educational Sciences
2008; Page: XIV + 160

The purpose of this research is to determine and compare the burnout levels of school administrators who work at state schools in the rural and urban areas. The study is conducted in a descriptive way, and reflects the nature of field study. The universe of the research consists of full time 1264 schools of central province and 3317 schools of rural area school administrators who work at the state schools within Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri, Malatya central province and rural area, in the education year 2007- 2008. 532 school administrators working within province center, 316 school administrators from rural area have been taken into the pattern of the research. In the research, “Maslach Burnout Inventory” was used to get data. The five - likert-type scale consists of 9 individual variables, twenty- two items and three dimensions. The questionnaire is made up of two sections. In the first section personal information and in the second section school directors opinions on burnout take place.

SPSS (Statistical Package for Social Science, 13) packet programme has been used in order to analyse the statistical datas determined at the research. frequency, Percent, Arithmetic Mean, Standart Deviation, Kruskal-Wallis, Pearson Correlation, Mann-Whitney U tests have been used for the evulation of the data, the upper limit of erronous ratio has been accepted as 0.05. According to the results of research, school administrators who work in central province and rural area, have a medium level of burnout about their jobs. *Emotional Exhaustion (EE)*: ($\bar{X}$ rural = 2.53, $\bar{X}$ central = 2.73). *Depersonalization (D)*: ($\bar{X}$ rural = 1.91, $\bar{X}$ central=2.15). *Personel Accomplishment (PA)*: ($\bar{X}$ rural = 3.56, $\bar{X}$ central = 3.68)

According to the evaluation of data related to place of work, rural school administrators have less burnout than the school administrators in province center.

Key Words: Rural Area, Central Province, School Directors, Burnout

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET	III
SUMMARY	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XII
KISALTMALAR.....	XI
BİRİNCİ BÖLÜM - GİRİŞ	1
1. Problem Durumu.....	1
2. Araştırmanın Amacı.....	4
3. Araştırmanın Önemi	5
4. Araştırmanın Sayıltıları.....	6
5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
6. Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM - LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. OKUL VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ	7
2.1.1. Örgüt Bağlamında Okullar.....	7
2.1.2. Okulların Yönetimi	8
2.1.3. İyi Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Vasıflar	10
2.1.4. Okul Yöneticisinin Göstermesi Gereken Davranışlar	14
2.2. TÜKENMİŞLİK	15
2.2.1. Tükenmişlik Kavramı	15
2.2.2. Tükenmişliğin Boyutları	18
2.2.3. Tükenmişliğin Evreleri	20
2.2.4. Tükenmişlik Sendromuna Daha Çok Kimler Yakalanır	21
2.2.5. Tükenmişliğin Nedenleri	22
2.2.6. Tükenmişliğe Götüren Ortamlar	33
2.2.7. Tükenmişliğe Götüren Etmenler.....	34
2.2.8. Tükenmişliğin Belirtileri.....	34
2.2.9. Tükenmişliğe Giden Yolun Beş Dönemi.....	36

2.2.10. Tükenmişliğin Sonuçları.....	37
2.2.11. Tükenmişlikle Başa çıkma Yolları	38
2.3. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ÜÇ ÖNEMLİ KAVRAM STRES, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	42
2.3.1. Stres Kavramı	43
2.3.2. Stres Anında Organizmada Oluşan Değişiklikler	43
2.3.3. Stresin Oluşum Sebepleri.....	45
2.3.4. Stresin Etkileri	48
2.3.5. Stres Yönetimi (Stresin Giderilmesine Yönelik)	49
2.3.6. Stres ve Tükenmişlik	50
2.3.7. İş Doyumu Kavramı.....	51
2.3.8. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler.....	52
2.3.9. İş Doyumu ve Tükenmişlik.....	53
2.3.10. Örgütsel Bağlılık.....	54
2.3.11. Bağlılığın Sonuçları	56
2.3.12. Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Tükenmişlik.....	56
2.4. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ KURAMSAL ÇALIŞMALAR	58
2.4.1 Tükenmişliği Açıklamaya Yönelik Kuramlar.....	58
2.5. YÖNETİCİLİK VE TÜKENMİŞLİK	66
2.5.1.Yöneticilik ve Tükenmişlik	66
2.5.2.Yöneticinin Yönetim Tarzı ve Tükenmişlik	70
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	72
2.6.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	72
2.6.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - YÖNTEM.....	89
3.1. Araştırmanın Modeli.....	89
3.2. Evren	89
3.3.Örneklem	90
3.4. Verilerin Toplanması	90
3.5. Verilerin Analizi ve Toplanması.....	94
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – BULGULAR VE YORUM	96
4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	96

4.2. Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarındaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorum	103
4.3. Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin İlgili Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumları	112
BEŞİNCİ BÖLÜM – SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133
5.1.SONUÇLAR.....	133
5.1.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar	133
5.1.2. Alt Problemlere ilişkin Sonuçlar.....	134
5.2. ÖNERİLER.....	139
5.3. ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	156

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Liderlik ve Yöneticilik İlgili Alanı.....	13
Tablo 2 : Okul Yöneticilerin Tükenme Süreci.....	71
Tablo 3 : Araştırma Evreninde Ele Alınan İller ve Okul Sayıları.....	89
Tablo 4 : Araştırma Örneklemi Oluşturan İller ve Okul Sayıları.....	90
Tablo 5 : Geçerlik ve Güvenirlik Analizi.....	93
Tablo 6 : Derecelendirme Ölçeği.....	95
Tablo 7 : Gönderilen ve Dönen Anketlerin İllere Göre Dağılımı.....	95
Tablo 8 : Cinsiyete Göre Okul Yöneticisi Dağılımı.....	96
Tablo 9 : Okul Yöneticilerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları.....	97
Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	98
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem'lerine Göre Dağılımları.....	99
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Ünvanlarına Göre Dağılımları.....	100
Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Statülerine Göre Dağılımları.....	100
Tablo.14: Okul Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Dağılımları.....	101
Tablo 15: Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı İl'e Göre Dağılımları.....	102
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Kırsal Alandaki Yöneticilerin “ <i>Duygusal Tükenme</i> ” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri.....	103
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Kent Merkezindeki Yöneticilerin “ <i>Duygusal Tükenme</i> ” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri.....	104
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Kırsal Alandaki Yöneticilerin “ <i>Duyarsızlaşma</i> ” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri.....	106
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Kent Merkezindeki Yöneticilerin “ <i>Duyarsızlaşma</i> ” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri.....	107
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Kırsal Alandaki Yöneticilerin “ <i>Kişisel Başarı</i> ” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri.....	108
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Kırsal Alandaki Yöneticilerin “ <i>Kişisel Başarı</i> ” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri.....	109
Tablo 22: Kırsal Alanda ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tüm Boyutlara İlişkin Genel Tükenmişlik Düzeyleri.....	110
Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	112

Tablo 24: Yaş Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	114
Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Analiz.....	115
Tablo 26: Medeni Durum Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	117
Tablo 27: Kıdem Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal - Wallis Testi ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 28: Ünvan Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal - Wallis Testi Sonuçları.....	122
Tablo 29: Statü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal - Wallis Testi Sonuçları.....	125
Tablo 30: Okul Türü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal - Wallis Testi Sonuçları.....	128
Tablo 31: Görev Yapılan İl Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal - Wallis Testi Sonuçları.....	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil .1: Öz Yeterliliğin Tükenmişlik Üzerine Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....	31
Şekil .2: Stresin Aşamaları.....	44
Şekil .3: Maslach Tükenmişlik Boyutları.....	59
Şekil .4: Yeterlilik Beklentisi.....	62
Şekil .5: Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli.....	66
Şekil .6: Yönetim Gözeneği Kuramı.....	70

ÖNSÖZ

Okul yöneticileri gün içerisinde vakitlerinin birçoğunu görevli oldukları eğitim örgütlerinde geçirmektedir. Burada görevlerini sürdürürken örgütü oluşturan paydaşların var olan sorunlarına odaklandığı için stres, bıkkınlık, umutsuzluk, çaresizlik gibi istenmeyen duygusal durumlara kapıldıkları görülmektedir. Bir de buna kişisel (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, statü, ünvan) ve okuldan (okulun türü, okulun bulunduğu yerleşim yeri vb.) kaynaklanan değişkenlerde eklenince okul yöneticisi stres ve ilerleyen sürecinde tükenmişlik duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda olan okul yöneticisi olumsuz duygular hissetmeye, kendini yetersiz ve başarısız görmeye, işine ve diğer çalışanlara karşı daha ilgisiz davranmaya ve duyarsızlaşmaya başlamaktadır.

Bu çalışmayla da okul yöneticilerinin çalıştığı yer değişkenine göre (kırsal ve kentsel alanlar) tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişlik duygusundan arınabilmeleri için alınabilecek önlemlerin ortaya konulması noktasında eğitim yönetimine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

Araştırma konusunun yüksek lisans tezi olarak belirlenmesinde yönlendirici olan, tezimin her aşamasında destek olan, yol gösteren, güdüleyen ve bilgileri ile katkıda bulunan değerli danışma hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ 'a, bilgi, tecrübe ve engin görüşleriyle Prof. Dr. Vehbi ÇELİK' e, her daim yanımda hissettiğim, kaynak noktasında yardımcı olan Doç. Dr. Fatih TÖREMEN' e, moral ve motive noktasında Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN' a, anket verilerimin istatistiksel işlemlerini yapmama yardımcı olan ve yorumlama sürecinde rehberlik eden Yrd. Doç. Dr. Ramazan ERDEM' e ve Arş. Görevlisi Etem YEŞİLYURT'a; Türkiye'de genelde Eğitim Bilimleri alanında özelde Eğitim Programları ve Eğitim Yönetimi alanında önemli işlevler yerine getirdiğine inandığım ve bünyesinde yüksek lisans eğitimi almaktan onur duyduğum Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim ve Teknik Eğitim Fakültesi'ndeki tüm hocalarıma; anketlerimin yürütülmesinde bana sonsuz destek olan tüm arkadaşlarıma, anketin doldurulmasında katkıları olan tüm okul yöneticilerine ve canım annem' e saygı ve şükranlarımı sunar, en ulvi ve tükenmemiş duygularıyla teşekkür ederim.

Mesut DÜZTAŞ

2008- Elazığ

KISALTMALAR

Akt :Aktaran

MBI :Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)

MEB :Milli Eğitim Bakanlığı

YİBO :Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

PİO :Pansiyonlu İlköğretim Okulu

SPSS :Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Değişim ve gelişimin yaşandığı 2000'li yıllarda okul örgütlerinin farklılıklara ayak uydurabilmesi için etkili ve verimli olmaları zorunlu olmaktadır. Bu da eğitim ve öğretim çalışmalarına önem vermeleriyle mümkün olabilmektedir. Eğitimin, değişim karşısında beklenen işlevini yerine getirebilmesi içinde, toplumun beklentilerine uygun teknik ve yöntemler geliştirmiş olması gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitim, değişimin gerçek anahtarıdır. Eğitimin temel unsurları olan okul, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci vb. yeterlilikleri oranında bu anahtar iş görecektir. Okul yöneticisi işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yönetir. Bu bağlamda sosyal bir sistem olan okulların en stratejik parçalarından biri okul yöneticileridir. Yöneticilik temelde insan ile ilgili bir meslek olduğu için, okul yöneticisinin sosyal çevre ile olan etkileşimi meslek açısından önemlidir. Bu etkileşim sürecinde yöneticiden beklenen bazı roller bulunmaktadır. Bu rolleri göstermekle okul örgütündeki diğer paydaşlara liderlik etmek zorundadır. Bu açıdan kurum içinde ve dışında göstermesi gereken sorumluluklar bulunmaktadır. Ama bu sorumlulukları her zaman aynı düzeyde sergilemesi mümkün değildir.

Çalışılan yerdeki imkânsızlıklar, ücret yetersizliği, mesleğe başlarken beklentilerinin karşılanmaması, birçok kişiyle çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, performanslarının gerçek anlamda değerlendirilmemesi vb. gibi etkenlere bağlı olarak, zamanla mesleklerini sıradan ve basit görebilmekte ve kendilerini yorgun, duygusal yönden aşırı yıpranmış hissedebilmektedirler. Bu hislerle özellikle diğer kurum çalışanlarına, arkadaşlarına ve ailesine karşı ilgisiz ve katı davranışlar sergileyebilmekte ve bu davranışlarının etkisiyle kendilerini işinde yetersiz, hatta başarısız olarak değerlendirebilmektedirler. Tüm bunların sonucunda da okul yöneticisi tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu nedenle kırsal alan ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın bu bölümünde problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili tanımlar açıklanmaktadır.

1. Problem Durumu

Bilginin egemen olduğu bir çağda yaşamaktayız. İnsanlık, bugüne kadar yaşamadığı seviyede ve hızla değişim yaşamıştır. Bu değişim yapılarında, anlayışlarda ve her alandaki uygulamalarda görülmektedir (Can, 2002).

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi de önem kazanmaktadır. Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişikliklere yanıt vermek üzere bireyin davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, çevredeki gelişmelere uyum sağlayabilecek ve çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekir. Okulun amacı sadece eğitim ve öğretimi gerçekleştirmek değildir. İçinde bulunduğu çevrenin, velinin ve okulda yer alan öğretmen, öğrenci, yardımcı personelin istek ve beklentilerini de gerçekleştirmek okulun görevleri arasındadır. Bu değişimlerden haberdar olma ve onlardan etkili şekilde yararlanma okul yöneticisinin temel rolü olmalıdır. Okul yöneticisinin bu rolü oynayabilmesi okul yönetimi alanında yetişmiş ve aranılan özellikleri kazanmış olmasını gerektirir. Bu gerçekleştirme işinde tarafların memnuniyetleri olmayabilir. Çünkü birisinin isteğinin karşılanması durumunda diğeri bu durumdan hoşnut olmayabilir. Okul yöneticisi, üst yöneticiler de dâhil olmak üzere pek çok çıkar gruplarının isteklerini karşılamak, onları dengede tutmak zorundadır. Bu da okul yöneticilerinin insanı hedef alan farklı disiplinleri içeren eğitim programlarından geçmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Bayrak, 2006, 195–196).

Okul ve eğitimin temel öğelerini yönetici oluşturmaktadır. Yöneticinin eğitim ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesindeki rolü ve buna bağlı olarak ülke geleceğindeki önemi tartışmasız olarak kabul edilmektedir. Okulun düzenini doğrudan etkileyen bir birey olması nedeniyle yöneticinin, sağlam ve dengeli kişiliğe sahip olması gerekmektedir (Aydın, 2002, 15). Bu kadar yoğun ve karmaşık iş yoğunluğunun üstesinden gelemeyecek bireyin yönetici olması, onun bireysel ve örgütsel anlamda başarıya ulaşamamasına ve işinden doyum alamamasına neden olur. Durağanlaşan yöneticinin işinden soğumasına, işine yabancılaşmasına ve ilerleyen sürecinde işten ayrılmasına neden olabilir. Bu sorunlar yöneticinin iş stresi yaşamasına devam etmesiyle de tükenmişlik sendromunu yaşamasına sebebiyet verebilmektedir.

Tükenmişlik, işte kronikleşen baskı ve stresle oluşan duygusal, zihinsel ve fiziksel yıpranma olarak tanımlanmakta ve kişinin hayata ve işine olumsuz duygu hissetmesidir (Pines, Aranson ve Kafry, 1981). Tükenmişlik sosyal alanlarda çalışan kişilerde kendini hissettiren bir fenomendir (Ammon, 2005). Günümüzde çalışanların duygusal çöküntü olarak yaşadığı bir fenomen olarak önemle üzerinde durulan

hastalıktır (Moses, 2007, 10). Bu açıdan tükenmişlik özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu, insanlarla daha çok yüz yüze çalışan meslek elemanlarında (Ergin, 1992, 143; Kulaksızoğlu ve ark, 2003, 16) (tıp doktorluğu, öğretmenlik, yöneticilik gibi) yapılan iş gereği, daha sık rastlanmaktadır (Schwap ve Iwanichi, 1982; Akt: Kırılmaz ve ark. , 2003). Tükenmişlik belirsiz yapısı öne çıkarılarak, birey ve çevresi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan psikolojik erozyonun yavaş ve gizli gelişen süreci olarak tanımlanır (Brenninkmeijer, 2002).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması tükenmişliği oluşturan boyutlar olup kişisel kaynakların sona dayandığı, normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve negativizmin yer aldığı, bir enerji tükenişi olarak (Dolan.1987, 3); ilerleyici bir stres süreci olarak (Bailey, 1985, 28; Cronin-Rooks, 1985, 31; Iveson, 1983, 43; Mc Carty, 1985, 305; Akt: Özer, 1998, 10) ; Mesleki bir otizm olarak (Storlie, 1979, 2108) tanımlamaktadırlar.

Yöneticilik, pek çok insanın ihtiyaçlarını karşılama yönünde sürekli çaba göstermeyi, bu durumun yarattığı stres, duygusal ve fiziksel sorunlara yol açarak tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir. Son yıllarda sosyal ve teknolojik değişimlerin yaşanması yöneticilerde daha fazla çatışma, baskı, stres ve tükenmişlik yaşamalarına yol açtığı düşünülmektedir (Lam, 1988, 251).

Okul yöneticilerinde tükenmişliğe öğretmen yönetici iletişimindeki olumsuzluklar, maaş ve ücret yetersizliği, iş yükünün fazlalığı, meslektaşları ile ilişkilerindeki olumsuzluklar, amirlerinden görülen destek azlığı gibi durumların varlığı yönetici tükenmişliğine neden olabilir. Bir de buna okul yöneticisinin kendisinden (cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, kıdem vb.) ve okuldan kaynaklanan (okul türü, okulun bulunduğu yerleşim yeri) sebepler de eklenince tükenmişlik eğitim ve okul için bir sorun arz etmektedir. Babaoğlu (2006) ve Izgar'ın yapmış olduğu çalışmalarda belirlenen değişkenlerde anlamlı farkın çıkması araştırmamızın bu sonuçlarla ne kadar örtüşeceği merak edilmiştir. Örneğin Izgar ' ın araştırmasına göre yöneticilerin medeni durumla, çalıştıkları okul türü ile duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunda 0-5 yıl arasında olan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri diğer gruplara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğretmenlik mesleğini bugün tercih etmeyi düşündükleri sıra ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Babaoğlu' a göre ise toplam tükenmişlikte kadın yöneticiler erkek

yöneticilere göre anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadır. Bekârlar ise evlilerden daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Duyarsızlaşma boyutunda 46 ve üzeri yaş grubundaki yöneticiler, hem 20–30 yaş, hem de 31–35 yaş grubundaki yöneticilerden anlamlı olarak daha az tükenme yaşamaktadır. 1–10 yıl grubundaki yöneticiler; hem 16–20 yıl, hem 21–25 yıl, hem de 26 yıl ve üstünde olan gruptan anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Bu çerçevede problem olarak, tükenmişlik yaşayan yöneticilerle ilgili araştırmalar gerçekleştirilmiş olup okul yöneticileriyle ilgili araştırma sayısı oldukça azdır. Çalışmalar genel olup yöneticilerin tükenmişlik duygusu yaşamasına neden olan etmen “çalışılan yer” göz ardı edilmiştir. Bu araştırmacı için önemli bir problem olarak görülmüş ve kırsal alandaki okul yöneticilerinin mi yoksa kent merkezindeki okul yöneticilerinin mi daha sık tükenmişlik yaşadığı araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; kırsal ve kentsel alanlarda çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir.

1) Kırsal ve kentsel alanlarda görev yapan tüm okul yöneticilerinin;

A.Duygusal tükenme alt boyutuna göre tükenmişlik düzeyleri nedir?

B.Duyarsızlaşma alt boyutuna göre tükenmişlik düzeyleri nedir?

C.Kişisel başarı tükenmişlik alt boyutuna göre düzeyleri nedir?

D.Kırsal ve kentsel alanlarda çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2) Kırsal ve kentsel alanda çalışan okul yöneticilerinin tükenme düzeylerinin kişisel özellikleri bakımından;

A.“Cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

B.“Yaş” değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

C.“Medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

D.“Mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı fark göstermekte midir?

E.“Ünvan” değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

F.“Statü” değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

G.“Okulun yerleşim yeri” değişkenine göre anlamlı fark göstermekte midir?

H.“Okul türü” değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

I. “Görev Yapılan il” değişkenine göre anlamlı fark göstermekte midir?

3. Araştırmanın Önemi

Okullarımızda değişim ve gelişmelere karşı ayakta kalabilmenin yolu, okul açısından örgüt sağlığına, okuldaki yöneticinin ve diğer paydaşların fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlıklarına bağlıdır. İnsan psiko-sosyal bir varlıktır. Sosyal bir sistem olarak okullarımızdaki yöneticilerimizde, bu sosyal ortamda psikolojik anlamda birçok bireyle iletişim kurmak, onları anlamak ve örgütsel dengeyi kurmak zorundadır. Bu kadar yoğunluğa katlanamayan ya da alışık olmayan okul yöneticisinin tükenmişlik yaşamaması içten değildir. Tükenmişlik örgüt olarak okullarımızı sardığında bir virüs olarak okulumuzun tüm boyutlarını istila etmekte ve eğitimde kaliteyi düşürmektedir. Okulu bir ev olarak düşündüğümüzde çatısı, yönetim olarak algılanmalıdır. Evin çatısı aktığında evin her bölümü zarar görecektir. Önemli olan çatının aktarımıdır. Yönetimden, okulu koruyan, paydaşları etki altına alan liderlik rolüne sahip okul yöneticileri anlaşılmalıdır. Okul yöneticilerimizde görülen olumsuz duygulardan en önemlisi örüntü olarak tükenmişlik duygusudur. Önemli olan tükenmişlik yaşayan okul yöneticilerinin bu duygularının ilk evresinde hissedilmesi, müdahaleye geçilmesi ve diğer paydaşlara sıçramasının engellenmesidir. Okullarımızın bel kemiği olan okul yöneticilerimizin tükenmişliği tanımları, hissetmeleri, mücadele etme tekniklerini öğrenme ve uygulayabilmeleri açısından bu araştırma önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin ilgi, beklenti ve idealleri farklı farklıdır. Bunların karşılanması iş doyumuna, karşılanamaması strese, ilerleyen sürecinde tükenmişliğe götürmektedir. Tükenmişliğe etki eden etmenler sosyal, ekonomik, psikolojik birçok nedene bağlı olabilir. Bu çerçevede okul yöneticilerinin görev yaptığı yer değişkenine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı merak edilen bir konudur. Kırsal alandaki okul yöneticisi mi yoksa kent merkezinde çalışan okul yöneticisi mi daha sıklıkla tükenmektedir. Başka bir deyişle bir anlamda imkânsızlıkların yaşanması muhtemel olan kırsal alanlarda mı yoksa öğrenci, öğretmen, veli, memur vb. insan yoğunluğunun bulunduğu kent merkezlerinde görev yapmak mı daha çok tüketmektedir. Araştırmayla hangi çalışılan yerde, ne kadar tükenildiğinin açığa çıkarılmasıyla sorunun orta konulması ve okul yöneticilerimizin daha verimli olmaları için alınabilecek önlemler ortaya konularak, yeniden yapılanma süreci içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığının çalışmalarına katkıda bulunacağı umulmaktadır.

4. Araştırmanın Sayıtları

- Okul Yöneticileri anketi yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
- Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Uygulanan anket ve istatistik teknikleri geçerli ve güvenilir varsayılmıştır.
- Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık varsayılmıştır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 2007–2008 öğretim yılında kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticileriyle sınırlıdır.
- Bu araştırmada, toplanan veriler, “ Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) ” ve kişisel bilgi formundan elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Araştırma tükenmişlik düzeyini etkileyebileceği düşünülen kişisel bilgiler, “cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, unvan, statü, okul türü, görev yapılan il ve çalışılan yer” değişkenleriyle sınırlıdır.
- Araştırma, sadece devlet okullarından toplanan verilerle sınırlıdır.
- Araştırma, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki örgün eğitim kurumlarıyla sınırlıdır.
- Veriler, uygulanan anketin istatistiklerinden elde edilen bilgilerle sınırlı olacaktır.

6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Tüm örgün eğitim kurumlarında görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenler.

Kırsal Alan: Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesi evreninden, çalışma evreni olarak belirlenen Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri ve Malatya'daki belde, köy, mezralarda bulunan örgün eğitim kurumları.

Kent Merkezi: Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesi evreninden, çalışma evreni olarak belirlenen Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri ve Malatya'daki şehir ve ilçe merkezindeki örgün eğitim kurumları.

Tükenmişlik: Literatürde ilk açıklama olarak; “enerji ve güç kaynaklarda aşırı isteklerde bulunulması sonucunda yaşanan başarısızlık, aşınma ve bitkinlik duygularının toplamı” olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, 159).

Duygusal Tükenme: Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri ve bu tür olumsuz duygulardaki artış olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson 1981, 99).

Duyarsızlaşma: Kişinin çalıştığı ve hizmet verdiklerine karşı, duygu açısından yoksun şekilde tutum ve davranışlar sergilemesidir (Maslach ve Jackson 1981, 99).

Kişisel Başarı: Kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı noksanlığı olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson 1981, 99).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. OKUL VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Bu bölümde örgüt bağlamında okullar, okulların yönetimi, iyi bir okul yöneticisinden beklenen vasıflar ve okul yöneticilerin göstermesi gereken davranışlara yer verilmiştir.

2.1.1. ÖRGÜT BAĞLAMINDA OKULLAR

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın, toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak amaçların gerçekleştirilmesi için işbirliği yapma gereksiniminden doğan örgütlerin ne olduğuna ilişkin farklı tanımlar yapıla gelmiştir. Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir (Demirtaş, 1997, 5). İnsanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2005, 49).

Barnard'a göre, bir örgütün varolabilmesi için üç temel öge zorunludur. Bunlar:

1. Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler,
2. Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği
3. Gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır. Bu açıklamalardan bir örgütün temel öğeleri olarak bireyler, isteklilik ve genel ve ortak bir amaç anlaşılmaktadır (Demirtaş, 1997, 6; Aydın, 2000, 14). Örgütler temel amaçlarına göre sınıflandırıldığında hizmet, ekonomik, dini, güvenlik, sosyal, hükümet ve eğitim örgütlerinden oluşur. İşte eğitim örgütleri içinde yer alan okullar da (anaokulundan üniversiteye kadar) örgüt özelliği

gösterir (İlgar, 2000, 28). Zira davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri onun örgüt olduğunu kanıtlamaktadır.

Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır (Demirtaş, 1997, 6; Türk, 1999, 26–28):

- Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
- Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.
- Okul, özel bir çevredir.
- Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
- Okul, bürokratik bir kurumdur.
- Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

2.1.2. OKULLARIN YÖNETİMİ

Okul genel bir kavramdır. Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışları kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir (Başaran, 1996, 71). Son yıllarda okul yönetimiyle ilgili iki kavram okul kültürü ve okul iklimidir. Okul, sosyal bir sistem olarak belirli bir kültüre sahiptir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır (Çelik, 2002, 38). Okul toplumunu oluşturan insanlar arasında bütünleşmenin sağlanıp sürdürülmesi, aitlik ve biz duygusunun gelişmesi, üyelerin okullarına bağlanmaları, okullarıyla övünmeleri, üyeler arasında ortak bir kültürün oluşmasına bağlıdır. Okul iklimi ise okuldaki insan ilişkilerinin mahiyetini ifade etmektedir. Her okulun kendine özgü bir iklimi ya da havası vardır. Okulun iklimi, okulda çalışan, okulun üyesi olan insanların motivasyonunu, moralini, verimliliğini etkiler. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, okulda güçlü bir ortak, kültürün yanı sıra açık, olumlu destekleyici, güvene dayalı bir iklimin oluşmasına öncülük yapmalıdırlar (Şişman, 2001, 118–119). Okuldaki eğitsel, yönetsel iç işleyiş ve çevreye bakışta yerleşmiş bir sistem vardır. Tüm bu ilişkiler ve etkilerin ağı okulun ortamını,

eğitim iklimini oluşturur. Okul yönetiminin yerleşmiş tutumu, oluşturulmuş eğitim iklimi, verimi ya da verimsizliği de belirler. Bu sebeple okul yönetimlerinin tutumu önemlidir.

Otokratik okul yönetimi; sürekli baskı, ceza, katı kurallar üzerine örülen bir eğitim ortamında öğretmen ve öğrencilerin isteği karşılanmaz. Hedef ve davranışların geliştirilmeyeceği okul yönetimidir.

Hoşgörülü okul yönetimi; affedici, öğretmen ve öğrenciyi koruyucu tutumdur. Öğrencinin beğenmediği kararlar hemen değiştirilir. Onların hoşgörüsü temel alınır. Bazen yönetmelik, tüzük vb. bağlayıcı ilkelere bile uyulmadığı, öğrenci ve öğretmenin lehine değiştirildiği görülür. Başarıyı arttırıcı kararlar desteklenir. Talepler karşılanır, olumlu girişim ve kararlar ödüllendirilir.

Demokratik okul yönetimi: kararlar ilgililerin katılımı ile oluşur. Bu kararlara genellikler uyulur. Sorunlar demokratik işleyiş içinde çözülür (Doğan, 2003, 128–129). Günümüz dünyasında örgütlerin başarıya ulaşması için muhakkak güçlü bir yönetime sahip olması gerekmektedir. Bir örgüt olan okullarında güçlü bir yönetime sahip olması gerekmektedir. Yönetim “belli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir (İlgar, 2000, 13). Yönetim işini de gerçekleştirecek kişiye yönetici denir. Yönetici için ise belirli zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma, ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 2001, 7).

Çağımızda yönetime, her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun sebebi de dinamik bir çevre içindeki kaynakların koordinasyonu ile örgütsel güçlerin belli amaçlar çevresinde toplanmasının hedeflenmesidir. Okullarda yönetim işini gerçekleştiren kişilere okul yöneticisi, okul müdürleri denilmektedir. Okulu yöneten kişilere ne denilirse denilsin bunun pek önemi yoktur. Önemli olan okul müdürlerinin yöneticiliğin ne olduğunu bilmesi, aranan ya da istenilen insan olması, değişim ve gelişime açık, liderlik vasfına sahip, okul amaçlarını gerçekleştiren, insan kaynakları yönetimini önemseyen biri olmasıdır. Yönetici, başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli şekilde yapabilmek için birtakım nitelik ve özelliklere sahip olması gerekmektedir.

2.1.3. İYİ BİR YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN VASIFLAR

Örgütleri verimli ve etkili bir şekilde başarıya götürecek olan kilit kişi okul yöneticisinin bir takım vasıflara sahip olması gerekmektedir. Bunlar;

2.1.3.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri: Yöneticinin düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olması gereklidir.

➤ Genel kültür (tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak)

➤ Mantıklılık

➤ Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)

➤ Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)

➤ Sezgi gücü (imkân, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)

➤ Hayal gücü (geleceğe ait olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırmak)

➤ Muhakeme gücü (iyi-kötü, doğru-yanlış, haklı-haksız'dan ayırt edebilme)

➤ Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği. Bu nitelikler ve özellikler, yöneticiye; çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2.1.3.2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri: Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olması gerekir.

➤ Akıl ile duygu arası denge (objektif ve subjektiflik arasındaki uyum)

➤ Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme

➤ Dikkatlilik

➤ İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)

➤ Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)

➤ Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)

➤ Dinamiklik (konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)

➤ Azim ve sebatkârlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)

➤ Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)

- Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek).

2.1.3.3. Yöneticilerin Sosyal Özellikleri: Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir (Sosyobilite).
- İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir (iş disiplini).
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. fe zaman ileri gideceğinin, ne zaman çekileceğinin bilincinde olmalıdır.
- Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ve çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır (Eren, 2001, 9–11; İlgar, 2000, 38–40).

Yönetici eğitimli, farklı lisan bilen, tecrübeli, insanları tanıyan ve farklı değer ölçülerini anlayabilen, kolay iletişim kurabilen, tarafsız ve adil olan, güven veren, tutarlı ve kararlı olan, gerektiğinde görüş değiştirebilen, katılımcı olan, sabırlı ve tahammüllü olan, cesaretli, misyon sahibi, iradeli, proaktif olan, liderlik vasfı ve vizyonu olan kişidir (Öztürk, 1998, 63–76).

İyi bir yöneticinin, amaca ulaşmanın mutluluğunun bilincinde olması ve çalışanlar açısından da aynı şeyin geçerli olduğunu kavrayabilmesi gerekir. Yöneticinin, yönetimin bir bilim, sanat ve meslek olduğunu iyi bilmesi gerekmektedir. “İyi bir yönetici, yönetim faaliyetini bilimsel verilerle donatarak, becerisini en üst düzeye çıkarmalı” dır. Güçlü yöneticilik için liderlik özelliğinin de şart olduğunu bilmek gerekir “İyi yönetici, yönettiği sistemin geçmişinden dersler çıkararak gününü ve geleceğini, sistemi daha da büyütüp etkin kılacak şekilde kontrol edebilen kişidir. Yönetici olgun davranmalı, kendine güvenmeli ve başkalarına güven vermelidir. Samimi, ilişki kurma ve empati yapma yeteneğine sahip olup, ileriye görmelidir.

Duygusal olgunluk içinde açık sözlü, etkili konuşup, doğru, bilgili, inisiyatif sahibi, kararlı ve dürüst olmalıdır. Çatışmaları da uygun yollarla çözüp, faydaya dönüştürerek, riskleri ve krizleri en uygun şekilde yönetmesini bilmelidir.” İyi yönetici olmak isteyen kişinin, kendisi ve başkaları için labirentler oluşturmaması, gücünü ve otoritesini en uygun durumlarda kullanması gerekir, “İletişim gerçeğinin bir yönetici için ne kadar önemli olduğunu çok iyi kavrayıp, bunu astlarına da öğretmelidir. Ortak amaçlar belirleme, emrindekileri bu amaçlara yöneltmede maharetli, olumlu eleştirilere duyarlı olmalı ve astların da iş tatminini sağlamak için gereken her şeyi yapmalıdır. Yöneticinin inanç ve tutumlara saygı gösterip, stratejik davranması gerekmektedir (Genç, 2005).

Çağdaş okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi almış, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış, liderlik özellikleri baskın kişidir (Açıkalın, 1994, 6). Okul yöneticisinin değişimin yönetiminde yeni bir rol üstlenmesi gerekir. Bu da liderliktir. Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir. Lider ise belirlen küme üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2003, 2–3).

Özmen’ in aktarmalarına göre Clark (2000) ve Palmer (1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, olmak, bilmek ve yapmak sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Olmakla ilgili olarak; Profesyonel olarak (sorumluluk yüklenmek, örgüt yararına ve tarafsız çalışmak, zamanında doğru kararlar almak, teknik ve mesleki açıdan yeterli olmak, vb.), iyi karakter özelliklerine sahip olmak (dürüst, bütünleştirici, cesaretli, içten olmak),

Bilmekle ilgili olarak; Liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek (izleyenler, lider, iletişim, durum), Kendini bilmek (güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve yeterlikler), Mesleğini bilmek (mesleğinde ehil olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek), İnsan doğasını bilmek (insanların ihtiyaçları ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları, vb.), Örgütü bilmek (kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi, kültürü vb.)

Yapmakla ilgili olarak; Yönlendirme yapmak(amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak), -uygulama yapmak (iletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme vb.), güdüleme yapmak (örgütte morali geliştirmek, eğitmek, yönlendirmek vb.).

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik İlgili Alanı

Yöneticiliğin İlgili Alanı	Liderliğin İlgili Alanı	Liderlikte Önemli Olan
➤ Düzenli yapılar oluşturur. ➤ Günlük işlevlerin sürdürülmesi ➤ İşin yapılmasının sağlanması ➤ Sonuçların ve çıktıların izlenmesi ➤ Verimlilik	➤ Kişiler ve kişilerarası davranışlarla ilgilenir ➤ Geleceğe odaklanmak ➤ Değişim ve gelişme ➤ Kalite ➤ Etkililik	➤ Vizyon ➤ Yaratıcılık ➤ Duyarlılık ➤ Yetki vermek ➤ Değişimi yönetmek

Kaynak: Ensari, 2003, 8

Her lider bir yönetici olabilir ama her yöneticinin lider olması tartışılır. Bu açıdan da;

İyi Bir Yönetici Olmanın Şartları

- Yöneticilik doğuştan varolan bir sanat değildir.
- Yöneticilik bilimsel bir nitelik kazanmıştır.
- İyi bir yönetici olmanın diğer bir yolu da insanın kendi kendini eleştirme alışkanlığı kazanmasıdır.
- Eğitimin her alanda önem kazandığı günümüzde, iyi yöneticilik nitelikleri kazanmada iyi bir eğitim görmüş olmak çok etkilidir (Tortop, 1989: 231–233).

Çeşitli yönetici türleri vardır. Bunlar; otokratik yönetici, demokratik yönetici, kopuk yönetici, terk edilen, bürokrat, ilgili, misyoner, geliştirici, adanmış, yetkeci, bütünleşmiş, öduncü ve yürütücü yöneticiliklerdir (Eğitimcilerin Dünyası, 2004). İstenilen ve beklenen her zaman bir yöneticilik rolü üstlenmek değil, örgüt performansı ve sağlığını arttırması bakımından duruma, yere ve zamana göre en uygun rolün üstlenilmesidir. Bu yöneticinin liderlik ve değişim durumlarında uygulayabileceği bilgi, beceri ve davranışa sahip olmasıyla mümkündür. Yönetici iyi okul ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında açık ve kesin düşünceye sahip olması gerekir (Erdoğan, 2002, 88).

Daha sonra açık ve kesin düşüncelerini yönetim süreçleri bağlamında planlamalı, onları bütünleştirip örgütlemeli, çalışan üyeleri dengeli kadrolamalı, uygulama olarak yürütmeli ve süreci denetlemelidir (Ülgen, 2005).

2.1.4. OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖSTERMESİ GEREKEN DAVRANIŞLAR

Okul yöneticilerin okul içi ve dışında başarıyı yakalamaları için göstermesi gereken davranışları sıralayacak olursak;

- Okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özellikleri gösterip personeli geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen yöneticinin personeli geliştirmesi mümkün değildir.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıtacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.
- Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kollektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır
- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Okulda katılımcı, demokratik ve insan kaynakları ağırlıklı bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Okul yöneticileri okul örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdırlar (Töremen ve Kolay, 2003).
- Bu açıdan etkili yönetici göstereceği davranışlarla aranan ve beklenen kişi olacak ve bulunduğu kurumdaki olumsuzlukları tamamlayan, bütünlük oluşturan birey olacaktır.

2.2. TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde tükenmişlik kavramı, boyutları, evreleri, tükenmişlik nedenleri, belirtileri ve sonuçları, bunun yanında tükenmişlikle başa çıkma yolları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

2.2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Freudenberg (1974), “tükenmişlik (burnout) ” kavramını “ Journal Of Social Issues” da yayınlanan bir makalesiyle psikoloji literatürüne kazandırmıştır (Örmen, 1993, 5). Son yıllarda üzerinde sıkça durulan tükenmişliğin; bireysel düzeyde kendini gösteren, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren kişinin zihninde yarattığı psikolojik bir deneyim olduğu konusunda birçok araştırmacı uzlaşmış görünmektedir (Hock, 1988; Akt: Akçamete ve ark. , 2001).

Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenme durumudur (Sılığ, 2003, 10). Tükenmişlik genelde mesleki stres ile birlikte meslek stresinin bir türü ya da bir sendrom olarak ele alınmıştır (Girgin ve Baysal, 2005,175). Modern zamanların en önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişliğin “mesleki tehlike” ilk klinik tanımlamalarından biri 1974 yılında Freudenberg tarafından yapılmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005, 96). Freudenberg (1974) tükenmişliği, “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır. (Avşaroğlu ve ark. , 2005, 116). Maslach ve Jackson tükenmişliği yine fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri olumsuz bir benlik kavramının gelişmemesi mesleğe ve genel olarak yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlara belirginleşen, fiziksel, emosyonel ve mental bir tükenme sendromu olarak tanımlamışlardır. (Serinkan ve Haybat, 2006).

Schwab (1986), tükenmişliği, “bireylerin ve organizasyonların her ikisini ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan iş görenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan bir fenomen.” olarak tanımlamıştır (Çam, 2001).

Mesleki tükenmişliğin içindeki birçok tutum kişiyi görevinden uzaklaştırmaktadır. Bunlar: işini sevmemelisin duygusunun ağırlık kazanması, güçlü ol ve onu herkese öyle göster, iş yapmama uyuşukluktur bu nedenle çok çalışmalısın, işin iyisi herkes tarafından bilinir ve kabul görür (Visconti, 2004).

Cherniss (1980) tükenmişliği, “insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği tepki” diye tanımlar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görür. Tükenmişlik her gün işten başlayarak yapılan kolayca güvenilebilir baskın olmayan durumlara doğru gitmeyi ve insanlara yardım etmek isteyen idealist kişilerin yorgunluğu olarak tanımlanır. Bu kişiler bu duygulardan uzaklaşmaya ant içseler de artık tükenmişlik yolundadırlar ve kendilerini bu istenmeyen duruma kaptırmışlardır (Cherniss, 1995, 7).

Shirom (1989) tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir. Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş anlamda ifade ederek “ insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda alanla yapılan çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş-elli yaşlar arasında yaşamak zorunda olduğu, kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Izgar, 2001, 1–2). Birçok kişi tükenmişliğe sezgileriyle sahiptir. Araştırmacıların bakış açısına göre tükenmişlik mesleğini etkili şekilde icra etme ve çalışmalarındaki ilişkilerin zorluğu ve ümitsizlik hissinin birlikteliğidir (Stamm, 2006, 5). Farklı alanlarda çalışan profesyoneller işlerinde yaşadıkları zorluklara karşı tepkiler verebilirler. Bu tepkiler genellikle psikososyal ve bedensel olmakta ve tepkiler;

➤ İşe ilişkin stres

➤ İşe ilişkin bıkkınlık

➤ Tükenme olarak kendini göstermektedir. Bazı kaynaklar tükenmişlik sendromunun kronik stres sonucu oluşan bir hastalık olduğu ve sıklıkla yorgunluk, uyku problemleri ve kişilik bozuklukları ile birlikte seyrettiği üzerinde durmaktadır. Kimi zaman bu hastalık kronik yorgunluk sendromu ile karışabilmekte, kimi zaman da birlikte seyredebilmektedir (Aslan ve ark, 2005, 1).

İşe ilişkin stres ve bıkkınlık her türlü meslekte görülebilmektedir. Ancak, tükenme kavramının, yorgunluk (fatigue) ya da yıpranmadan ve iş doyumsuzluğundan farklı olduğu deneysel yollarla gösterilmiştir. Ayrıca, tükenme diğerlerinden farklı

olarak daha çok, insanlara doğrudan hizmet veren ve yardımı amaçlayan hekimlik, hemşirelik, öğretmenlik, yöneticilik, psikologluk, polislik vb. mesleklerde ortaya çıkan bir durumdur. Çalışılan grubun özellikleri, çevresel koşullar, çalışma koşulları gibi kuruma ait ve bazı bireysel özelliklerle ilişkili olarak gelişir. Tükenmişlik duygularının, bu tür sorunların yaşandığı ortamlarda her profesyonelde görülme olasılığı vardır (Dolunay ve Piyal, 2003, 36–37).

2.2.1.1. Kronik Yorgunluk Sendromu: Kronik yorgunluk sendromu aslında “tükenmişlik” olarak da adlandırılabilir. Kronik yorgunluk sendromu 19.yüzyılda “kronik nervöz tükenme” olarak tanımlanmıştır. Bugün “Yuppie flu” ya da “20. Yüzyıl Hastalığı” olarak bilinir. Tıp dilinde “Stres cevabı Disregülasyon bozukluğu” olan “kronik yorgunluk sendromu” veya “canlı cenaze sendromu” terimi bugün modern tıptaki yerini almıştır. Muhtemelen 21. yüzyılın yeni ve yaygın bir hastalığı olacaktır (Yavaş, 2006, 5).

Özellikle eğitilmiş, gelir seviyesi yüksek ve çalışan kesimdeki beyaz ırkta daha çok görülmektedir. Hastalık yaklaşık %70 oranında kadınları ve özellikle de 30–50 yaş grubunu etkisi altına almaktadır. Henüz çok iyi tanınmayan hastalık, bu nedenle çoğu kez tanısı konulamayan ve gözden kaçan bir problem oluyor. Kronik yorgunluk sendromu nedeni ve başlangıç tarihi tam olarak bilinmeyen, ancak çok da uzun süreli olmayan bir yorgunluğun; en az 6 ay veya daha uzun bir süre devam etmesiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanıyor. Kronik yorgunluk sendromunu oluşturan belirtilerin hepsi henüz tek bir nedene veya tek bir mekanizmaya bağlanmamıştır. Sebebin birçok nedene bağlı olduğu düşünülmektedir. Stres yaşamın bir parçasıdır. Ancak kontrol edilemeyen stres başka hastalıkların sıra kronik yorgunluk sendromunun da önemli nedeni olarak görülür. Özellikle depresyonla kronik yorgunluk sendromunun karıştırılmaması gerekir. Bununla birlikte hastalarda, zamanla ruhsal bozukluklar ve özellikle depresyon oluşabilir. Ancak bu depresyonu olan herkeste kronik yorgunluk sendromu var' anlamına gelmez. . Kronik yorgunluk sendromundan alkol ve sigarayı azaltmak kurtulmada en önemli etkenlerden biridir. Mümkünse iş yoğunluğunu azaltmak, sorumlulukları paylaşmak veya kısa süreli iş ortamından uzaklaşmak faydalı olabilir. Hatta işyerindeki küçük fiziksel değişikliklerin bile faydası olabilir. Yoga ve Meditasyonun da yararlı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca kesinlikle doktor kontrolünde olmak kaydıyla belirli süre için vitamin ile mineral takviyesi önerilir (Kayuka, 2006).

2.2.1.2 Fatigue: Tükenmişlik kelimesini çağrıştıran ve onun yerine kullanılan diğer bir kavram “fatigue”dir. Kelime olarak yıpranmışlık, yorgunluk, tükenmişlik, güçsüzlük, çalışmanın tatsızlaşması, sıkıntı, performans azalması demektir (Kayuka, 2006). Yapılan araştırmalara göre öğrenci kitlesinin bu konudaki görüşleri tükenmişliğin ve fatigue’ nin eşdeğer mana taşıdığı, bunların duygu tükenmesi, fiziksel güçsüzlük ve çalışanların işlerine olan tutumlarının ve bedensel sağlıklarının negatif etkilendiği doğrultusundadır (Bailey, 2006, 11).

2.2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin yaratıcısı Christina Maslach, Susan E. Jackson ve Cary Cherniss ile birlikte, insan ilişkileri fazla olan mesleklerin çalışanlarında görülen tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışmalar yapmış ve tükenmişliğin semptomlarını listelemiştir. Bu çalışmaların sonucunda, deneysel olarak onay görmüş ve tükenmişliğin sadece bireyin sağlığını bozan bir durum değil aynı zamanda mesleki etkinliğini de negatif yönde etkileyen bir durum olduğunu gösteren Maslach Tükenmişlik Ölçeğini oluşturmuştur (Çetin, 2004). Bunların yanında; Maslach tarafından, 1986 yılında yayınlanan ve 22 sorudan oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği El Kitabı”nda, tükenme kavramının *Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)*, *Duyarsızlaşma (Depersonalization)* ve *Kişisel Başarının Azalması (Personel Accomplishment)* olarak 3 alt boyutu ortaya konulmuştur (Aktuğ ve ark. 2006; Fives ve ark.2005; Dağlı, 2006; Densten, 2001, 833).

2.2.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion): Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte, duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir. Burada kullanılan "tükenme" (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar (Güllüce, 2006, 5). Duygusal tükenme kişinin yaptığı iş ve mesleği

nedeniyle aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş olma duygularıdır (Ergin, 1992, 144; Aslan, 1996, 48).

2.2.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization): Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Aslında bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır (Çalışkur, 2005). Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorize eder, karşılaştığı kişiler klişeleşmiş kalıplara göre davranır. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşürler. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Sendroma yakalanmış kişi diğerleriyle arasında bir nevi duygusal tampon oluşturur. Fakat hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup, hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır. Gelişen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli, şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların rica ve taleplerini göz ardı edebilir veya gerekli yardımı sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını arzu edebilir. Duyarsızlaşma kişinin diğer insanlara kirli gözlükler arkasından bakmasına da benzetilebilir (Dursun, 2000, 14–15).

2.2.2.3. Kişisel Başarının Azalması (Personel Accomplishment): Kişisel başarı; sorunun üstesinden gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, seilmeme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar (Torun, 1997).

Tükenmişlik düzeyinin yüksek olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin yüksek ve kişisel başarı puanının düşük olmasını gerektirir. Tükenmişlik düzeyinin düşük olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin düşük ve kişisel başarı puanının yüksek olmasını gerektirir (Ergin, 1993, 144).

Tükenmişlik fenomeninde görülen, bu üç boyutun dışında diğer etmenler şöyledir:

- Bu fenomen bireysel ya da kurumsal düzeyde oluşabilir.
- İnsanın iç dünyası ile ilgili duyguları, amaçları, istekleri ve beklentileri etkileyen psikolojik bir deneyimdir.
- Olumsuz bir deneyimdir ve sorunlar, baskı hissi, huzursuzluk ve işlev bozukluğu görülür (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001).

Maslach, tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmış ve üç düzeyde ifade etmiştir (Çam, 1991, 26). Bunlar: fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi, iş ve hizmet verilenlerden soğuma, kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk.

2.2.3. TÜKENMİŞLİĞİN EVRELERİ

Edelwick ve Brodsky (1980) alanda yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır (Yıldırım, 1996). Bu aşamalar tükenmişliğin evrelerini oluşturmuştur. Bu evrelendirmeyi kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Kaçmaz, 2005, 30).

2.2.3.1. Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm): Bu dönemin başlangıcında umut, enerjide artma ve mesleki idealler vardır. Ancak iş ortamındaki önyargı, uygulama sorunları, sık eleştirilme, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zaman ve enerji ayıramayı karşı uyum sağlama çabası görülmekte ise de bunlarla baş edememe sonucunda yavaş yavaş durgunlaşma başlamaktadır. Bu dönem bu koşulların varlığında, çalışmaya başladıktan yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkar (Çıtak, 1998, 13).

2.2.3.2 Durağanlaşma Evresi (Stagnation): Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Artık idealizmin, ilkelerin, amaçların, ilk aşamadaki gibi peşine düşülmez. Görevi ile ilgili beklentilerde hayal kırıklığı yaşamaya başlar. Bu devam ettiğinde kişinin iş doyumunu azalır. İş dışındaki ilgiler

(arkadaşlık, spor, ailesi, boş zaman etkinlikleri, evi) daha önemli duruma gelir (Karaodul, 2003, 15).

2.2.3.3. Engellenme Dönemi (Frustration): Kişi, zaman geçtikçe mesleğinin amaçlarını başarma çabalarının engellendiğini düşünür. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Birincisi çalışanın, yani hizmeti veren kişinin, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesidir. İkincisi, çalışan kişinin sıklıkla hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyurmak için, kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasından dolayı engellenmiş olmasıdır. Bu süreç devam ettiği zaman tükenmişliğin son aşamasına girilir (Baysal, 1995, 29). Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik yani hayal kırıklığı duygusu yaşar. Bu durumdan kurtulmak için üç yol önerilebilir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kaçmaz, 2005).

2.2.3.4. Umursamazlık Evresi (Apathy): Yüksek düzeyde ilgisizlik, sık yakınmalar, derin bir inançsızlık ve umutsuzlukla karakterize tükenmişliğin en zor ifade edilen dönemidir. Birey mesleğini sadece bir iş olduğu için sürdürmekte ve işlerin verdiği doyumsuzluğu kapatmaya çalışmaktadır. Çalışan için güvence ön plandadır. Kendi sağlığı ile ilgilenmemekte, apatik bir öfke içinde yaşamaktadır. İşe geç gelme, işten kaçma, insanlarla yüz yüze gelmeme, eğilimindedir. Bu evrede mekanik olmak ve rutinleri korumak büyük önem taşır (Öztürk, 2006).

Son aşama olarak; müdahale (intervention) aşaması ise, tükenmişlik sürecinin kronolojik bir süreci olmayıp, diğer aşamalara verilen bir tepkidir. Müdahalenin anlamı terk etmek ya da yeniden yapılanmaktır. Yeniden yapılandırma; işi yeniden tanımlama, müşteri, iş arkadaşı ve yöneticilerle olan ilişkileri yeniden düzenleme gibi çabaları içerir. Edelwick ve Brodsky modeli'ni kullanan araştırmacılar, tükenmişlik sürecinin ilk dört aşamada gerçekleştiğini öne sürmekte, beşinci aşamayı ise önleme stratejisi olarak nitelendirmektedirler (Bahar, 2006, 15).

2.2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA DAHA ÇOK KİMLER YAKALANIR

Tükenmişlik sendromu sıklıkla hizmet sektöründe çalışanlarda gözlenir. Yönetici kademesindekilerde, kurtarıcı pozisyonundaki kişilerde, yaşamsal önemi olan

kararlar vermek durumunda kalacak kişilerde ve takım liderlerinde görülme olasılığı daha fazladır. Zaman baskısıyla iş yetiştirmek durumunda kalanlar, dikkatin keskin olmasını gerektiren işlerde çalışanlar, ufak detaylara fazlasıyla önem verilmenin gerekli olduğu işleri yapanlar tükenmişlik sendromuna daha yatkın olabiliyorlar. Hangi işte çalışırsa çalışsın hangi pozisyonda olursa olsun herkes tükenmişlik sendromuna yakalanma açısından için bir adaydır (Mestçioğlu, 2006).

Işıkhan (2006)'a göre de tükenmişliğe yakalanma riski yüksek olan insanların özellikleri şöyledir: Düşmanlık, kin duyguları baskın olan kişiler, kendilerinde her konuda suçluluk payı çıkaranlar, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlar, benmerkezci olanlar, olayları çok iyi ya da çok kötü bulanlar, çocuksu diye bilinenler (Işıkhan, 2006).

2.2.5. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Tükenmişliğin nedenleri incelendiği zaman birçok sebepten bahsedilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden, bir kısmı ise kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stres, mesleki doyum, informal destek, üslerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişlik ile ilgili görülen özelliklerin başında gelmektedir. İşin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, kişinin eğitim durumu, yeterli veya yetersiz oluşu, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyişteki kusurlar, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgütün havası, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler gibi birçok etken ise tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiş ve araştırmalara konu olmuştur (Izgar, 2000, 26–27).

Beklenti düzeyinin yüksek olması ve gerçekleşmesi çok zor hedeflere sahip olmak, Zihinsel yorgunluk ve iş stresi, Kendi kendini aşırı güdülemeye çalışmak, Katı kurallar, Her şeyi mükemmel yapma isteği, İnsanlarla sık sık karşı karşıya gelmek, Zamanı gelmeden üst makama terfi etme tükenmişliğin muhtemel nedenleri arasında sayılabilir (Çalışkur, 2005).

Tükenmişliğin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden en çok göze çarpanları şu şekilde sıralayabiliriz; kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş

yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması (Sinangil, 2004).

2.2.5.1. Kişisel Tükenmişlik Nedenleri

2.2.5.1.1. Yaş: Yaş ve tükenmişlik arasında net bir ilişki vardır. Tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür. Yaşın etkisi sadece çalışılan sürenin uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. İlerleyen yaşlarda insanlar daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmektedir (Örmen, 1993, 19).

2.2.5.1.2. Cinsiyet: Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, araştırmacılar Schwab ve Iwanicki (1982), Streepy (1981) erkekler arasında tükenmişliğin daha yaygın olduğunu rapor ederken; Calabrese ve Ander (1986), Etzion ve Pines (1986) gibi araştırmacılar kadınlar da yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri süren araştırmacılar da vardır. Kahil ve fishman (1986) örnek verilebilir (Güllüce, 2006, 25).

2.2.5.1.3. Medeni Durum: Batı dünyasında yapılan araştırmalar bekârların evlilere göre daha çok tükenmişlik problemleriyle karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir. Dul işçiler ise bu iki grup arasında yer almaktadır. Maslach araştırmalarında, çocuksuz ailelerin daha büyük risk yaşadığı ortaya çıkmıştır (Özkaya, 2006, 38).

2.2.5.1.4. Eğitim: Eğitim düzeyi ilerledikçe tükenmişlikle mücadelede başarı kazanılacağı beklentisi geçersiz bir önyargıdır. Maslach eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin kompleks bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalarında üniversite eğitimlerini tamamlamamış veya yüksek eğitimlerini tamamlamamış veya yüksek eğitimlerini yapmamış çalışanların daha az tükenmişlik rapor ettiklerini; üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğunu saptamıştır. Bu sonuçların muhtemel açıklaması, değişik eğitim düzeylerindeki çalışanların değişik işlere girmesinde aranabilir. farklılıklar sadece eğitim düzeylerinde değil, kişilerin çalıştıkları işlerdeki duygusal zorlanmayla da yakından ilgilidir. Yüksek eğitim mezunları duygusal tükenmişliğin sorunlarını daha çok yaşamakta fakat tükenmişliğin diğer alt mücadelede daha başarılı olmaktadır. Lisan ve yüksek lisan eğitimi arasındaki tükenmişlik farkı ise yüksek lisans düzeyinde

kişilerin daha iyi işlere daha fazla pratik tecrübeye sahip olarak girmelerinde aramak gerekir (Örmen, 1993, 21).

2.2.5.1.5. Kişilik: Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi üzerinde şu sonuçlara ulaşmışlardır:

Güçsüz kişiliğe sahip şahıslar daha çok tükenmişliğe yakalanma riskine sahiptir. Böyle kişiler pasif, gergin, yakın ilişkiye girmekten korkan ve iş ilişkilerinde belirli limitler koymakta güçlük çeken insanlardır. Olayları kontrol edemezler; olaylar karşısında sürüklenirler. Ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri yüksektir.

Sabırsız ve hoşgörüsüz kişilikler tükenmişlikte mücadelede sorun yaşamaktadır. Böyle bir kişi kolaylıkla kızıp, öfkelenebilir. Duygularını gizlemede başarısız kalır; kolayca duyarsızlaşır.

Kendine güveni eksik, amaçsız, kararsız kişiler için tükenmişlik daha büyük sorun kaynağıdır. Böyle bir kişi insanların beğeni ve takdirlerini alarak kendine olan güven açığını kapatmaya çalışır. Zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitirir, demoralize olur.

Sadece yukarıda nitelikleri sayılan kişilerin tükenmişliğe yakalanacağını söylemek yanlış olur. Herkes belirli ölçülerde tükenmişlik tehdidi altındadır. Fakat zayıf ve pasif kişilikler tükenmişlik açısından daha büyük risk taşımaktadır (Özkaya, 2006, 39–40).

Kişilik özelliklerinin aşırı stres bir anlamda tükenmişlik durumundaki görünümü aşağıda belirtilmiştir.

Hevesli (İstikrarsız): Değişken ve zor beğenen kişilerdir. Yüksek puan, yeni projelere ve yeni insanlara karşı coşkulu, ancak daha sonra işleriyle ilgili hayal kırıklığı yaşama eğilimi gösteren kişilere işaret eder.

Uyanık (Kuşkucu): Alaycı, güvenilmez ve başkalarının görüşlerine karşı şüpheli olabilirler.

İhtiyatlı (Ürkek): Değişime karşı isteksiz ve hatalara karşı aşırı duyarlı olabilirler.

Özerk (Kayıtsız): İletişim kuramayan, soğuk, başkalarının duygularına karşı mesafelidirler.

Kendine Odaklı (İnatçı): Bağımsız, karşısındakinin isteklerini önemsemeyen kişilerdir. Aceleden ve ısrarcı davranışlardan rahatsız olabilirler.

Kendinden Emin (Kibirli): Aşırı özgüvenli, haklılıklarına inanan, hatalarını kabul etmeyen, önerilere ve geribildirimlere kapalı kişilerdir.

Çekici (Çıkarıcı): Risk almaktan ve sınırları zorlamaktan hoşlanan, kolay sıkılan ve heyecan arayan kişiler olabilirler.

Hayat Dolu (Gösterişçi): Canlı, etkileyici ve fark edilmekten hoşlanan kişilerdir.

Yaratıcı (Aykırı): farklı, aykırı ve yaratıcı davranan ve düşünen kişiler olabilirler.

Titiz (Mükemmeliyetçi): Titiz, dakik ve genellikle başkalarının performansını eleştiren kişiler olabilirler.

Vazifeşinas (Bağımlı): Karşısındakileri memnun etmek isterler; bağımsız hareket etmeye isteksizdirler (Duman, 2002)

2.2.5.1.6. İşe Karşı Aşırı İlgi: İş konusunda çok hassas, işine aşık olan kişiler tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma potansiyeline sahiptir. Hırslı ve çok çalışmanın yükselmeyle eşit anlama geldiğini düşünen yöneticiler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Harcadıkları bu yoğun efor, ne yazık ki, yöneticileri duygusal tükenmeye, aşırı hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya sevk edecektir (Örmen, 1993, 22).

2.2.5.1.7. Beklenti: Belli bir eylem sonunda belli bir sonucun elde edilme olasılığına ilişkin anlık bir inanç olarak tanımlanabilir. Beklentiler yol göstericiler olarak işlev görebilirler. Birey, bireysel gereksinimlerini karşılamak için plan yapmada beklentilerden etkilenir, planlarını beklentileri doğrultusunda yapar (Aydın, 2000: 99). Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaç ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer. (Izgar, 2001, 12). Böylelikle performansı düşen örgüt üyesi tükenmişlik yolcusu olmaya aday olur. Genellikle gerçek dışı beklentilerin çokluğu ve gerçek ile beklentilerin uyumsuzluğun fazla olması sonucu gelişen bir durum olarak nitelendirilen tükenmişliğin nedenleri insanın beklentileriyle ilişkilendirilmelidir (Tümkaya, 1996, 36).

2.2.5.2 Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri

Telman ve Önen'e (2006) göre örgütsel tükenmişlik nedenleri bunlardır:

- İşle ilgili objektif deneyim ve işin subjektif baskısı.

- İşin belirsizliği
- Liderlik stili
- Geribildirim az olması
- Karar vermede rolü olmama
- Bürokrasiyle uğraşma
- İşin Yüksek bilgi ve beceri gerektirmesi
- Müşteri veya insanlarla yoğun, içsel ve duygusal ilişkide bulunma

zorunluluğunun baskısı altında olma.

- Negatif tutumda olması nedeniyle motivasyonun düşük olması
- Örgütsel tükenmişlik daha çok yüksek eğitilmiş ve 40 yaşından daha genç olan

çalışanlarda daha çok görülür.

- Hırslı ve dolayısıyla çok yoğun çalışanlarda
- Nakliye işinde çalışan profesyonellerde
- Devlet kademelerinde, eğitimde, hukuk alanı gibi alanlarda çalışanlar

tükenmişliği yaşamaya eğilimlidirler.

➤ Çalışan kadınlar tükenmişliği yaşamaya aday olarak risk taşırlar. Çünkü birden fazla kapasiteyle çalışmak durumundadırlar (eş, anne, kadın olma, sosyal ilişkilerde katkıda bulunma ve meslek). Bütün bunlara ilave olarak kadın kendini kanıtlamak üzere daha fazla çalışmak zorunda olması sayılabilir.

- Hayır demeyi beceremeyenler
- Uzun süre duygusal destek vermek zorunda kalanlar
- Uzun süre çok başarı elde etmek için uğraşanlar (Telman ve Önen, 2006). Ve işi ve yönetimi analiz ve sentez etmeyi bilmeyenleri de sayabiliriz.

Örgütsel tükenmişlik nedenlerini örgüt içerisindeki **işten** ve **yönetimden** kaynaklanan nedenler diye 2'ye ayırabiliriz.

2.2.5.2.1. İşle İlgili Tükenmişlik Nedenleri:

İşle ilgili tükenmişlik nedenleri rol çatışması, rol belirsizliği, ücret azlığı, meslektaş desteğinin olmaması, iş ortamının iklimi ve fiziksel özellikleridir (Çıtak, 1998, 11).

2.2.5.2.1.1. Rol çatışması: Göreve bağlı ve birbirleriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda stres düzeyi artar. Üst düzey yöneticilerin rol

çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmaları iş doyumunu azaltır, örgüte güveni düşürür (Akat ve ark, 2002, 279). Birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyan insan, öncelikler koyarak sorumluluklarını sıralamak yerine, herşeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışabilir. Bu durumda yorgun düşer ve sonuç tükenmişlik sendromu olur (Kayhan, 2006). Örneğin; bir okul yöneticisinin rolü farklı çatışma kaynakları yaratır. Okul örgütü içindeki en yakın üstünün beklentisini bilmek, öğretmenlerin beklentisini bilmek, velilerin ve öğrencilerin beklentilerini bilmek gibi.

2.2.5.2.1.2. Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, iş görenin gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında veya izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığında ortaya çıkmaktadır. Visotsky'nin araştırmasına göre Amerikan işçilerinin yaklaşık üçte biri, işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerini bilmediklerini belirtmektedirler (Pehlivan, 2000, 79). Çalışan kendisinden iyi bir kariyer portresi çizmesinin beklendiğini bilir; ama kendisine rehberlik ya da model alacağı biri olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamaz. Dolayısıyla faydalı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilir (Kayhan, 2006). Böyle bir kanıya sahip kişinin de tükenmişlik yaşaması olasıdır.

2.2.5.2.1.3. Ücret Azlığı: İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlarda ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işgörenleri işinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Pehlivan, 2000, 54). İşten elde edilen gelirin yetersiz olması, çalışanın ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturamayacağı anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli asgari yaşam koşullarını sağlaması, fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelire bağlı olacağı için bu durumdan aile ve toplum yaşamı büyük zarar görecektir (Baltaş ve Baltaş, 1989, 65).

2.2.5.2.1.4. Meslektaşlarla İşbirliği Sorunu: İşbirliği birden çok işgörenin, birbirinden haberli olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere hareket etmesidir. İşbirliğinin sürmesi iki koşula bağlıdır. Birincisi ortak amacın gerçekleştirilmesidir, bu toplumsal bir nitelik taşır. İkincisi ise gereksinimlerin karşılanmasıdır, bu bireyseldir. İş

birliğin yaşaması, sistemin tüm amaçlarının ve özendirme öğelerinin bireyler arasında dağıtımını öngören birbirine dayalı iki eyleme bağlıdır. Bunlardan biri ya da ikisinin birleştirilmesi hatalı olunca işbirliği gerçekleşmez (Bursalıoğlu, 1994). İşbirliğinin olmaması, meslektaş desteğinin yetersiz olmasına ve sinerjik yönetimin ruhunun gerilemesine neden olur. Böylelikle birey işinde sıkılır ve tükenmişlik yaşamına itilir.

2.2.5.2.1.5. İş Ortamının İklimi ve fiziksel Özellikleri: Sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısı yöneticilerin formal ve informal davranış biçimleri ve diğer çevresel etkenleri, örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlenenebilen özel etkileri, örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Bir okulu diğerinden ayırt eden ve okulda çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır. Halpin (1967) okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte ve “açık” ve “kapalı” uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü, “duygu” olarak görmektedir. Açık iklim gösteren örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirlemektedir. Örgüt üyeleri birbiriyle çatışmadan, birbirleri hakkında şikâyetle bulunmadan çalışmaktadırlar. Aşırı çalışmadan kaynaklanan bunalma söz konusu değildir. Kapalı iklimlerde ise doyum düzeyi düşük, yönlendirme eksik ve bireysel sorunlarla ilgilenilmeme eğilimi vardır (Aydın, 2000, 121).

Böyle bir örgüt içerisinde istenilmeyen olaylar daha sık yaşanmakta ve örgüt üyeleri tükenmişlik yaşamaktadırlar. fiziki çevre koşulları çoğu zaman örgütsel stresi oluşturan etkenlerden biri olarak algılanmaz ya da gözardı edilir. Oysa ki; fiziki çevre koşulları örgütsel stresi oluşturan ana sebeplerden biridir. Gürültü, sağlıklı olmayan malzemeler, hava kirliliği, aşırı sıcak ve aşırı soğuk fiziki çevre faktörlerinin en önemlileridir (Aşkun, 2006, 79).

2.2.5.2.1.6. Aşırı İş Yükü: Tükenmişliğin nedenlerinden bir tanesi hatta en önemlilerinden birisi iş yaşamındaki dengenin eksikliği çok çalışmaktır (Moore, 2003). Hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen kişi sonuç olarak tükenme noktasına dayanabilir. Tüm bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemlerde strese ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine neden olabilir.

Bu problemlerden en önemlileri: Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanının az olması, yöneticilerin yetersizliği, denetim yetersizliği veya her ikisi, yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme, yaptığı işi kontrol etme veya etkileme duygusundan yoksun olma,

çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması, aşırı zor ve yoğun iş ortamı, olarak sıralanabilir (Kayhan, 2006).

2.2.5.2.2. Yönetimden Kaynaklanan Tükenmişlik Nedenleri

Yönetimsel tükenmişlik nedenlerinin başlıcalarını insan ilişkileri, Çatışma, Yeterlik, Karara katılma, Üstlerle ilişkiler, iletişim sorunları, otoriter yönetim vb. oluşturur.

2.2.5.2.2.1. İnsan İlişkileri: İnsan biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip olmakla birlikte bu özellikleri, bir bütün oluşturur. İnsan ilişkileri bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim anlayışıdır (Bursalıoğlu, 1994, 139). İstenilen ve beklenen örgüt ilişkilerinde, o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavramı ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan faktörünün önemi ile birlikte işgörenin tutum ve davranışına etki eden faktörler, işgören ilişkilerini etkileyen yönetici tutum ve davranışları, işgörenle yönetim arasındaki iletişim konuları da önem kazanmıştır.(filiz, 2002, 65). Bu insani ilişkileri dengede tutan örgütler ve örgüt yöneticileri başarıya ulaşacaktır. Fakat günümüzde iş ortamında bulunan ve karşı karşıya gelinen insanlarla geçirilen sürenin uzaması, sık etkileşim kurulması, hizmet verilen kişi sayısının artması, yüz yüze ilişki kurulması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunları olması tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır. Alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu arttıkça duygusal tükenme artmakta, azaldığı ölçüde de azalmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça, insan ilişkilerinde gerilim ve çatışma da azalmakta, buna bağlı olarak tükenmişlik daha az yaşanmaktadır (Izgar, 2000, 28).

Kişiler arası ilişkilerinizi geliştirmek için: Öncelikle kendinizi tanıyın, kendinizi yönetin. (Yönetim sadece diğer kişileri yönetmek değildir. Öncelik, kişinin kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetmesindedir), empati kurun, İyimserliğinizi ve pozitif enerjinizi koruyun, kendinizi motive edin, çevrenizdekilerin motivasyonlarını korumalarını sağlayın. Başka bir deyişle, Duygusal Zekânınızı geliştirin ve kullanın. Ve gülümseyin (Perek, 2006).

2.2.5.2.2.2. Çatışma: Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamda, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle

karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanır (Can, 1992, 287). Çatışma zıtlığı ve anlaşmazlığı ifade eder (Ataman, 2001, 471). Çatışmayı anlamak; nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkararak gerek kurum bazında gerekse gruplar arası ve kişiler arası dinamikleri ortaya çıkararak yöneticilere etkin yönetim; diğer bir deyişle kurumsal hedeflere ulaşma, çalışanlara ise kişisel gelişim sahalılarının kapılarını açmaktadır (Evcimen, 2004).

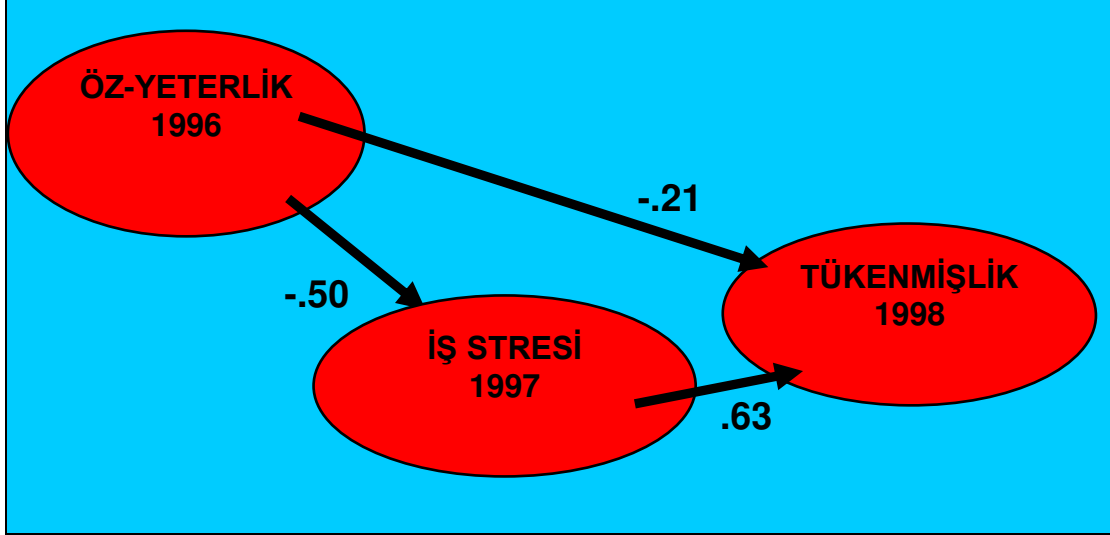
Çatışma sürekli yaşamın bir parçasıdır. Bu çatışmalara dayanma gücü göstermeyen kişinin sonu ya nevroz ya da psikozdur. Gerekli dayanıklılığı gösteren insanlar bu çatışmaları yaratıcı bir güç kaynağı ve davranışlarına canlılık katan bir öge olarak kullanırlar. Çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, ancak örgütlerde çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir. Bunun nedeni de performans değerlendirme sistemlerinin grup veya kısımdan ziyade kişi üzerine yoğunlaşmasıdır. Kıyasıya mücadelenin yaşandığı örgüt ortamında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yaşanması kaçınılmazdır (Izgar, 2001, 15).

2.2.5.2.2.3. Yeterlik: Yeterlik değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Böylece; yeterlik kişinin belirli bir işi, belli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Eğitim yöneticisinin yeterliği hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Yapılan araştırmalar kişinin eğitim yoluyla öğrendiği bilgi ve beceriyi kullanabilmesinin tükenmişliğin üç boyutu ile de ters orantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Yöneticiler kurumda ortaya çıkan sorunları çözmede iki ayrı yaklaşımı benimsemektedirler. Bazı yöneticiler sorunlardan kaçarak, sorunları erteleyerek veya görmezden gelerek sorunlarla başa çıkmayı yeğlemektedir. Bazıları ise sorunlarla, sorunun çözümüne ilişkin çözüm stratejileri geliştirerek, mücadele etmektedirler. Birinci yolu seçerek sorunlarda kaçan, sorunları görmezden gelenler daha çok tükenmişlik yaşamakta; buna karşın, sorunları kontrol altına alarak sorunlarla mücadele yaklaşımını seçenler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar (Izgar, 2001, 15–16).

Bunun yanında kişinin öz yeterliliği de tükenmişliğe etkide bulunabilir. Öz yeterlilik kişilik ve öz kimlikle ilişkilidir. Öz yeterlilik içinde tükenmişlik, kişinin kendi kendine yetmediği takdirde kendinden kayıplar vereceği ve kendisini yetersiz göreceği görüşünden çıkmaktadır. Yöneticinin yetersiz-çalışma şartları, yöneticinin yeterlik duygusuna ve kararına ters etkide bulunabilir (Bush ve diğ. , 1999).

Banduraya göre (Fives ve diğ. , 2005, 5) Öz yeterliliğin 4 potansiyel kaynağı vardır. Bunlar; ustalık tecrübesi, dolaylı tecrübeler, sözlü ikna ve fizyolojik işaretler. Öz yeterlik, yapılan bir çalışma ve araştırma sonucu, tükenmişliğin öz yeterlilik üzerinde etkisi karşısında öz yeterliliğin tükenmişlik üzerine etkisi daha üstün bulunmuş ve öz yeterlik ile tükenmişlik arasında şu bağlantı kurulmuştur.



Kaynak: Schwarzer and Schmitz, G. S. , 2004

Şekil 1 - Öz Yeterliliğin Tükenmişlik Üzerine Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Yapılan bu aştırmaya göre, öz yeterlik ile tükenmişlik arasında iki yıl sonra negatif ilişki, iş stresinin bu iki değişken arasında bir aracı konumunda olduğu gözlenmiştir.

2.2.5.2.2.4. Karara Katılma: Karar ile ilgili literatür incelendiğinde, amaç ve içerik yönünden birbirine benzeyen pek çok tanımın olduğu görülmektedir.“Kararı, eylemi etkileyen her türlü yargı” biçiminde tanımlamaktadır. Karar, okulda karşılaşılan sorunlarla ilgilidir ve okul yönetiminin görevi de alınan kararlarla okulun sorunlarını çözmektir (Bursalıoğlu, 1994). İtaat yerine katılım. Günümüzde itaat kavramının neredeyse terk edildiği söylenebilir. Onun yerine katılım kavramı kullanılmaya başlamıştır. Katılım örgüt liderinin astlarının bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesini yansıtır (Özden, 2002, 112). Karara astlarını katmayan yönetici tüm işleri omuzlarına alarak aşırı iş yükü yaşar ve tükenmişlik yaşamasına neden olur. Eğitim örgütlerinin yenileşme ihtiyacını hissetmesi, yeni bir karar almayı gerektirir. Ancak, karar konusunda gerek eğitim yöneticilerinin, gerekse de okul yöneticilerinin, birbiriyle çelişkili bilgilere sahip oldukları görülmektedir. Karar almak için örgütün bir sorunla karşılaşmış olması ve bu sorunun örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelliyor

olması gerekir. Sorun olarak görülen durum, örgütün amaçlarını engellemiyorsa, sorun olarak bakmamak gerekir. Bir durumun değiştirilmesi için varolanın dışında başka bir seçenek yok ise, o durumun bir sorun olmadığı, ifade edilmektedir. Eğitim sisteminde yapılan yenileşme sürecinde, katımlı yönetimin etkili olabilmesi için, karara katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması gerekir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Katımlı yönetim, aynı zamanda demokratik yönetim biçiminin de temel gereklerindendir. Kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını öngörmektedir (Kocabaş ve Gökbaş, 2002). Mcpike “Kararın sonuçlarından etkilenen o konuda uzmanlığı ve kararları uygulamada sorumluluğu olan, sonuçlarından etkilenen herkesin, karara katılmasını” önermektedir. Blumberg ise, “Katımlı yönetimin etkili olarak uygulandığı eğitim örgütlerinde, işten doyum ve diğer bazı olumlu tavırların geliştiğini göstermeyen araştırmanın olmadığına dikkat çekmekte, böylesi bir bulgunun da, sosyal bilimlerde ender görülen bir durum” olduğunu ileri sürmektedir. Eğitimin yenileşme sürecinde kararlara katılma, öğretmenlerin alınan kararlarda, dolayısıyla da uygulamada daha etkili olmalarına uygun ortam yaratabilir. Öğretmenlerin karara katılımı, oylama ya da bilgi toplama aşamasında olduğu zaman, öğretmenler karara katılmış olmakta, fakat kararın üzerinde fazla etkili olamamaktadırlar. Bu durum ise, öğretmenlerin karara katılımı ile elde edilmesi beklenen kazanımın tamamen kaybedilmesine sebep olabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır (Aytaç, 2002).

2.2.5.2.2.5. Üstlerle İlişkiler: Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki diğer insanlarla ilişkileri yanında üstleri ile ilişkileri de tükenmişliğe neden olmaktadır. Üstler konumları gereği statü ve güç (erk) sahibidirler. Sahip oldukları statü ve güçlerini kullanırken gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği körükleyebilir veya önleyebilirler (Izgar,2001, 19–20). Yönetici kaynaklı feedback çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi

yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Maalesef, çalışanın yol göstericisi olan bu feedback ihmal edilir. Verilse bile feedback ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmaz. Tam tersine, kendisine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olur (Örmen, 1993, 16).

2.2.6. TÜKENMİşLİğE GÖTÜREN ORTAMLAR

İnsanlar aşırı düzeyde sorumluluk aldıkları, aldıkları sorumlulukları yerine getirdikleri ancak takdir edilmedikleri ve sorumluluklarını uzun süreli olarak bu şekilde yerine getirmeye devam ettikleri ortamlarda tükenmişlik içerisine girebilirler. İnsanı tükenmişliğe götüren iki ana sorumluluk kaynağı vardır. Bunlardan birincisi iş ortamı, ikincisi aile ortamıdır.

2.2.6.1. İş Ortamı: Yoğun ve takdir görülmeyen iş ortamları insanları her an için tükenmişliğe götürebilir. Her iş ortamı insanı tükenmişliğe götürebilir. Ancak yapılan birçok çalışmada birebir insana hizmet veren, insanlarla iletişim halinde olunan mesleklerde tükenmişliğin daha çok yaşandığı saptanmıştır. Sağlık alışanları (doktor, hemşire ve diğer bakım verenler) ve öğretmenler bu mesleklerin en başında gelenleridir. İş ortamında insanı tükenmişliğe götüren etkenlere bakarsak;

- Görev tanımlarının ve çalışandan beklentilerin net olmadığı ortamlar
- Uzun süreli çalışma saatleri
- 7/24 çalışma temposu: Eve ve hafta sonu tatillerine iş getirme
- Emeğinin karşılığını almadığını düşünme
- Takdir Görmeme
- Güven duyulmayan iş ortamı
- En küçük hatada işine son verileceği düşüncesi
- İş arkadaşlarıyla güvene dayalı bir ilişki olmaması

2.2.6.2. Aile Ortamı: Ev yaşamında da, iş yaşamında olduğu gibi takdir edilmeme tükenmişliğin gelişmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Bütün sorumluluklarını fazlasıyla yerine getiren birey diğer aile bireyleri tarafından takdir edilmedikçe, sorumlulukları paylaşılmadıka tükenmişliğe doğru yol al

2.2.7. TÜKENMİŞLİĞE GÖTÜREN ETMENLER

Her şeye yeterli olduğunu düşünme: Yaşam karşısında karşılaştığı her sorunu çözebileceğini, her zorlu durumu düzeltebileceğini düşünme.

Aşırı düzeyde sorumluluk duygusu: Ev ve iş yaşamında yapılması gereken bütün işleri, alınması gereken bütün sorumlulukları üzerine alması gerektiğine inanma ve bu sorumlulukları üzerine alıp çözmeye çalışma.

Mükemmeliyetçi eğilimler: Bir şeyi ya çok iyi yaparım ya da yapmam. Karşıma çıkan bütün sorunları tamamen çözebilirim tarzında düşünme. En küçük bir başarısızlık karşısında yıkıma uğrama.

Sabırsız ve aceleci olma: Karşılaştığı sorunları hemen çözmek isteme, aklına gelen ilk çözüm yolunu doğru veya yanlış olduğunu düşünmeden uygulamaya çalışma.

Hayır diyememe: İş arkadaşlarını ve aile bireylerini mutlu etmek, üzmemek adına istemediği sorumlulukları üzerine alma. Bu sorumlulukları üzerine almak istemediğini ifade edememek.

Ev ve iş yerindeki insanların aşırı düzeyde beklentileri olması: Kişilik özellikleri kadar çevredeki kişilerin yüksek düzeydeki beklentileri de tükenmişliğe girmede önemli bir yere sahiptir. Çevredeki kişilerin bireyin yeteneklerini ve potansiyelini açacak düzeydeki beklentileri kişide tükenmişliğe neden olabilir (Ertekin, 2006).

2.2.8. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

2.2.8.1. Fiziksel Belirtiler

- Baş ağrısı
- Çarpıntı
- Yorgunluk
- Uykuda düzensizlik
- Kas gerginliği
- İştahta azalma ya da artış
- Sindirim problemleri
- Yüksek Kan basıncı (Ertekin, 2006).
- Sık sık baş ağrısı
- Solunum güçlüğü
- Genel ağrı ve sızılar
- Yüksek kolesterol

- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve grip (Izgar, 2000).

2.2.8.2 Davranışsal ve Duygusal Belirtiler

- Çabuk öfkelenme, ani tepki gösterme ve engellenme belirtileri
- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmemeler, gelmemeler
- İlaç, alkol, tütün vb. Alma eğilimi ya da alımında artma
- Özsaygısı ve özgüvende azalma
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı
- Teslimiyet, güncellik, suçluluk, içermişlik
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü
- Unutkanlık, hareketli olmayış,
- Yansıtma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Örgütlemeye yetersizlik
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- Bazı şeyleri erteleme ya da onlardan kaçınma
- Başarısızlık hissi
- Çalışmaya yönelmede direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda konuşmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma

(Özkaya, 2006, 34–35; Izgar, 2001, 7–8).

2.2.8.3. Psikolojik Belirtileri

- Aile sorunları
- Uyku düzensizliği
- Depresyon
- Psikolojik hastalıklar

Kaçmaz psikolojik belirtilere duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, çökkün duygu durum, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizliği de eklemiştir. (Kaçmaz, 2005, 30). Potter (1993) tükenmişlik belirtilerini şöyle özetlemiştir: Negatif duygular, engellenmişlik, memnuniyetsizlik, kızgınlık, kaygı, depresyon, bireyler arası problemler, duygusal geri çekilme, sağlık sorunları, bazı zararlı maddelerin aşırı tüketimi, performans düşüşü ve anlamsızlık hissi genel belirtilerdir (Aydemir, 2003, 20–22). Schaufeli ve Buunk (1992) tükenmişlik belirtilerini 5 ayrı kategoride ele almıştır. Bunlar Psikolojik, fizik, davranışsal, sosyal belirtiler (iş yaşamında gerekli destek birimlerinin olmaması nedeniyle oluşur), problem olmaya yatkın tutumlar (negatiflik, alaycılık, vazgeçme tutumu, karamsar olmak, ilgisiz olmak)’tır (Brunt, 2005).

2.2.9. TÜKENMİŞLİĞE GİDEN YOLUN BEŞ DÖNEMİ

Birinci Dönem: Okul sonrası mesleğe ilk başladığında iş ile ilgili sınırsız bir motivasyon vardır. Amirlerin takdirinin de etkisi ile yapılan her iş doyum sağlar. Her şey yolunda gitmektedir. İş, iş arkadaşları ve işyeri kişinin takdirini kazanır.

İkinci Dönem: İlk dönemdeki tozpembe yaklaşımlar yavaş yavaş yerini daha gerçekçi gözlemlere bırakır. Çevresindeki (amir-memur-emsal) tükenmiş insanların “biz yapamadık ama sen kendini kurtar “ türden düşünceleri ve davranışları etkisini göstermeye başlar. Kişi, işi konusunda beklentilerinin abartılı olduğunu fark eder ve giderek kafası karışmaya başlar. Ama daha fazla çalışarak sorunların üstesinden gelebileceğine olan inancını korur.

Üçüncü Dönem: Tüm iyi niyetli gayretlerine rağmen işlerin arkası gelmez, artık takdir de edilmemektedir. Hatta “Çalış Çalış Madalya Takacaklar” türünden alaya almalar gelir kulaklarına. Bu dönemde kişinin içindeki ateş sönmeye, baştaki motivasyon ve enerji, yerini bıkkınlığa bırakmaya başlamıştır. Bunların yanında; uyku düzensizliği, iştahsızlık, belki alkol alışkanlığı, işyerinde verimin düşmesi, karar vermede zorlanma gibi belirtiler ortaya çıkar. Geceleri uyumak için gözünü kapattığında işler, dosyalar, evraklar gözünün önünde geçit resmi yaparak uykuya dalmasını engeller. Kişi artık kurumundan, amirlerinden ya da iş arkadaşlarından uluorta yakınmaya başlar.

Dördüncü Dönem: Bu dönem tükenmişlik dönemidir. Üçüncü dönemdeki bıkkınlığın üzerine, mutsuzluk, karamsarlık, başarısızlık hissi, kendine güven eksikliği ve kendine duyulan saygının kaybolması eklenir. Önceki aşamalardaki takdirlerin yerini tektirler almaya başlamıştır. Hayat anlamını yavaş yavaş kaybeder, yalnızlık, boşluğa düşme, dibe vurma hissi ağır basar. Artık kişi büyük fiziksel ve psikolojik krizlerin eşiğindedir.

Beşinci Dönem: Dibe vurmanın ardından Anka kuşu gibi kendi küllerinden yeniden doğma, yeniden yapılanma dönemi gelir. Hayaller ve yanlış hedefler, yerini gerçekçi beklenti ve yaklaşımlara bırakır. Artık meslekte ve bulunduğu ortamda hâkim bir anlayış olan “Etliye Sütlüye Karışmama, Günü Kurtarma” gibi yaygın çalışma prensiplerini uygulamaya başlar. Görüleceği üzere, tükenmişliğe giden yol iyi niyet ve nezaket taşları ile örülmüştür. Kişi tüm iyi niyeti ile ve hayata atıldığı dinamik enerjisi ile işine (amirlerine, maiyetine, emsallerine) ve arkadaşlarına karşı nazik ve iyi niyetli bir tutum sergiledikçe tükenmişliğe adım adım yaklaşmaktadır. Bir süre sonra kişi bulunduğu ortamdan kendisini soyutlama eğilimi gösterir. İşe geç gelmeye, iş arkadaşlarına yabancılaşmaya, randevularını nedensiz iptal etmeye, telefonlara çıkmamaya ve kuruma olan bağlılığını kaybetmeye başlar. İş ve aile ilişkilerinde zaman zaman öfke patlamaları yaşar. Özellikle kronik baş ağrısı nedeniyle sürekli ağrı kesicilere başvurur. Her şeye karşı olumsuz, karamsar ve umutsuz yaklaşır. Bunların sonucu olarak sadece iş yaşamında değil sosyal yaşamında da insanlardan kaçır, ilişkilerinde hassas ve sinirli tutumlar sergiler (Öcal, 2006).

2.2.10. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunların, alınganlık gibi duygusal sorunların sıklıkla görüldüğü belirtilmiştir. Meslektaşlarla, hizmet verilen kişilerle, arkadaşlarla ve aile bireyleriyle ilişkiler tükenmişliğin etkilediği bir başka alan olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik düzeyi arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimleri artmakta ve iş ortamından uzaklaşmak için yemek ve dinlenme aralarını uzatma girişimlerine rastlanmaktadır. Mesleki kimlikle, ailede üstlenilen roller arasında ayırım yapmada güçlük çeken çalışanlar, aile bireyleriyle ilişkilerinde iş ortamındaki kişilere davrandıkları gibi hareket etmektedirler. Böylece hem iş, hem de aile çevresinde ilişkiler giderek bozulmaktadır. Tükenmişlik sendromu

yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek için sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici tüketimini arttırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedirler. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır (Torun, 1995, 26).

Örmen'e göre (1993), tükenmişlik kişinin fiziksel ve ruhsal yapısını, aile düzenini, iş hayatını olumsuz etkilemekte ve kararsızlık, dikkat dağınıklığına sebebiyet vermektedir (Örmen, 1993, 28–33). Bunların dışında yorgunluk belirtileri, davranış bozuklukları, aşırı stres oluşmasına neden olur (Izgar, 2001, 22–26). Tükenme sonucu, işle ilgili uyumsuzluk artar ve bireyin ruhsal durumu etkilenir. Kişi;

- Duygusal çatışmaların çukurunda erir,
- İşle arasına bir mesafe koyar,
- Yaptığı işin bir parçası olmaktan kaçınır,
- Kendi yaklaşımları ve tutumları sonucunda ortaya çıkan tatsız durumlara nesnel açıklamalar bulmaya çalışır (Baltaş, 2002).

2.2.11. TÜKENMİŞLİKLE BAŞAÇIKMA YOLLARI

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmıştır (Kaçmaz, 2005).

2.2.11.1. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikten Başa Çıkma Yolları

2.2.11.1.1. Devlet yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler:

- Ülkemizde eğitim örgütlerinin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi.
- Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması,
- Düşük ücret sorununun giderilmesi,

- Tatil ve sosyal aktivite olanaklarının arttırılması,
- Personel yetersizliği sorununun giderilmesi.

2.2.11.1.2. Yöneticileri Düzeyinde Yapılması Gerekenler

- Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süpervizyon sağlanması,
- İş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi,
- Bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması,
- Düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması,
- Sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması,
- Sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması,
- Yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması,
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması,
- Alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir.
- Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

2.2.11.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikten Başa Çıkma Yolları

2.2.11.2.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler:

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

➤ Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi... Mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.

- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.

- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.
- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir.
- Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.
- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.
- İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır. Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir. Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir. Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine yer verebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz.

2.2.11.2.2. İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler:

- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır.
- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini artırır, hem de ilişki sorunlarını önler.
- Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, sorun kronikleşmeden çözülmesi gereklidir.
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici grupların oluşturulması da yararlıdır.

- Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler.
- İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir.

2.2.11.2.3. Aile Düzeyinde Yapılması Gerekenler: İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olacaktır (Kaçmaz, 2005). Örmen'e göre (1993) tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; personel seçimi, yönetim geliştirme, örgüt geliştirme, yetki devretme, çatışma yönetimi, çevre koşullarının iyileştirilmesi, hedef saptamak, performans değerlendirme sistemleri, sosyal destektir. Bunun yanında kişisel mücadele teknikleri; gerçekçi hedefler belirlemek, farklı metodlar denemek, işe ara vermek, sorunları kişisel olarak değerlendirmemek, pozitif yönü vurgulamak, kendini tanımak, dinlenme, gevşeme, işe ara vermek ve iş değiştirmektir (Örmen, 1993, 34–48). İş ile ilgili ilişkilerinizi geliştirip tükenmişlik yaşamamanız için şu stratejilere önem vermeniz gerekir. Bunlar; iş yükünü dengede tutma, yetkiyi devretme, profesyonel karara verme becerilerini kontrol, başarı gösteren üye ve yöneticileri ödüllendirme, demokratik ve çift yönlü iletişim, örgütün tüm üyelerine adil olma, dürüstlük ve çalışana değer vermedir (Leiter ve Maslach, 2005, 11).

Tükenmişliği yaşama tehlikesi ile karşı karşıya gelinirse; Tükenmişliği yaşama tehlikesiyle karşı karşıya kaldığınızı hissediyor veya ne yaparsanız yapın hiç bir şeyden zevk almıyorsanız, aşağıda verilmiş olan öneriler, bu durumu düzeltmede yardımcı olabilir.

- Hedeflerinizi yeniden gözden geçirip önceliklerinizi belirleyin.
- Sizin üstünüze yıkılmış olan işlerin sizin hedeflerinizle ne kadar bağdaştığına bakın.
- Yeteneklerinizi iyi tanımlayın. Üzerinize aldınız yükleri taşıyabilecek misiniz? Sorgulayın.
- Eğer kapasitenizden çok fazla üstünüze yük almışsanız, bunları azaltın.
- Eğer çevrenizdeki insanlar sizin duygusal enerjinizi alıp götürüyorlarsa, diğer insanlara vermek üzere, sadece destek rolünü üstlenin.

- Stresle başa çıkma yöntemlerini öğrenin. Hayatınızda stres yaratan alanları inceleyin. Problemleri bir bir çözerek stresi azaltmayı deneyin. Stresi azaltmak için;

- ✓ Sağlıklı bir hayat yaşadığınızdan emin olun.
- ✓ Yeteri kadar uyuyun
- ✓ Enerjinizi geri kazanma uygulamalarını yapın
- ✓ Sağlıklı ve dengeli beslendiğinizden emin olun.
- ✓ Devamlı egzersiz yapın
- ✓ Kafein ve alkol alımını sınırlayın.
- ✓ Alternatif aktiviteler geliştirin. Sevdiğiniz işleri yapmak gibi.
- ✓ Kendinizi gevşetici hobiler geliştirin.
- ✓ İnsan olduğunuzu unutmayın. Problem yaratan konulardan

zihninizi uzaklaştırın. (Telman ve Önen, 2006).

Tükenmişliğe karşı bireysel profesyonellik vizyonu, Bireysel uyum kapasitesini üst düzeyde tutmak, yeni insanlarla çalışmaya hazır olmak, öğrenmeye ve yeni beceriler edinmeye açık olmak, bireysel farkındalık düzeyini artırmak, yaratıcı olmak, her durumda yeni seçenekler üretebilmek, mesleki olarak daima en iyi durumda olmaya özen göstermek, iş disiplini ve insanlar arası ilişkiler açısından kendini geliştirmek, profesyonel amaçları iyi belirlemektir. Profesyonel yaşam da özel yaşam gibi hep sorunsuz olarak süremez, her zaman olumsuzlukların da olabileceğini akılda tutmak ve hazırlıklı olmak gerekir. Dayanıklılık ve esneklik üst düzeyde tutulmalı gereğinde rehberlik alınmalıdır. Kurum yöneticilerinin de insan faktörüne her açıdan yeterince önem vermeleri hem çalışanların hem de kurumların yararına olacaktır.(Yöney, 2006). Aile, iş hayatı ve sosyal çevredeki gelişmeler arasında birbiriyle ahenkli uyumun gerçekleştirildiği sürece, gerçek başarı ve mutluluk açığa çıkması tükenmiş birey ve örgüt yaşamının varolmasına engel olacaktır.

2.3. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ÜÇ ÖNEMLİ KAVRAM STRES, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde genel anlamda stres kavramı, stres anında meydana gelen değişimler, etkileri, stres yönetimi, iş doyumunu ve bağlılık kavramları açıklanmış olup tükenmişlikle ilişkileri izah edilmiştir.

2.3.1. STRES KAVRAMI

Günümüz dünyası; hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı, değişim ve rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı toplumsal ve örgütsel yaşamın, bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklediği bir görünüm taşımaktadır. Bireyler, çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte; öteki etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, her şeyden önce yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadır. Bu nedenle stres kavramı giderek günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Aşkun, 2006, 176).

Örgütlerde çalışanların sağlığını bozan, verim düşüklüğüne neden olan stres, herkesin özellikle de yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli bir kavramdır (Türengil, 2001, 247). Stres sözcüğü Latince "Estrictia" fiilinden türetilmiştir. fiil olarak; baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak, isim olarak ise; baskı, basınç, zor anlamlarında kullanılmaktadır. Edward A. Dreyfus, "Stres Nedir?" adlı yazısında stresi "insan vücudunun anormal durumlar karşısındaki tepkisidir" diye tanımlamıştır. Stres bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya verilen tepkidir. Hans Selye'ye göre stres: Bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepkidir. Stres kavramı 17. Yüzyılda felaket, bela, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarptırılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır (Alanyalı, 2006, 3–4).

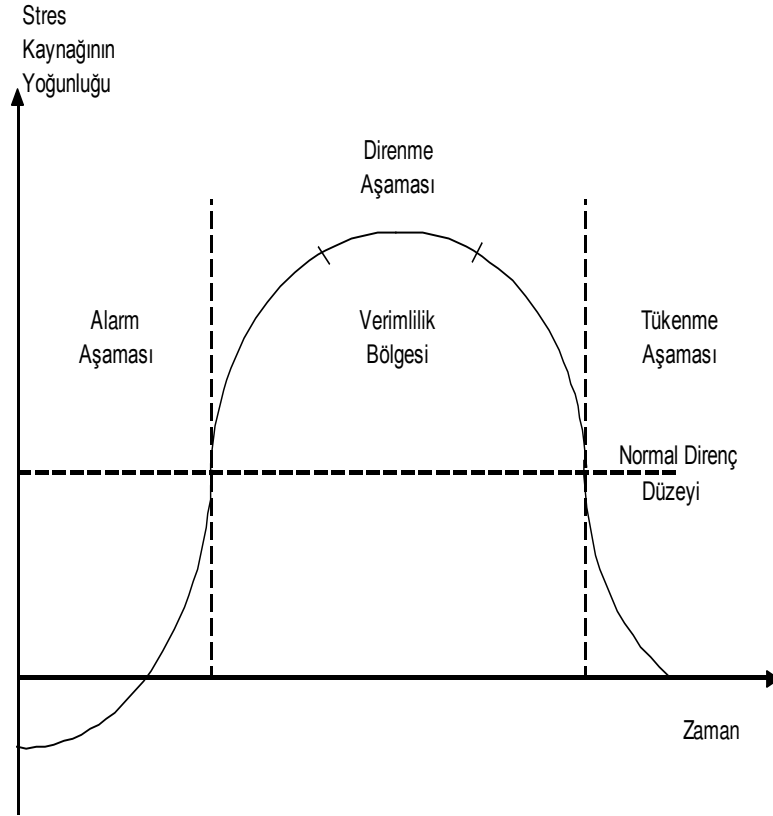
Cüceloğlu'na göre, stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994, 321). İnsanın iç dengesini ve uyumunu bozan zorlama olarak tanımlanan stres (Tarhan, 2003, 143) kavramı, kaygı (anxiety), engellenme (frustration), çatışma (conflict) ve endişe (worry) gibi benzer anlamlar taşıyan kavramlarla karıştırılmakta ve çoğu zamanda birbirinin yerine kullanılmaktadır (Ulusoy, 1997, 22–23).

2.3.2. STRES ANINDA ORGANİZMADA OLUŞAN DEĞİŞİKLİKLER

Selye, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç

aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Balcı, 2000, 21–23; Torun, 1997, 43).

2.3.2.1. Alarm Aşaması: Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *savaş* ya da *kaç* tepkisi" gösterir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır (Güçlü, 2001, 94).



Kaynak: Ataman, 2001, 490

Şekil – 2: Stresin Aşamaları

2.3.2.2. Direnme Aşaması: Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen

enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir (Güçlü, 2001, 94).

2.3.2.3. Tükenme Aşaması: Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir (Güçlü, 2001, 94).

2.3.3. STRESİN OLUŞUM SEBEPLERİ

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar. Stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplayabiliriz. Bunlar;

- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları,
- Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları,
- Bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları (Güçlü, 2001, 96).

2.3.3.1. Kişisel Stres Kaynakları: Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir.

İşgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Güçlü, 2001, 96).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese eğilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. İşgörenleri, strese eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiliği ortaya konulabilir (Pehlivan, 2000, 35).

2.3.3.1.1. A tipi davranış gösteren kişilik özellikleri

Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar, oldukça saldırgan ve rekabetçidirler, sürekli hareket etmeyi severler ve hızlı yemek yemek alışkanlığındadırlar, aynı anda iki işi yapmak isterler. Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler, işe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler, rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar, güçlü bir motivasyonları vardır, kendilerine aşırı güvenleri vardır. işlerinde yüksek kaygı taşırlar, çabuk karar verirler, randevularına tam saatinde giderler ve başkalarında da aynı duyarlılığı isterler, duyarlı bir kişilik yapıları vardır, enerjilerini planlarlar, az dinlenir, az spor yaparlar (Taştan, 2006).

2.3.3.1.2. B tipi davranış gösteren kişilik özellikleri:

İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur, gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar, oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler, suçluluk duymadan dinlenirler, sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar, zaman esiri olmazlar, ekiple kolayca çalışırlar, karar vermede aceleci değildirler, özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler, eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler (Taştan, 2006).

A Tipi davranışa sahip kişiler iş başında ve iş dışında daha çok stresli olan kişilerdir. Bu tip kişilerin koroner yetmezliğine yakalanma riskleri, diğerlerine göre iki kat daha fazladır. Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere **Karma Tip** denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, işgörenlerin

kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Pehlivan, 2000, 40).

2.3.3.2. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları: Bir örgütteki işgörenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Pehlivan, 2000, 31–84):

Görev yapısına ilişkin stres kaynaklar (aşırı iş yükü, işin sıkıcı olması, ücret yetersizliği, yükselme olanağı, çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma koşulları, gürültü, kalabalık)

Yetke yapısına ilişkin stres kaynakları (karar verme, karar alma, yetkilerin yetersizliği, sorumlulukların verdiği endişe, değerlendirmede adaletsizlikler, yöneticilerin teşvik etmemesi)

Üretim yapısına ilişkin stres kaynakları (zaman baskısı, araç-gereçlerin yetersizliği, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması, çalışmaların karşılığını alamamak)

Kümeleşme yapısına ilişkin stres kaynakları (iş ortamında huzursuzluk, Ast-üst ve iş arkadaşlarıyla anlaşamama, toplumsal desteğin düzeyi, işyerinde dedikodu yapılması, yaranma ve dalkavukluğun yarattığı huzursuzluk)

Rol yapısına ilişkin stres kaynakları (rol çatışması, rol belirsizliği, iş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu)

Kültürel yapıya ilişkin stres kaynakları (iş ortamındaki görüş farklılıkları, iş ortamındaki ortak değer ve normlara uyum, moral ve doyum düşüklüğü, statü düşüklüğü)

Toplumsal çevreden oluşan stres kaynakları

Yabancılaşma vb.

Çalışma hayatı ile ilgili stres kaynakları, yöneticiler için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince, etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz, bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (Güçlü, 2001, 99).

2.3.3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları: İşgörenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal yani genel çevresi vardır. Toplumsal çevrenin işgörenden istediği eylem ve işlemler, işgörenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabileceği gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir. Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay

olmamaktadır. Çünkü günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri artmaktadır (Güçlü, 2001, 100–101).

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi kişisel ilişkilerdir (Güçlü, 2001, 101).

2.3.4. STRESİN ETKİLERİ

2.3.4.1. Yararlı Etkileri: Motivasyonu, sevk ve idareyi artırmaktadır, uyanıklığı ve canlılığı sağlamaktadır, yüksek bir enerji hissi vermektedir, detaylara dikkat edilmesini sağlamaktadır, heyecan ve umut hisleri vermektedir, kendine güveni artırmaktadır, amaç ve hedef duygusu sağlamaktadır

2.3.4.2. Zararlı Etkileri *Vücutta:* Yüksek kan basıncı, hızlı kalp atışı, kaslarda gerilim ve titreme, uykusuzluk, midede kramp ve bulantı, baş ağrısı, baş dönmesi, aşırı yorgunluk, bitkinlik, mide bulantısı, göğüs ağrısı, göz seğirmesi, ağız kuruması, zayıflık, zor nefes almak, dişlerin sıkılması, aşırı terleme, bağırsakların bozulması. *Düşünmede:* Konsantrasyonda zorluk, kendine güven kaybı, hafıza kaybı, karar vermede zorluk, baskı altında olduğu hissi. *Duygularında:* Kızgınlık, öfke, umutsuzluk, endişe, kaygı, tasa, huysuzluk, suçluluk, korku, yadsıma, sinirlilik, panik, belirsizlik, depresyon, ajitasyon, evham. *Davranışlarda:* İçki ve sigara tüketiminde artış, insanlardan kaçınma, sürekli konuşma, yerinde duramamak, Devamsızlık, İçe

kapanıklık, durgunluk, duygusal patlamalar, sosyal olmayan, hareketler, şüphencilik, gevşeyememe, faaliyetlerde değişme (Birkök, 2005, 8–10).

2.3.5. STRES YÖNETİMİ (STRESİN GİDERİLMESİNE YÖNELİK)

Stresle başa çıkma veya stres yönetimi ruh ve beden sağlığını korumak üretici ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stres yönetimini amacı, stresin bütününden kaçınmak değildir. Aslında bu zaten olanaksızdır. fakat verimlilik, enerji ve atikliğe doğru olumlu bir güç oluşturmaktır. Amaç, ne çok az, ne de çok fazla olan optimum stres yaratmaktır. Bir veya birkaç gerilim kaynağı ile karşılaştığınızda, üç tercih hakkınız vardır; düşmana anlayış göstermek, karşı savaş açmak, geri çekilmek (Ateş, 2006).

2.3.5.1. Bireysel düzeyde yapılması gereken tedbirler; Egzersiz (bedensel hareket), Gevşeme (relaxiyon, Meditasyon (derin düşünme), Davranışsal Öz Kontrol, Bilinçsel Terapi, Beslenme, Toplumsal Destek, Sosyal, Kültürel ve Sportif etkinliklere Katılma, Masaj, Zaman Yönetimi

2.3.5.2. Örgütsel Düzeyde Alınması Gereken Tedbirler: Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilecek genel stratejiler arasında şunları saymak mümkündür. Destekleyici Bir Örgütsel Hava Yaratmak, İşin Zenginleştirilmesi, Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması, Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık, İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak (Pehlivan, 2000, 183–188; Güçlü, 2001, 103–104). Bunun yanında;

Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak iş doyumunu yükseltmek.

Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.

Sürekli olarak ne aşırı iş yükü ne de iş yükü azlığı olması konusunda duyarlı olma ve uygun yöntemler kullanarak çalışmaları yönetmek.

Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.

Çalışanları sürekli destekleyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.

Mümkün olduğu ölçüde, her işgörene kısa dönemli verimlilik kadar, uzun dönemli sağlıklı iş doyumunu, kendini ifade etme olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek.

Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.

Gereksiz strese yol açabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.

Stres içindeki işgörenler için stres yönetimi hizmetlerinin desteklemek.

Bütün çalışanlar için, stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

Örgütsel stres yönetimde çalışanlar, yöneticiler arası ilişkilerinde gözden geçirilmesi gerekir. Bireylerin kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesi etkili yöntemlerden biridir. Aktif dinleme, etkili iletişim, çatışma yönetimi, takım çalışması ve kurum içi destek ağları oluşturma kişilerarası iletişim becerisi olarak sıralanmaktadır (Yaylacı, 2005, 54).

2.3.6. STRES VE TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik; duygusal ve bedensel bir kopma ya da farklılaşma olup stres ile aynı şey değildir. Strese girmek her zaman olabilecek anlık bir olaydır, ancak tükenmişlik bir süreç sonucunda oluşur. Kişi acı çekmekle beraber sorunu ve arkasındaki mekanizmayı tam olarak tanımlayamaz, adeta iş ile ilgili olumsuzluk içinde gerçekten tükenmiş ve kaybolmuş hale gelebilir. Sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda çaresizlik, depresyon, kızgınlık, ümitsizlik gelişebilir. Bilinen stres faktörleri, yüksek beklentiler, kişisel direncin azalması ve iş dışı yaşam koşulları tükenmişlik oluşumunda rol oynayabilir. İş stresi de eğer ciddi bir şekilde ele alınmaz, kendi haline bırakılırsa tükenmişliğe dönüşebilir. Yapılan çalışmalarda stresle, fiziksel sağlık arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Aynı ilişki mesleki tükenmişlik için de geçerlidir ve insanlarda bu ilişkinin sonucu ortaya çıkan birçok semptom belirtilmiştir (Güllüce, 2006, 8–9).

Tükenmişlik ve stres arasındaki ilişki çok önemlidir. Stres ve tükenmişlik birçok kaynak ve araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. En çok kabul gören tanımlardan biri; stresi, bireyin sıkıntılı ve güç durumunu ve tükenmişliği düz bir skala üzerinde göstermiştir. Bu skalanın başında bireyin kendini iyi hissettiği durum bulunmaktadır. Bu durumun ilerisinde bireyin duygularında bir dengesizlik söz

konusudur. Bir ileri safhada ise kişinin fiziksel ve zihinsel sağılığında kayıplar olur ve birey için gelişen olaylar kontrol dışıdır. Skalanın sonunda ise tükenmişlik sendromu vardır. Ayrıca belli seviyede olan stresin insanlar için olumlu olduğu ve kişiyi motive ettiği belirtilmiştir (Güllüce, 2006, 9).

2.3.7. İŞ DOYUMU KAVRAMI

Yönetim süreci artık yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini değil, aynı zamanda bir örgüt üyesi olarak işgörenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması görevini de üstlenmek durumundadır. Bireyin gereksinimlerinin karşılanmasındaki başarı düzeyi ile örgüt amaçlarının işgörenler tarafından benimsenmesi ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda çaba gösterme düzeyleri doğru orantılıdır (Pehlivan, 2000, 18–19; Alanyalı, 2006, 42). Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir (Tütüncü, 2000).

İş doyumuna yönelik yapılan tanımlamalardan birkaçı şöyledir: “Doyum”, beklentilerin, gereksinimlerin istek ve dileklerin karşılanmasıdır (Yavaş, 2006, 5). “Tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır. İş tatmini kavramı ile ilgili çalışmalar olmasına karşılık, bu çalışmalar öncülüğünü 1935 yılında Hoppock’un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır. Buna göre iş tatmini, çalışan kişinin isine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir (Keleş, 2006, 3).

Doyumun her çeşidi gibi iş doyumunu da duygusal etkili bir beceridir. Etki, hoşlanma veya hoşlanmama ile ilgili duyguların tamamını ifade eder. Hâlbuki iş doyumunu, bir bireyin işinden mutlu olmasını ve haz almasını sağlayan boyuttur (Izgar, 2000). Eren’e göre (1984) iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkar, iş görenin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları, bir eser, ürün ve hizmet meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Avşaroğlu ve ark, 2005, 117).

İşten doyum, Lawler'e göre bir İşgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirme sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir. İş yaşamı kalitesi, örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurulabilme derecesidir. İş gücünde ortaya bu durum, tüm örgütlerde etkisini göstermektedir. Örgütlerin başarısı bireysel ve örgütsel doyum arasında hassas bir denge bulunmaktadır. Bir tarafın aleyhine bozulan denge, kısa süre içinde hem örgütsel başarıyı hem bireysel performansı olumsuz etkilemektedir. Başka bir deyişle, İşgörenin tüm gereksinimlerinin örgütçe karşılanması beklenemez; bu olanaksızdır. fakat işten doyum İşgörenin örgütten bekledikleri ile örgütçe karşılanabilen gereksinimlerinin dengelenmesine bağlıdır (Türk, 2006).

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan mesleki doyum, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur. Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar gereksinimleri örgütlerince karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır. Genel olarak doyum; sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir (Yıldız ve ark, 2003).

2.3.8. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN ETMENLER

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, 7).

Çalışan kişilerin iş doyumunu birçok faktör etkilemektedir (Güven ve ark, 2005, 130–131). Devamsızlık, Yer Değiştirme (İşten Çıkarılma, Transfer), Yaşam Doyumu, Sendikalar, Ücret, İşin Niteliği, Ödeme, Yükselme Olanağı, Övülmek,

Çalışma Koşulları, Denetim, Birlikte Çalışılan İşgörenler, Örgüt ve Yönetim, İşgörenin Kişiliği belli başlıklarını oluşturmaktadır.

2.3.9. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK

İş tatmini, “Kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu bir ruh halidir”. İş tatminsizliğine de işgörenin işine karşı olumsuz tutumu demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, 231). Bu bağlamda, tükenmişlik ve iş tatminsizliği arasındaki bağlantı yeterli doyumluğa erişememiştir. Tatminsizlik tükenmişliğin nedeni veya sonucu olmasına rağmen kişinin kendinden ziyade işi üzerinde odaklanmıştır. Tatminsiz bir çalışan işini sevmezken; tükenmiş bir çalışan işine aşırı bağlıdır fakat kendini işine yeterli düzeyde yapabilecek kadar güçlü hissetmez. Başka deyişle iş tatminsizliği; ücret, terfi, yönetim iş arkadaşları gibi kişisel moral ve değer yargılarından bağımsız, işle ilgili özelliklerden kaynaklanmaktadır (Güllüce, 2006, 93).

Randall ve Scott yaptıkları araştırmada, iş tatminsizliğinin büyük oranda işin olumsuz yanlarından kaynaklandığını, diğer taraftan tükenmişliğin hem işin olumsuz yönlerinden hem de kişinin kendi bakış açısı ve değerlendirmesiyle alakalı olduğu dair bulgular elde etmişlerdir. Araştırmacıların bir kısmı tükenmişliğin, iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu görüşünde birleşirler. Bir kısım araştırmacı ise iş tatminsizliğini, tükenmişliğin bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler. Cherniss'te iş tatminsizliğinin tükenmişliğin sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Bu modelde belirli iş özelliklerinin kişilerin özellikleriyle çatıştığı ve strese yol açtığı görülür. Bu stres kaynakları ise önce tükenmişliğe, daha sonrada iş tatminsizliğine götürmektedir (Güllüce, 2006, 93–94). Tükenmişlik ve iş doyumunu konusunda yapılan araştırmalar, iş doyumunun güçlü bir şekilde tükenmişlikle ilgili olduğunu göstermektedir.

Doyumsuz çalışanlar, doyumlu çalışanlardan daha yüksek bir tükenmişlik düzeyine sahiptirler (Bacharach, Bamberger & Conley, 1991; Shirom, 1989). Sonuç olarak Yöneticiler ve öğretmenlerin iş doyumsuzlukları ve tükenmişlik duyguları hedef kitlenin akademik başarısızlığına, onları sevmemeye, onların farkına varmamaya sonunda iş performansının düşüklüğüne ve sosyalleşmemelerine neden olur (Sari, 2007, 292; Blandford, 1999).

2.3.10. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkileri kapsamlı ve tartışmalı bir konudur. Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır. Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları (1985)'na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir (Yousef, 2003, 1067–1068; Akt: Erdem, 2007, 67).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Mercan, 2006, 9–10). Bağlılık sadakat, itaat vb kelimelerle ilişkilidir ancak eş anlamlı değildir.

Genel de bağlılık hakkında yapılan tanımlamalar şöyledir (Ergül, 2006, 6):

“Bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum veya yönelimi”

“Sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı”

“Zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüntü”

“Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç”

Kavramsal olarak, örgütsel bağlılığın üç faktörü içerdiğini söyleyebiliriz:

- 1.Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma,
- 2.Örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği,
- 3.Örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Bayram, 2005, 134).

- Yaş, cinsiyet ve deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- Rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, alınan destek.
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bağlılık; Mawday'a göre tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004).

2.3.10.1. Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir, Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.

2.3.10.2. Tutumsal bağlılık, yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür. Görüldüğü gibi tutumsal bağlılık işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler; Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım, Örgüte sadakatle bağlanma' dır.

Örgüte bağlılığı oluşturan unsurları, duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde ifade etmektedir. (Bayram, 2005; Balay, 2000, 72-85).

2.3.11. BAĞLILIKIN SONUÇLARI

2.3.11.1. Düşük Örgütsel Bağlılık, Olumlu sonuçları: Yaratıcılık ve gelişmeye açıklık ortaya çıkabilir. Bireyin düşük bağlılığı alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum olumlu bir sonuçtur. Yüksek işgören devri ve devamsızlık yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. **Olumsuz sonuçları:** Düşük bağlılık beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırır. Artan itiraz ve şikayetler prestij kaybına neden olur.

2.3.11.2. İhlalı Örgütsel Bağlılık, Olumlu sonuçları: Bireyler kimliklerini korumak için çaba sarfederler. Bazı değerler kabul edilir. Karşılıklı değer uyumunu yansıtır. Böylelikle sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkar. **Olumsuz sonuçları:** Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar.

2.3.11.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık, Olumlu sonuçları: Örgüt sadakate karşılık yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirir. Örgüte güven veren kararlı işgücü doğar. Sağlı sebepleri dışında yüksek devamsızlık görülmez. **Olumsuz sonuçları:** Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlar. Yaratıcılığı yok edebilir. İş dışı ilişkilerde fazla gerilim, örgüt yararı için birleşik suçlar işleme, zorlamayla sağlanan uyumu beraberinde getirmektedir. Aile sorumlulukları göz ardı edilebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir (Balay, 2000, 83-94; Ergül, 2006).

2.3.12. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK:

İş doyumunu iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağlılık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan, daha global bir kavramdır. Oysa iş doyumunu, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve/veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir. İş doyumunu-örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağlılığın iş doyumuna yol açtığı; diğer bazı çalışmalarda da iş doyumunu ile

bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir. Ancak, bir kısım çalışmalarda ise örgüte bağlılığın üç boyutu ile iş doyumu arasında anlamlı ilişki olduğu; iş doyumunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Ülkemizde yapılan araştırmada ise işin genel yapısından duyulan doyum ve toplulukçu örgüt kültürünün duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır (Uyguç ve Çımrın, 2004, 92). Chaw (1994) yüksek seviyede duyulan bağlılığın çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını ifade etmektedir. Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalma isteği örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettiklerinden ayrılmayı düşünmemektedirler (Çöl, 2004, 501).

Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmalar iş tatmini yüksek bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğu, işi ile ilgili görevleri daha çabuk öğrendiğini, iş kazalarının daha az olduğunu daha az şikâyet ettiklerini göstermektedir. Pozitif açıdan bakılacak olursa iş tatmini duyan kişinin diğer çalışanlara müşterilere yardımcı olma işbirliğine yönelik olma gibi daha fazla prososyal davranış sergilediğini bulunmuştur. Sonuç olarak çoğu örgütsel davranış araştırmacısı yöneticilere iş tatminine önem vermeleri gerektiğini ve bunun örgüt etkinliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan iş tatmininin düşük olmasının örgüt açısından pek çok negatif etkisi olabilecektir (Çekmecelioğlu, 2006, 158).

Yüksek tükenmişlik yaşayan kişiler düşük iş doyumu, örgüte bağlılığın azalması, işten ayrılma ve yıpranma duygusunu yaşarlar (Brewer and Clippard, 2002, 173). Sonuç olarak tükenmişlikle bağlılığın ilişkisinden de şu sonuç çıkmaktadır yüksek bağlılık yaşayan örgüt yöneticisi ya da çalışanın idealleri, beklentileri ve hayalleri gerçekleşmediğinde tükenmişlik yaşayacaktır. Zira tükenmişlik kişinin kendisine büyük hedefler koyması daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğraması, yorulduğunu ve enerjisinin bitmesini anlamasıyla oluşur. Bu nedenle örgüt içerisinde tükenmişlik yaşamamak için örgüte bağlanma gerekçelerinin yani vizyon, misyon ve bu bağlamda amaçlarının gerçek ve gerçekleştirilebilir olmasına özen gösterilmesi gerekir.

2.4. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ KURAMSAL ÇALIŞMALAR

Bu bölümde tükenmişliği açıklamaya yönelik yapılmış kuramlara yer verilmiştir. Bunlar: Freudenberg'in Katkıları, Maslach Tükenmişlik Sendromu, Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı, Edelwick'in Tükenmişlik Modeli, Cherniss Modeli, Pines ve Aronson'un Tükenmişlik Modeli, Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı, Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli, Tanner Tükenmişlik Modeli, Gaines ve Jermier Tükenmişlik Model'leridir.

2.4.1 TÜKENMİŞLİĞİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK KURAMLAR

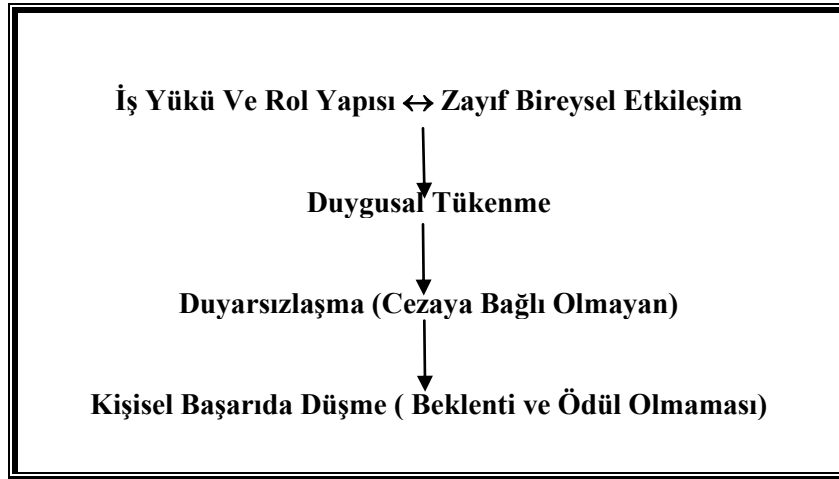
Tükenmişlik sendromuna ilişkin yaklaşımların bir kısmı sebepler üzerine yoğunlaşırken bir kısmı birey üzerindeki sonuçlara odaklanmıştır.

2.4.1.1. Freudenberger'in Katkıları: Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne freudenberger'in (1974) "Journal of Social Issues" da yayınladığı makalesiyle girmiştir. (Örmen, 1993; Peker, 2002, 306). Freudenberger'e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı yüklendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle birey bir kurumda çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır. Freudenberg (1974), tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. O'na göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, başarılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (Şanlı, 2006, 13).

2.4.1.2. Maslach Tükenmişlik Sendromu: Maslach'ın tükenmişlikle ilgili ilk çalışması tükenmişliğin sosyal, psikolojik açıdan analizine ilişkin olmuştur. Çalışanlardan insan kitlesinin psikolojik, sosyal ve fiziksel sorunlarıyla yoğun ve içten bir şekilde ilgilenmeleri beklenmektedir. Mesleki etkileşim yıpratıcı ve yorucu olup kişisel stres ve buna bağlı olarak duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu

mesleklerde çalışanlar, hizmet verdikleri bireylere mesafeli ve objektif davranarak kendilerini psikolojik yükten koruyabilmektedirler. Ancak bu konuda eğitimin olmaması nedeniyle göreve başladıklarında sorun oluşturmakta ve tükenmişlik süreci başlamaktadır. Tükenmişlik hizmet verilen bireylere ilgi kaybını içeren emosyonel ve fiziksel tükenme ile karakterizedir. Çalışan kişide insanlara, mesleki sorunlarla ve bunları çözme çabalarına karşı, alaycı bir tutum olarak tanımlanabilecek bir öfke gözlenir. Bu sürecin sonunda o insanların o sorunlara layık olduğu görüşü gelişerek, hizmetin niteliğinde bozulma, performansta azalma, işe gelmeme, işi bırakma, alkol ilaç kullanımında artma, kişisel başarısızlık hissiyle psikiyatrik tedavi veya danışmana başvurma, evlilik ve aile çatışması, insanlarda uzaklaşma görülebilmektedir (Öztürk, 2006, 46).

Tükenmişliği ölçebilmek için 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” geliştirilmiştir. Tükenmişliğin boyutlarını da oluşturan bilgileri Maslach 3 şekilde ifade etmiştir. Bunlar: Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Başarı duygusunun azalmasıdır (Igoda ve Newcomb, 1986; Duy-Gör-Bil Dostluk Grubu, 2004)



Kaynak: Cordes and Friends, 1997, 690

Şekil 3: Maslach Tükenmişlik Boyutları

2.4.1.3. Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Yaklaşımı: Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını inceleyerek bir özet çıkartmışlardır. Berkeley planlama derneği, Maslach ve Jackson (1981); Perlman ve Hartman, (1982) tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir. Perlman ve Hartman’ın (1982) yaklaşımı, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Perlman ve Hartman tükenmişliğin üç boyutunun stresin üç temel belirti kategorisini yansıttığını ifade etmişlerdir.

1. **Fiziksel Tükenme:** fiziksel belirtiler üzerinde yoğunlaşmış olan fizyolojik boyut
2. **Duygusal Boyut:** Tutum ve duygular üzerinde yoğunlaşmış olan duygusal-bilişsel boyuttur.
3. **Duyarsızlaşma ve Düşük İş Verimi:** Semptomatik davranışlar üzerinde yoğunlaşmış olan davranışsal boyut.

Perlman ve Hartman'ın geliştirdiği model; bireysel özelliklerin, kurumsal ve sosyal çevrenin tükenmenin etkileri ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir (Aktaş, 2006, 17–18). Bunu stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır.

1. **Aşama:** Durumun strese iletkenliğini göstermektir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.

2. **Aşama:** bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

3. **Aşama:** Strese verilen üç temel tepki kategorisini içerirken

4. **Aşama:** Stresin sonuçlarını temsil etmektedir (Şanlı, 2006, 15–16).

2.4.1.4. Edelwick'in Tükenmişlik Modeli: Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelwich modeli tükenmişliğin evrelerini oluşturmuştur. Birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır.

1. İdealistik coşku ve hayal kırıklığı
2. Durgunlaşma
3. Engellenme
4. Duygusuzlaşma ve ilgisizleşme (Özer, 1998, 14–15).

2.4.1.5. Cherniss Modeli: Bu modele göre; tükenmişliğin kökünde stres olduğunu vurgulayarak, stres istemlerinin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. İsteklerin kaynakları aşması nedeni ile stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı dener. Bunda başarılı olmadığı takdirde, ikinci adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı dener. Bunda başarılı olmadığı takdirde, ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon gibi birtakım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bunda da başarılı olmazsa birey, duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini

kesme çabasına girer. Bu çabanın belirtileri, güdü azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedef küçültme şeklinde ortaya çıkar. Özetle, Cherniss modeline göre, tükenmişlik kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma yöntemidir (Karaodul, 2003, 13).

2.4.1.6. Pines ve Aronson'un Tükenmişlik Modeli: Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyin sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Ancak, bu tür iş ortamları yalnızca işe güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir. İşe güdülenme düzeylerin düşük olan bireylerin tükenmişlik durumlarını yaşamaları söz konusu değildir (Yıldırım, 1996,4–6). Pines ve Aronson tükenmişlik karşısında takınılması gereken tavrı özetleyen dört basamaklı bir öneri geliştirmişlerdir. Buna göre;

1. Tükenmişlik belirtileri tanımlanmalı,
2. Tükenmişliğe neden olan faktörlerin çözülmesi için bir plan oluşturulmalı,
3. Değişebilecek ve değişmeyecek faktörler ayırt edilmeli
4. Yeni gelişen yeteneklerle eskiler ayrılmalı. Ayrıca tükenmişlik nedenlerini kesin olarak saptamanın zor olduğunu, bireyleri etkileyen nedenlerin dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Aydemir, 2003, 20).

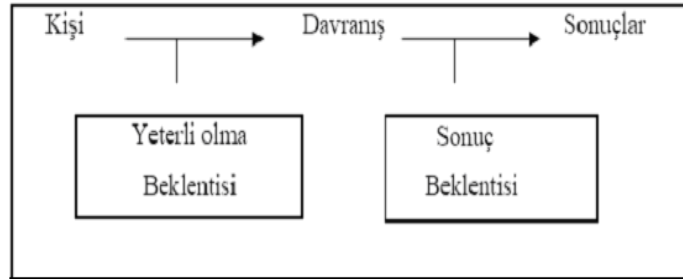
2.4.1.7. Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı: Meier'in (1983) kuramı, Bandura'nın (1977) çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2006, 16). Bu yaklaşımda tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmıştır ve üç aşamada açıklanmıştır. Bireyin;

1. İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Varolan pekiştireçleri kontrol etme ili ilgili beklentisinin yüksek olması,
3. Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel yeterlik beklentisinin düşük olması (Başören, 2006, 6–7). Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duyguları yaşamaktadırlar. Bu yaklaşımın dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

2.4.1.7.1. Pekiştirme Beklentileri: Belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişir (Çavuşoğlu, 2005, 29). Şöyle ki, bir okul yöneticisi okuldaki karar verme durumlarında suya sabuna dokunmayan öğretmenlerden (otokratik yönetici), bir diğer karar vermede daha etkin ve problem çözen öğretmenlerden (demokratik yönetici) doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir.

2.4.1.7.2. Sonuç Beklentileri: Sonuç beklentileri, belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır (Şanlı, 2006, 16–17). Örneğin bir okul yöneticisi kendi örgüt içerisinde çalışan öğretmenlerin dedikodularından çıkan istenmeyen durum sonrası “ Bu öğretmenler arası güçlü iletişim olamaz, okulum her açıdan gelişmeyecek” şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir.

2.4.1.7.3. Yeterli Olma Beklentileri: Yeterli olma, verimli davranış yapmada kişisel yeterlilik beklentisine işaret eder. Bandura yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentisi arasında farka dikkat çekmiştir. Şekil 4’te bu fark gösterilmiştir. Bu bilme ve yapma arasındaki farktır. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir (Aktaş, 2006, 17–18) Örneğin; bir okul yöneticisi değişen ve gelişen koşullara göre öğretmenlerin kendini yenilememesinden tükenmişlik yaşayabilir ya da bu amaçla liderlik vasfından yoksun olduğunu hissedebilir.



Kaynak: Meier, T. S (1983). “ *Toward A Theory Of Burnout*” Human Relations, 36–42

Şekil 4: Yeterlilik Beklentisi

2.4.1.7.4. Bağlamsal İşleme Süreci: Bu süreç tükenmişlik modelinin en geniş kategorisidir, çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamda bilgi işleme süresine işaret etmektedir. Sosyal guruplar, örgütsel yapı öğrenim tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilir. Meier'e (1983, 71) göre bu kavram Bandura'nın yeterli olma beklentilerini bilissel süreçlere bağlanmasıyla olmalı ilgilidir. Bandura'ya göre çevresel olaylarda yer alan yeterli olma bilgisi bireyler tarafından bilişsel süreçlerden geçilerek filtre edilir. Böylece iki ayrı kişinin yaşadığı benzer başarı deneyimi yeterli olmayı farklı etkiler. Çünkü bireyler başarılarını farklı düşünmektedirler. Bandura'ya göre bilişsel süreçler, akılda tutulmasında ve kazanılmasında önemli rol oynamaktadır (Şanlı, 2006, 17).

2.4.1.8. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli: Suran ve Sheridan'ın modeli gözlem ve deneyimlere bağlıdır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır (Başören, 2006, 8).

- Basamak; kimlik rol
- Basamak; yeterlilik yetersizlik
- Basamak; verimlilik durgunluk
- Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır. Model, Erikson'un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır (Çavuşoğlu, 2005, 30).

2.4.1.8.1. Kimlik, Rol Karmaşası: Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmanın kararlılığı, mesleki seçimine profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn aile ve yaşlılar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun, 'fasıl bir profesyonel olacağım?' sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçimi yönüne ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı

karşıya bırakmaktadır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütün oluşturamamaktadır. Böylece bireylerin tükenmişlik tohumları atılmaktadır. Kimlik, "Tüm benliğimle ben kimim?" sorusuna yanıt bulma sürecidir (Aktaş, 2006, 19–20).

2.4.1.8.2. Yeterlilik, Yetersizlik: Profesyonelin kimlik süreci bireyin isindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu sürede aday becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Deneyim esnasında aday, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru Yaptığım iste ne kadar iyiyim? sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü kendini diğer es düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim hissine yol açmaktadır. Bu dönem yirmili yaşların baslarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmmanın sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile bas basa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Yeterlik ise, kişinin yapmayı seçtiği iste kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir (Başören, 2006, 9–10).

2.4.1.8.3. Verimlilik, Durgunluk: Çıraklığın tamamlanmasıyla, profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç 30'lu yaşlar ile başlayan ve 30'lu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar yer ve tarz belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi eğilim ve kabiliyetler açık hale gelmektedir. Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel kabiliyet ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Kariyer ve kişisel bir mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum çocuk sahibi olmak isteyip kariyerine de ara verme çatışması yasayan kadınlar için daha zordur (Çavuşoğlu, 2005, 32). Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp yeteneklerine imkân verme duygusu enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi bir amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca daha önceki başarılar da anlamlı görülmecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. Hepsi bu muymuş?

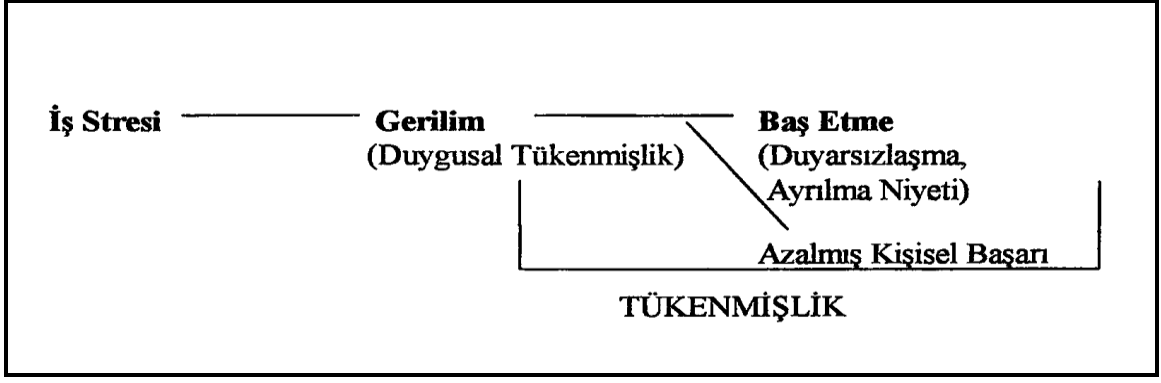
Duygusu hâkim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir (Şanlı, 2006, 19–20).

2.4.1.8.4. Yeniden oluşturma, Hayal kırıklığı: Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme fanilik duygusun hâkim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede, olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin bireysel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir (Başören, 2006, 11). Bu kuramda elli yaşa kadar olan tükenme ele alınmış, tükenmenin daha ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak, bu durum basamak olarak ele alınmamıştır (Aktaş, 2006, 22).

2.4.1.9. Tanner Tükenmişlik Modeli: Tükenmişlik sürecini beş düzeyde incelemiştir. Bu düzeyler;

1. Çok az bir rahatsızlık bulunmasına rağmen fiziksel olarak iyilik içinde olmama,
2. Uyku, yeme ve içme düzensizlikleri ile belirginleşen irritabilite,
3. Zihinsel sıkıntı ve dikkat alanında daralma,
4. Yaşam tarzında, meslekte değişiklik,
5. Güç ve yeteneklerin kayıp olduğunu algılamadır (Özer, 1998, 14).

2.4.1.10 Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin ilk aşaması oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Şanlı, 2006, 22).



Kaynak: Ok, 2002, 44

Şekil 5: Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Birey olumsuz iş çevresi ve kişilerden dolayı ilk önce duygu tükenmesi yaşamaktadır. Zamanla işe, olaylara ve kişilere duyarsızlaşma göstermekte ve başarısı düşmektedir. Sürecin olumsuz bir şekilde devam etmesi kişiyi tükenmişliğin daha ötesi olan işten ayrılma noktasına taşımaktadır. Fakat yaşanan olumsuzlukların farkına varıp gerekli müdahaleleri zamanında yerine getirdiği takdirde tükenmişlik duygusu normal karşılanabilecek iş stresinin ötesine geçemeyecektir. Duygusal tükenme ortamdaki fiziksel ve duygusal gerilimler neticesinde oluşur, gerilimlere de iş stresi kaynaklık etmektedir.

2.5. YÖNETİCİLİK VE TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde ise okul yöneticilerinin tükenmişlik yaşama gerekçeleri ve yönetim tarzları ile tükenmişlik ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.1. YÖNETİCİLİK VE TÜKENMİŞLİK

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, bilginin öğrencilere aktarılacak, onların topluma sağlıklı ve faydalı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yönetimini okul yöneticileri yapmaktadır. Okul yöneticilerinin göstereceği liderlik davranışları, başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere diğer personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Okul yöneticisi, okulun ve okul programının yönetimi, öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve okulun başarısından sorumlu olduğu kadar görev yaptığı okulda iyi bir lider olmalıdır. Bu vasıflara sahip olmayan kişinin yönetici olması ya da yapılması eğitim kalitesini ve iş başarısını düşürecektir. Bu oluşan istenmeyen durumlar aşılmazsa sorunlar çığ gibi büyüyecektir. Yöneticiyi ve okul örgütünü de içine alan bu olay zayıf halkalar oluşturacaktır. Yöneticilerde tükenmişlik, örgüt etkililiği bağlamında düşünülürse; bir

örgütün etkili olması için başarmak zorunda olduğu 3 gerekli temel faaliyet vardır (Owens, 2001).

1. Hedeflerini gerçekleştirme
2. Kendi kendinin devamlılığını sağlama
3. Çevreye adapte olabilmeyi başarma.

Bu temel faaliyetler, okul yöneticisine uyarlanırsa, etkili yönetici kavramıyla karşılaşabiliriz. Yaşamında belirlediği hedefleri gerçekleştiren, kendisini sürekli olarak geliştirerek devam ettiren, yaşadığı tüm çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilen yöneticinin tükenmesi daha zor olacaktır. Örmən'in araştırma sonuçlarında da, yönetici olacak kişinin genç, tecrübesiz olması, kendine güvenin yetersiz, aile bağlarının zayıf, amaçlarının belirsiz olması tükenmişliğe yol açtığı saptanmıştır (Örmən, 1993).

Yöneticilerde görülen tükenmişlik nedenlerinin, diğer mesleklerde görülen nedenlerden farklı olmadığı göze çarpmaktadır. Yöneticilerin iş yaşantıları, idealleriyle uyuşmamakta; başarı beklentileri ile gerçek başarıları arasında fark bulunmaktadır. Yüksek düzeyde güdülenmiş yöneticiler ya da ceza korkusuyla çalışmazlar. Bu idealist yöneticilerin çok çalışmalarının nedeni işlerinin genelde yaşantılarına anlam katmasıdır. Yöneticileri güdüleyecek herhangi bir dış uyarana gereksinim yoktur. Onlar işleri tanımlamaktan yeterince güdülenirler. Özerkliğin olduğu, kaynaklara ve amaçlara ulaşmada bürokratik engellemelerin olmadığı destekleyici bir çevrede, yüksek düzeyde güdülenmiş yöneticiler performanslarını doruk noktasına ulaştırırlar. Ancak, aynı düzeyde yüksek güdülenme düzeyine sahip bir yöneticinin; iş yükünün fazla olduğu, işini en iyi şekilde yapabilmesini sağlayacak kaynaklara erişemediği, bürokratik engellemelerden dolayı hareketlerinin kısıtlandığı, iletişimin zayıf, bürokratik işlerin çok olduğu, performansının altında çalıştığı, takdir edilmediği, işinden anlam çıkartamadığı, stres dolu bir çevrede çalışırsa tükenme olasılığının oldukça yüksek olduğu kabul edilmektedir (Çokluk, 1999, 32).

İnsanlarla yoğun bir etkileşim içinde olan okul yöneticileri, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin etkin bir biçim de sürdürülebilmesi, okulun tüm işlerinin düzenlenmesi ve işletilmesi için personelle, öğrencilerle, velilerle ve amirleriyle yoğun bir etkileşim içindedirler. Bu yoğun etkileşim yanında, görevlerini yerine getirmeye çalışırken karşılaşılan engeller (disiplin problemleri, personelin ilgisiz tutumları, okul mevcutlarının kalabalık olması, aşırı kâğıt ve bürokrasi işleri, düşük maaşlar, velilerle

olan iletişimsizlik, rol belirsizliği, destek vermeyen amirler vb.) ve zorluklar okul yöneticilerini tükenmişliğe aday duruma getirmektedir (Aydın, 2002, 16–17).

Pines ve Aronson (1988) yöneticilerin streslerinin ümit ve beklentileri ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu beklentilerin engellenmesi strese neden olmaktadır. Yöneticiler yalnızca kendi işleri ile yetinmeyip bir numara olmayı istemektedirler. Örgütü, olabildiğince en iyi hale getirmek ve bu başarının kendilerine mal edilmesi en önemli amaçlarından biridir. Aslında yöneticiler yaşantılarını daha anlamlı hale getirecek bir takım şeyle başarmayı ummaktadırlar. Ancak maddi, politik, yönetsel ve personelden kaynaklanan engeller onları istedikleri başarıya ulaştırmaktan alıkoymaktadır ve böylece temel stres kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu engellemeler sürekli olduğunda ve özellikle başarısızlığa yol açtığında tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır (Çokluk, 1999, 34). Buna ek olarak okul yöneticileri, kendi yöneticilik rolleriyle ilgili birçok görev ve sorumluluğu başarıyla yerine getirememekten dolayı engellenmektedirler. Yöneticilerin yaşadıkları diğer engellenmeler ise; yönetim ve karar vermenin paylaşılması, azalan kaynaklar, artan bürokratik iş, toplumun ve merkezi yönetimin öğrencilerin başarı standartlarının daha yükseğe çıkarılması konusundaki büyük beklentileri, zaman sınırlılığı, farklı gruplarla ilgilenme politikası, liderlik sorumluluklarından zaman alan bunaltıcı yönetsel görevler ve meslekte ilerleme için daha fazla fırsat gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Whitaker, 1996; Akt: Babaoğlu, 2006, 7).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin de karıştırılması olmuştur. Bu karışım, öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Taymaz, 1997, 38; Karaodul, 2003, 32). Yıpranan yöneticide tükenmişlik yaşama eğilimine yönelmesi olasıdır.

Tükenmişliği kendi üzerinde yaşayan eğitimci Steve Watson da, okulunda amirlerinin ve meslektaş desteğinin azlığından ve zor eğitim- öğretim koşullarından dolayı bazı tükenmişlik belirtileri göstermiştir. Okulda çalışmaya gayretli ve hevesli olarak başlayan Watson, önce bilgilendirme noktasında yalnız bırakıldığını, okulda yapılan etkinliklerde ortak hareket edilmediğini, kendisine mesleğiyle ilgili uygulama serbesti ve rahatlığı verilmediğini belirtmiştir (Fossey, Angelle and McCoy, 2006).

Cherniss, tükenmişliğin; “iş ve işi sürdürmeyi değerli bulmayan, engelleyen ve bu isteği körelten tutum ve davranış değişikliği” içerdiğini ve özellikle olumsuz değişikliklerin yöneticiler üzerinde fiziksel ve davranışsal belirtilerin gözlenmesine fırsat verdiğini belirtmektedir. Özellikle bir olumsuz değişiklik olan meslektaşlarına öfkelenme ve bir davranışsal belirti olan evlilikte ve ailede çatışma, tükenmişliği yöneticilerin tüm yaşamına yaymaktadır (Cherniss, 1982, 6–7 Akt: Fullan and Stiegelbauer, 1991, 126). Yöneticiler, üzerlerine düşen idari görevlerinin yanında diğer birçok görevi de üstlenmekte ve sorunları da çözmek zorundadırlar. Bununla birlikte devletin ekonomik sorunlarından kaynaklanan tasarruf tedbirlerine bağlı olarak sürekli azalan kaynaklar, toplumun ve yönetimin baskısı sonucu oluşan öğrenci standartlarının yükseltilmesi beklentisi, mesleki gelişim ve ilerleme yollarının kapalı olması, az zamanda çok iş beklentisi, yöneticinin birçok konuda uzman derecede konuyu anlaması ve çözmesi beklentisi, maddi tatminsizlik, yoğun iş performansından sosyaliteye zaman ayıramaması tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Aydın, 2002, 17).

Son yıllarda öğrenci başarısını yükseltmenin önemli hale gelmesiyle ailelerin okula ilgisi de artmıştır. Ailelerin okula ilgisinin artması, okul yöneticisinin dış çevreyle iletişim kurma zorunluluğunu getirerek, okul müdürünün yükünü daha da artırdığı gibi sosyal sistem olarak okulun doğasında değişim ortaya çıkarmıştır. Açık bir sistem haline gelen okulun dışındaki farklı etkenlerle işbirliği yapması ve karşılıklı faaliyet göstermesi okul müdürünün rolünü geçmiştekinden daha fazla artırmıştır (Somech ve Miassy-Maljak, 2003; Akt: Babaoğlu, 2006, 6). Tükenmişliğe yol açtığı düşünülen değişkenler farklı bir çalışmayla, “altı tükenmişlik alanı ve kategorisi” olarak şu şekilde ele alınabilir: iş yükü (çok fazla iş, yetersiz kaynak); kontrol (mikro yönetim, etki eksikliği); ödül (yetersiz ödeme, tasdik ya da memnuniyet); toplum (izolasyon, çatışma, saygısızlık) dürüstlük (fark gözetme, kayırmacılık); değerler (ahlaki çatışmalar, anlamsız görevler). Bu altı kategori yöneticinin tükenmişliğini açıklayıp birey işe başladıktan kısa bir süre sonra kendini okul örgütü içerisinde bantları kopmuş bir koşu bandında koşan birine benzetmektedir (Surpuriya and Jordan, 1997). İşte amaçsız bir şekilde iş gerçekleştiren ve başarı sonuçlarını göremeyen böyle bir yönetici işine karşı daha ilgisizleşecek ve kişisel başarısı düşecektir.

Maslach ve Leither, tükenmişliğin örgütsel bölümlerine iş yaşamının altı genel kategorisini yerleştirirken; bu kategorilerden biri olan örgütteki *dürüstlüğü*, güçlü bir liderin ve toplumun kalitesini gösterdiğini vurgulamıştır (Leiter and Maslach, 1999).

Örgüt içindeki dürüstlüğün yokluğu, tükenmişliğin en az iki yolda şiddetlenmesine neden olur: birincisi; adaletsiz dağıtım tecrübesi bireyi duygusal yönden dağıtıyor ve tüketiyor; ikincisi; adaletsizlik, işyerinin sinikliğiyle ilgili derin bir hissin oluşmasına neden olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, 415). Stresli bir ortamda çalışan okul yöneticisinin verimsizliğinin sonuçları, öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve giderek tüm toplumu etkileyecektir. Devamında stres olmaktan çıkıp tükenmişlik olarak anılacaktır. Tükenmişliğin müdahalesinde yetkin olan yöneticiler topluma olumlu yansımalarla bulunabileceklerdir. Eğitim örgütlerinde önemli yeri olan okul yöneticilerinin okullarda hangi durumların tükenmeye neden olduğunu ortaya çıkarması, onunla başa çıkmayı kolaylaştıracak önlemleri alması ve bunları çalışma ortamlarında uygulamaya koyması gereklidir.

2.5.2.YÖNETİCİNİN YÖNETİM TARZI VE TÜKENMİŞLİK

Yöneticinin amirlerinden ve denetçilerden destek alamamasının tükenmişliği arttıracığı (Yavaş, 2006, 40) yargısından hareketle, bireyin gereksinimi olduğu zaman sosyal destek alması ya da alacağına inanmasının: onun morali, sağlığı ve işlevleri üzerinde olumlu sonuçlara yol açacağı, sosyal desteğin hem iş stresi hem de tükenmişlikle baş etme becerisi için kaynak olacağı kabul edilmektedir. Yöneticilerin tükenme aşamasına gelmeden önceki konumunu, tükenmişlikle karşı karşıya kaldığı zamanı ve tükenmişliği yaşarken bulunduğu konumu hareketli şekilde belirten GRID OD Yaklaşımı ya da Yönetim Gözeneği (Çelik, 2003) olarak belirtilen paralelinde geliştirilen bir model üzerinde inceleme yapılırsa;

İNSANA İLĞİ	9	(1,9)ŞEHİR KULÜBÜ							(9,9)TAKIM YÖNETİMİ
	8								
	7								
	6								
	5				(5,5)YOLUN YARISI				
	4								
	3								
	2								
	1	(1,1)TÜKENMİŞ YÖNETİM							(9,1)GÖREV YÖNETİMİ
		1	2	3	4	5	6	7	8
ÜRETİME İLĞİ									
GRİD OD									

Kaynak: Blake and Mouton, 1975. Akt: Balcı, 2002, 95

Şekil 6- Yönetim Gözeneği Kuramı

Bu model; Blake ve Mouton'un (1975) 1960'lardan sonra toplumda ve iş yaşamında geleneksel yetki-itaat anlayışının yıkılması üzerine patronla astlar arasında gidilecek yolların, karşılıklı anlayış ve anlaşmaya dayalı uygulamalar doğrultusunda geliştirdikleri iki boyutu olan bir modeldir. Grid, farklı denetim yollarını açıklayan ve kristalleştiren bir araçtır. İki boyutu vardır:(1) örgütteki yöneticinin üretime ilgisi, (2) yöneticinin çalışana ilgisi. Her iki boyutta 1 düşük, 9 ise yüksek ilgiyi gösterir. Gridin 81 kombinasyonu vardır ve bunlar bu iki boyutun etkileşimi sonucu oluşurlar. Ancak yukarıdaki beş sitil diğer Yüksek sitiller içerisinde en önemli ve kritik sitilleri oluşturur. Gridin sağ alt köşesindeki 9.1, üretime büyük ilgi, çalışanlara ise az ilgi sitilini gösterir. 9.1 yetki-itaat kuramıdır. İnsanlar makine gibi algılanır. Gridin sol üst köşesinde ise 1.9 kuramı “sevgi her şeyi fetheder” anlayışını temsil eden şehir kulübü yönetimi vardır. Sol alt köşede ise 1.1 yönetim kuramı vardır. Yöneticinin hem üretime hem de insanlara ilgisizliğini gösterir. Gridin merkezindeki 5,5 sitili ise yöneticinin yolun yarısını tamamladığını gösterir. “felsefi sonuçlara ulaş, ancak kendini öldürme, çok fazla insanları zorlama aksi halde sert burunlu görüleceksin.”, Adil ancak sağlam ol” anlayışı egemendir.

Çelik (2003, 17), bu modelde beliren yönetici liderlik türlerine değinerek okul örgütleri açısından hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine en üst düzeyde önem veren yöneticinin liderlik davranışı 9,9 luk liderlik biçiminin daha etkili olabileceğini belirtmiştir. 9.9 luk yönetim sitilini uygulayan yönetici, kapsanma, katılma ve kendini adama yoluyla ast-üst problemlerini karşılıklı anlayış ve anlaşma içinde çözmeyi benimser. Yönetici, bu modelde okulda uygulanan yönetim sitiline göre yerini belirlemektedir. Tükenmiş yönetim sitilinin uygulandığı okulda yönetici de sol alt köşedeki karenin içinde bulunmakta ya da o karenin içinde olmaya zorlanacaktır. Yüksek ideallerle göreve başlayan yönetici 9.9 luk yönetim sitilini uygulamayı planlarken eldeki koşullar ve yönetsel engellerin varlığından yavaş yavaş 1.1 lik yönetim köşesine doğru kaymaya başlayacaktır.

Tablo 2. Okul Yöneticilerin Tükenme Süreci

Yöneticiliğe Başlama Duygusu	Yöneticilikte Görevinde Geçirilen Süreç	Sonuç
Yüksek bağlılık duygusuyla başlar,	Beklenti, hayal ve ideallerini gerçekleştirirse	Mutlu ve üretken bir yapı, yüksek performans ve iş doyumu gerçekleşir.
Yüksek bağlılık duygusuyla başlar,	Beklenti, hayal ve ideallerini gerçekleştirmezse	Gerginlik, çatışma, stres, tükenmişlik, iş doyumsuzluğu yaşanır.

Okul yöneticiliğine yüksek bağlılık duygusuyla başlayıp ideallerine ulaşan, umduğunu bulan yöneticiler de duygusal huzur, mutluluk, iş doyumunu yaşarır. Şayet beklentiler karşısında olumsuzluklar gören yöneticinin tükenmişlik yolcusu olması ve işten ayrılmalara varan durumlar görülmesi muhtemeldir.

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde tükenmişlikle ilişkili yurt dışında ve yurt içinde ele alınmış çalışmalar açıklamaya çalışılmıştır.

2.6.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tükenmişlik alanında otorite kabul edilen Christina Maslach ve Susan Jackson'ın yaptıkları araştırmalar bu konuda önem arz etmektedir. Maslach ve Jackson (1981), kamu hizmeti çalışanlarında yaşanmış olan tükenmişliğin ölçülmesi için yaptıkları araştırmada, tükenmişlik sendromunun değerlendirilmesi amacıyla bir ölçek hazırlamışlardır. Ortaya çıkan ilk Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) 47 maddeden oluşmuş ve 605 kişiye uygulanmıştır. Daha sonra bazı maddeler elenerek hazırlanan veri analizinde duygusal tükenme boyutunda 9, duyarsızlaşma boyutunda 5 ve kişisel başarı boyutunda 8 olmak üzere üç alt ölçek ortaya çıkmış ve yeni envanter bu kez 420 değişik kişiye uygulanmıştır. Uygulananlar içinde hemşireler, öğretmenler, avukatlar ve polisler yer almıştır. Araştırma sonunda, MBI alt ölçeklerine göre kadın ve erkek cinsiyeti arasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere göre fazla duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Yaş durumu göz önüne alındığında, genç yaştakilerin daha fazla duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme boyutu ile doğrudan ilgili olan evlilik durumu açısından bakıldığında, bekâr veya boşanmış olanların evli olanlara göre duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Yüksek okulu bitirenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Akt: Engin, 2006, 54).

Heffley (1983), “öğretmenlerin meslekten ayrılma kararlarını etkileyen değişkenleri” incelemeyi amaçladığı çalışmasında Kansas'ta 1980–1981 öğretim yılında ayrılan 1508 öğretmene kişisel bilgiler ve meslekten ayrılma kararlarına katkıda bulunan 28 önemli değişkeni içeren bir anket yollamıştır. Bu değişkenler içerisinde; sınıf içi öğretim problemleri, kişisel nedenler, maddi problemler, okulun havası ve toplum yer almıştır. 939 öğretmenden dönen anketlere göre, ayrılma nedenleri arasında

fark olup olmadığı; cinsiyet, çalışma yılı, meslekte bir başka pozisyonu isteyip istememe, okul bölgesinin büyüklüğü ve öğretim yapılan konu alanına (branş) göre karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır; Öğretmenler, meslekten ayrılma kararlarına etki eden birkaç değişkenden söz etmişlerdir. Hem kadınlar hem de erkekler için, “verilen ücret” kişisel nedenlerin başında gelen ayrılma nedenidir. Tüm öğretmenler için ikinci neden yönetsel desteğin yetersizliğidir. Meslekten ayrılan öğretmenler, başka bir öğretim pozisyonuna geçmek isteyenlerden daha fazla sınıf içi öğretim problemleri, bununla ilişkili sağlık problemleri ve stres duygusu bildirmişlerdir. Öğretmenler, yönetsel destekle ilişkili olarak, “yöneticilerin öğretmenleri değerlendirme işlemlerindeki yakınlıkları” ayrılma sebebi olarak belirtmişlerdir. Sadece bir yıl deneyimi olan, yani mesleklerinin ilk yılında ayrılan öğretmenler, daha deneyimli olanlara göre daha fazla sınıf içi öğretim problemleri yaşadıklarını söylemişlerdir. farklı konu alanında öğretim yapan öğretmenler, ayrılma sebebi olarak sınıf içi öğretim problemlerinde anlamlı farklılıklar göstermişlerdir (Akt: Çokluk, 1999, 35–36).

Farber (1984) “Kırsal Kesim Öğretmenlerinde Stres ve Tükenmişlik” konulu araştırmasında temel olarak, öğretmen tükenmişliğini arttıran faktörleri belirleyerek kırsal kesim öğretmenlerinin stres ve tatmin düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. İçinde bulunduğumuz yıllarda tükenmişlik ve stres sıklıkla araştırılan kavramlardır. Pek çok araştırmada öğretmenlerin yeniden mesleğe başlama şansları olsa öğretmenliği seçmek istemeyecekleri yönünde bulgular ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik yüzünden pek çok hassas, düşünceli ve kendini mesleğe adanmış öğretmen mesleği bırakmaktadırlar. Tükenmişlik, öğretmenlerin yaşadıkları en büyük sorun olarak görülebilir. Tükenmişlik, “çalışma şartları yüzünden idealizmin, enerjinin ve amacın yitirilmesidir. Araştırmanın örneklemini 398 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Ölçek olarak Öğretmen Tutum Anketi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örneklemin %25’i tükenmişlik yaşamak üzere, %10-15’i ise zaten tükenmişlik yaşamaktadır. En çok risk altındaki grup 34–44 yaş arasında olan öğretmenlerdir. Tükenmişlik ile ilgili olan kavramlar ise öğretmen-yönetici ilişkisi ve öğretmenlerin topluma aidiyet hissini yaşamamalarıdır. Kendilerini yalnız ve yalıtılmış hissetmektedirler. Tükenmişlik öğretmenlerin mesleğe devam etme anlamındaki motivasyonunu ve öğretmen-öğrenci ilişkisindeki tatmin düzeylerini azaltmaktadır (Özkaya, 2006, 21–22).

Eğitimcilerdeki tükenmenin sebep ve sonuçlarını araştıran Schwab ve Arkadaşları (1986) tesadüfî yolla seçtikleri 339 ilk ve ortaokul öğretmeniyle çalışmışlardır. Araştırmada iki temel soruya yanıt aranmıştır. Bunlar:

- 1) Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından oluşan tükenmeyi en iyi yordayan örgütsel ve kişisel faktörler nelerdir?
- 2) Tükenmenin her üç boyut açısından en önemli örgütsel ve kişisel sonuçları nelerdir? Şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma sonucunda tükenmişliğin en önemli nedenleri olarak aşağıdaki noktalarda birleşmişlerdir: a) uygun olmayan kişisel beklentiler, b) işle ilgili kararlara katılım yetersizliği, c) yüksek düzeyde rol çatışması, d) bağımsız ve özgür hareket etme yetersizliği, e) sosyal destekleme sistemlerinin olmaması ile f) ödül ve ceza yapısındaki tutarsızlık. Tükenmişliğin alt boyutlarına ilişkin en önemli kişisel ve örgütsel yordayıcılar olarak şunlar bildirilmiştir.

Duygusal tükenme: cinsiyet ve yaş, rol çatışması, beklentiler, meslektaş desteği, beklenmeyen ceza ve rol belirsizliği.

Duyarsızlaşma: cinsiyet ve yaş, rol çatışması, kararlara katılım, beklenmeyen ceza, meslektaş desteği.

Kişisel başarı: cinsiyet ve yaş, bağımsızlık (otonomi), meslektaş desteği.

Tükenmişliğin en önemli kişisel ve örgütsel sonuçları ise işten ayrılma, işe gelmeme, çabada azalma ile özel yaşantının olumsuz yönde etkilenmesi olarak bulunmuştur (Akt: Tümkaya, 1996).

Capel (1987), “ilköğretim ikinci kademedeki çalışan öğretmenlerin psikolojik, kurumsal ve demografik özelliklerinden seçilen değişkenlerin stres ve tükenmişlikle ilişkisi” sini ortaya koymaya çalışmıştır. Psikolojik anlamda rol çatışması ve belirsizliği, kontrol merkezini, kurumsal anlamda öğretim gerçekleştirilen sınıf sayıları, haftalık ders saatleri dışında yer alan çalışmaların sayısı ve demografik anlamda ise öğretmenin kıdemi, okul işlerini evde yapma sıklığı, çalıştığı okuldaki kıdemi gibi değişkenler ele alınmıştır. 78 öğretmenin görüşlerinden yararlanılarak veriler oluşturulmuştur. Sonuçlar ise;

Seçilen üç boyuttan toplam sekiz değişkenden altı tanesi, stres ve tükenmişlikle ilişkili çıkmıştır. Haftalık ders saatleri dışında yer alan çalışmaların sayısı ve öğretim gerçekleştirilen sınıf sayıları ise tükenmişlik ve stresle ilişkili çıkmamıştır.

Rol belirsizliği ile çatışma puanları, diğer çalışmalardaki öğretmenlerin puanlarıyla kıyaslandığından daha düşük olduğu görülmektedir.

Örnekleme alınan öğretmenlerin % 81'i düşük, % 19'u da orta düzeyde stres bildirmişlerdir.

Leiter ve Maslach (1988) "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığa Kişiler Arası Etkileşimin Etkisi" konulu bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları hemşirelerin kişiler arası ilişkileri ile ilgilidir. Araştırmanın örneklemini hemşire ve destek personelden oluşan 52 kişi oluşturmaktadır. Tükenmişlik duygusu Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile örgütsel bağlılık ise Örgütsel Bağlılık Anketi ile ölçülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik duyarsızlığa yol açmakta bu da düşük kişisel başarı hissi oluşturmaktadır. Kişiler arası iletişim, her aşamada tükenmişliği geliştiren bir durumdur. Şeflerle ve çalışma arkadaşlarıyla olumlu ya da olumsuz iletişim biçimleri tükenmişliğin üç boyutuyla da ilgilidir. Yüksek düzeyde tükenmişlik, örgütsel bağlılığı da düşürmektedir. Kişisel başarı ve duyarsızlık da çalışma arkadaşlarıyla iletişim ile ilişkilidir. Bulgular, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında var olması beklenen ilişkiyi desteklemektedir. Tükenmişliğin iki boyutu (duygusal tükenmişlik ve düşük kişisel başarı hissi), bağlılığın tahmin edilmesine ayrı ayrı katkıda bulunmaktadır (Özkaya, 2006, 21).

Pretty, McCarthy ve Catano (1992) "Psikolojik Atmosfer ve Tükenmişlik: Kurum İçi Cinsiyet farkları" konulu araştırmalarında, tükenmişliğin iş yerinde yaşanan ciddi bir psikolojik sorun olduğunu belirtmişler ve bu konunun cinsiyet farkları bakımından çok fazla incelenmediğine dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar, kadın ve erkek çalışanların aynı iş ortamında olsalar bile aynı şartlarda çalışmadıklarını, cinsiyet ayrımcılığının yapıldığını, kadınlara daha az maaş verildiğini, yükselme fırsatlarının erkekler kadar fazla olmadığını belirterek, stres düzeylerinin farklı olabileceğini söylemişlerdir. Bu çalışmanın konusu da "işyerinde tükenmişlik duygusunu kadınlar mı yoksa erkekler mi daha fazla yaşamaktadır?" ifadesi ile özetlenebilir. Araştırmacılar çalışmalarında Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanmışlar ve bir iletişim şirketinde çalışan 700 kişiye uygulama yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, tükenmişliğin öğelerine karşı farklı çevresel duyarlılıkları olduğu için kadınlar ve erkeklerin yaşadıkları tükenmişlik duygusu farklı düzeydedir. Bu farklı çevresel duyarlılıklar, örgütsel hiyerarşi içindeki iş pozisyonlarına bağlıdır. Araştırmacılar, yöneticilik görevlerinde olan erkeklerin daha çok duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşarlarken,

yönetici olmayan kadın çalışanların bu duyguları fazla yaşadıklarını saptamışlardır (Akt: Özkaya, 2006, 17)

Cherniss (1992) “Tükenmişliğin Uzun Vadede sonuçları: Kavramsal Bir Çalışma” konulu araştırmasında, kariyerin ilk yılındaki tükenmişlik ile gelecek 10 yıl içindeki kariyer adaptasyonu arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Örneklem, hukuk, hemşirelik, öğretmenlik ve ruh sağlığı alanlarında çalışan 25 uzmanı kapsamaktadır. Bu kişiler kariyerlerinin ilk yılında incelenmiş, sonra da 12 yıl sonra tekrar incelenmiştir. İlk yılda yaşanan tükenmişlik, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile yüksek oranda korelasyona sahiptir. Kariyer uyumu değişkenleri arasında, aynı kariyerde kalma durumu, iş tatmini, ilgilendikleri insanlara karşı tutumlar ve esneklik yer almaktadır. Bütün bu değişkenler mülakat ve anket yoluyla ölçülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, kariyerinin ilk yılında daha çok tükenmişlik belirten katılımcılar, ileriki yıllarda kariyerlerini değiştirmemişlerdir. İlk yıllarda yaşanan tükenmişlik, anlamlı ve olumsuz şekilde uzun vadeli sonuçlara yol açmamıştır. Ancak, kariyerin sonraki dönemlerinde oluşan tükenmişlik, daha ciddi uzun vadeli sonuçlara yol açmaktadır (Özkaya, 2006, 20–21).

Ogden’in (1992) yılında “Resmi devlet okullarında çalışan okul yöneticilerle ilgili yaptığı çalışmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları olarak tükenmişlikle yöneticilerin görev alanları arasında farklılıklar” ı belirlemiştir. Stres düzeyi ve duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptamıştır. Yönetim ile ilgili stres düzeyi ve kişisel başarı arasında negatif ve zayıf ilişki saptanmıştır. Bunun yanında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyinin de yönetimsel stres düzeyiyle ve tükenmişliğin üç boyutuyla anlamlı ilişki içinde olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır.

Daly (1992), yaptığı çalışmada resmi okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini araştırmıştır. Araştırmada tükenmişlik belirtilerini, olumsuz benlik kavramı, düşmanlık duygusuna kapılma, yabancılaşma, geri çekilme, içine kapanma açısından değerlendirmiştir. 450 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin tükenmişlik puanlarında önceki araştırmalara göre artış olduğu, çalışılan okul türü ve büyüklüğü ile tükenmişlik arasında yüksek ilişki olmadığı, bulunmuştur. Yöneticilerin, başarısızlık hissetme, suçluluk, kuşkulama ve tahammülsüzlük gibi tükenmişlik belirtilerini yüksek düzeyde yaşamalarının nedeninin, son yıllarda eğitim kurumlarındaki olumsuz baskıların artması, okul merkezli yönetimin yöneticiye

getirdiği ek sorumluluklar ve otoritenin azalması olduğu belirlenmiştir (Akt: Engin, 2006, 56).

Weisberg (1994) “Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin ve İş Bırakma fiyatlarının Ölçülmesi” konulu araştırmasında, çalışanların yaşadıkları tükenmişlik duygusunun işi bırakma davranışına sebep olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Bir örgütte yaşanan işgücü sirkülasyonu, örgüt için verimli olmayan, zarar veren bir durumdur. Çalışanların işi bırakmalarına sebep olabilen tükenmişlik duygusunu, yoğun olarak insanlarla çalışan, onların yoğun taleplerini karşılamak zorunda olan meslek grupları daha çok yaşamaktadır. Öğretmenlerin tükenmişliği de yoğun iş yükü, yetersiz gelir düzeyi, disiplin problemleri, öğrencilerin ilgisizliği, aşırı kalabalık sınıflar, çok aşırı derecede sınav yapma zorunluluğu, kariyer imkânı olmaması, materyal eksikliği, başka okullara gönülsüzce atanmak, iş algılarında çatışmalar ve toplumun öğretmeni ve yaptığı işi eleştirmesi gibi sebeplere bağlıdır. Ayrıca, öğretmenlerin yaşadığı tükenmişlik duygusu çalışma şartlarına verdikleri psikolojik bir tepki olmaktan da ziyade, sosyal bir problemdir: bir misyonlarının olmadığını hissetmek, topluma ait olmadığı düşünmek, yalıtılmışlık duygusu gibi duygular yaşamaktadırlar. Araştırmacı, İsrail’de 28 öğretmene mülakat yapmış ve anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmacı, tükenmişliğin, öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenin yaşı ve çalışma süresi arttıkça, bu etki azalmaktadır (Akt: Özkaya, 2006, 16).

Dinham ve Scott (1996), Batı Sydney’de çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin iş tatmini, motivasyon ve iş sağlığını belirlemek amacıyla, 42 ilk, orta ve özel amaçlı okulda 529 öğretmen ve yönetici üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada, benzeri diğer araştırmaların bulgularının aksine, orta yaş grubunun aksine, orta yaş grubunun iş tatmin düzeyi yüksek bulunmuştur. İş tatminsizliği yaşayan gruplarda mesleki tükenmişlik de yüksek bulunmuş ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Akt: İzgar, 2000, 13).

Graf (1996), yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerde tükenmişliği ve cinsiyet, okulun bulunduğu çevre, çalışma süresi, yaş, okul türü gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bunlara ek olarak yöneticinin algıladığı dışlanmışlık, algılanan bakanlık desteği ve beraber çalıştığı personelin desteğinin tükenmişlik ile ilişkilerine de bakmıştır. Tükenmişlik değerlendirme envanteri kullanılarak yapılan çalışmaya 183 yönetici katılmıştır. Sonuçlar yukarıda belirtilen demografik

değişkenlerle tükenmişlik arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. Ancak çevresel değişkenler olarak adlandırılan dışlanmışlık, bakanlık desteği ve personel desteği ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin rolleri yöneticilikten liderliğe doğru değişmektedir. Değişen bu rol, değişen beklentilerden dolayı yeni stresleri de beraberinde getirmekte ve yöneticilerin dışlanmışlık ve desteksizlik hissetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, profesyonel derneklerin, yöneticilerde stres ve tükenmişliğin nedenlerini saptamaya yönelik hizmet içi programlar üzerine yoğunlaşmaları gerektiği, yöneticilerin sürekli olarak dışlanmışlık ve desteksizlik duygularını azaltmanın yollarını aramaları, mesleki derneklerin toplantılarına, toplumsal örgütlere ve konferanslara katılmalarının önemli hale geldiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, stres ve tükenmişlik belirtilerini azaltmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının açılması ve her yöneticinin bu programlara katılması gerektiği belirtilmektedir (Akt: Izgar, 2000, 14)

Anderson' a göre (1996), eğitim yöneticilerinden beklentilerin ve onlara yüklenen sorumlulukların fazlalığı, stres yaratan durumlarla ilişkili olarak, çeşitli hastalıklar ya da tükenmişlikle sonuçlanabilecek aşırı yüklemelere neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin tükenmişliğinin önlenmesi için bu durumun belirtilerinin ve sonuçlarının fark edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Friedman (1997), İsrail' de toplam 821 ilk ve orta dereceli okul yöneticisi üzerinde tükenmişlik ve stres yaratan faktörleri belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda stres yapıcı faktörler; aşırı iş yükü, görev belirsizliği, çatışma, rol performansında idari ve teknik destek yetersizliği olarak, stres yapıcı ilişkiler ise; aile ve yöneticilerle olan ilişkiler olarak belirlenmiş, ayrıca yöneticiler için kaynak kullanmada karşılaşılan baskılar, kaynak bağımlılığı, insan gücü ve kaynak kullanmada gösterilen başarısızlık stres yapıcı faktörler olarak belirlenmiştir. Buna göre stres yapıcı organizasyon, ilişki ve görevlerin yüksek düzeyde ruhsal çöküntüye ve mesleki tükenmişliğe yol açtığı belirtilmiştir (Akt: Izgar, 2000, 14)

Wright ve Bonett (1997) "İş Performansına Tükenmişliğin Etkisi" konulu araştırmalarında, tükenmişliğin iş performansındaki düşüşle ilgisi olduğu varsayımının geniş bir kitle tarafından kabul gördüğünü ancak bu ilişkiyi kanıtlayacak ampirik kanıt konusunda eksikliğin olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma, Maslach'ın tükenmişlik kavramının üç boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmadır.

Araştırma iki ayrı zamanda yapılmıştır ve boylamsal bir çalışmadır. İlk uygulama yapıldıktan üç yıl sonra 2. uygulama yapılmıştır. Sonuçlara göre, kamu alanında müşteri hizmetleri bölümünde çalışan 100 uzmana uygulama yapılmıştır. Sonuçlara göre, duygusal tükenmişlik ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre, duygusal tükenmişliğin, tükenmişlik kavramının anahtar bileşeni olduğu söylenebilir (Akt: Özkaya, 2005, 19)

Freiburg Üniversitesi tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre Almanya'daki öğretmenler "sınıfta en ağır işi" yapmaktadırlar. Öğretmenlerin %34'ünde tükenmişlik sendromu görülmekte, %19'unda ise stres sonucu ciddi sağlık problemleri yaşanmaktadır. Öğretmenlerin %90'ının sağlık durumlarını kötü olarak hissettikleri ama %30'unun mesleklerinden memnun olmadıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin en çok şikâyet ettikleri durumlar, sınıf içi gürültü, rahatsız etmeler ve özellikle davranış bozukluğu olan öğrencilerin yarattığı disiplin sorunları ile ilgili durumlar olarak tespit edilmiştir (Mertek, 2003).

Gorcia, Munoz, Ortiz (2005)'ın öğretmenlerdeki tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İspanya'dan 99 öğretmen araştırmaya katılmış 42 öğretmen özel kurumda, 57 öğretmen devlette görev yapıyor. Bu öğretmenler arasındaki tek farkın özel okulda görev yapan öğretmenler daha az öğrenciye sahip olması. Haftalık çalışma saatleri en az 4 en fazla 35 saattir. Araştırmada Maslach tükenmişlik envanterinin İspanyol öğretmenlere uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Bu araştırmada iki amaç bulunmaktadır. İlk olarak öğretmenlerin tükenme düzeyi, temel kişilik yapısı ve diğer bazı değişkenlerle ilişkisine bakılmış, ikinci amaç ise öğretmenlerin tükenme düzeyleri ile temel kişilik yapısı ve duygusallıkla bazı kavramsal değişkenlerle arasındaki kombinasyonun belirleyicileri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda kişilik yapısının birçok değişkenle ilişkisinin olduğu; yaşın cinsiyetin, medeni durumun, tükenme üzerinde etkisi görülmüştür. Ayrıca duygusal tükenmeyi yordayan belirgin faktörlerin; düşük sayıda öğrenciye sahip olma, aynı pozisyonda uzun süre çalışma, yönetimle eksik ilişkiler, duyarsızlaşmanın en önemli etmeni ise bireyin bir işi istemeden yapması gibi bir durum söz konusu ise duyarsızlaşmayı yüksek düzeyde yaşadığı saptanmıştır (Demirkol, 2006, 50)

2.6.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ergin (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik leğinin Uyarlanması" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Kadınlar erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissetmektedir. Başarı boyutu açısından ise erkeklerin başarı duygusunun kadınlardan daha yüksektir, çalışma süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır, bekâr hemşirelerde duyarsızlaşma evlilerden daha yüksek iken; bekâr doktorlarda duyarsızlaşma ve duygusal tükenme evlilerden daha fazladır.

Örmen (1993), "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler zerinde Bir Uygulama" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Bazı kişilik ve yaşam özellikleri tükenmişliği artırmaktadır. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerde tehlikeli boyutlara varan tükenmişlik puanları söz konusu değildir. Duygusal tükenme sendromunun yöneticiler için en önemli sorundur. Örgütsel tükenmişlik kaynakları açısından en önemli unsur yöneticinin konumudur. İlk yöneticilik basamaklarındaki yüksek tükenmişlik dereceleri, st düzey yöneticilerde belirgin bir düşüş göstermektedir. Tükenmişlikle mücadelede yöntemleri kişiden kişiye değişmektedir.

Torun (1995), yaptığı doktora tezi çalışmasında, öğretmenler, satış elemanları, laborantlar ve trafik polislerinin tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkilerini incelemiştir. Araştırmada duygusal tükenme, canlılık ve katılığın tüm aile yapısı boyutları ile başkalarına ilginin de uyumlu aile bağları ile ilişkili olduğunu, katılık ve duygusal tükenmişliğin arttıkça ailede olumsuzlukların arttığını, tükenmişlik ile en az bilgi ve maddi destek boyutunun ilgili olduğunu, en çok ilgili boyutun ise duygusal destek boyutunun olduğu ortaya çıkmıştır.

Girgin (1995) tarafından yapılan araştırmada, ilkokul ğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinin gelişimini etkileyen değişkenleri incelemiştir. Araştırma sonuçları şunlardır: Mesleği sürdürme nedeni, mesleği isteyerek seçip seçmeme, meslektaşlardan destek, üstlerden takdir görme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı dşnesi, eğitim sisteminden memnun olup olmama durumu duygusal tükenmeyi etkilemektedir. Cinsiyet, çalışılan yıl, eğitim sisteminden memnun olup olmama durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı kanısı ve metropol de çalışılan sosyoekonomik düzey duyarsızlaşmayı etkilemektedir. Çalışma yılı, okuldaki konum, mesleği sürdürme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyoekonomik düzey kişisel başarıyı etkilemektedir.

Tümkiye (1996), yaptığı çalışmada öğretmenlerde tükenmişlik, görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışlarını incelemiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim derecesi, çalışılan okul düzeyi, çalışma yılı, branş ve okulun sosyoekonomik düzeyinin psikolojik belirtilerde anlamlı farklılıklar oluşturduğu belirlenmiştir.

Sucuoğlu, Akçamete ve Kaner (1998), engelli ve normal çocuklarla çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi konu ettikleri araştırmalarında, özel eğitim öğretmenleri ile normal okul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları; normal okul öğretmenlerinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt ölçekleri ile toplam tükenmişlik puanlarının, özel eğitim öğretmenleri puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğunu, iş doyumu düzeyleri açısından ise anlamlı fark olmadığını ortaya koymuştur.

Özer (1998), tarafından yapılan "Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, fedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" adlı araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir: Cinsiyet duygusal tükenmişliği kadın rehber öğretmenlerde erkek rehber öğretmenlere oranla daha yüksek derecede görülmekte; ancak kişisel başarısızlığın yaşanması açısından fark görülmemektedir. Medeni duruma göre değerlendirme yapıldığında; bekâr rehber öğretmenlerde, evli rehber öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşüş görülmektedir. Hizmet süresi, hem duygusal tükenmişliğin, hem de kişisel başarısızlığı etkilemektedir. Mesleği seçimdeki istek, mesleği istemeden seçen rehber öğretmenlerde hem duygusal tükenmişliğin, hem de kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliğin daha çok görüldüğünü göstermiştir. Mesleği isteyerek seçen öğretmenlerde duygusal tükenmişliğin daha az yasanmış olması motivasyon düzeylerinin daha yüksek ve iş doyumlarının daha çok olduğu, olumsuz duygusal süreçlerde daha dayanıklı oldukları görülmektedir.

Çokluk (1999), zihinsel ve işitme engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliği konu ettiği araştırmasında şu sonuçları elde etmiştir: Yöneticilerle öğretmenler arasında; toplam tükenmişlik, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında anlamlı farklar bulunmakta iken, kişisel başarı boyutunda anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yönetici grubuna ait tükenmişlik ölçümleri toplu olarak değerlendirildiğinde; yöneticilerin öğretmenlerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları; cinsiyet, görevden elde edilen aylık net gelir, engelli çocuklarla çalışmak için alınan eğitimin yeterli olup olmaması ve daha önce öğretmen ya da yönetici olarak engelli

Özmen (2001), görme engelliler okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmayı, Ankara ili merkezindeki okullarda yapmıştır. Araştırmada veriler, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve kişisel bilgi formuyla toplanmıştır. SPSS bilgisayar programı ile analizleri yapılan araştırma sonuçlarına göre, duygusal tükenme ve kişisel başarının öğretmenlerin yaşlarından etkilenmezken; duyarsızlaşma, genç yaş grubunda yüksek bulunmuş, kadınların erkeklerden daha fazla

duygusal tükenme yasadıkları, evli veya bekâr olmanın tükenmişlik açısından farklılığa yol açmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada, tükenmişlik ile tükenmişliğin boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki, duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ok (2002) Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini iş duyumu rol çatışması, rol benzerliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelemiştir. Araştırmaya gönüllülük esasına göre 999 kişi katılmıştır. Araştırmacı verilerin elde edilmesinde Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır, bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında ise, çalışanların iş doyumlarını belirlemek için “Minnesota doyum ölçeği”, rol çatışması ve rol belirsizliği için “rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre cinsiyetin banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi arasındaki etkisine bakıldığında çalışanların iş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği kontrol altına alındığında cinsiyetin, duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeninin duyarsızlaşma planlarına bakıldığında kadın çalışanların duyarsızlaşma, puan ortalamalarının erkek çalışanlarıninkine göre daha yüksek olduğu fakat kişisel puanların ortalamasında ise erkek çalışanların kişisel başarı puan ortalamalarının kadın çalışanlardakine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Hizmet süresinin banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi arasındaki etkisi incelendiğinde, banka çalışanlarının, iş doyumunu, rol belirsizliği kontrol altına alındığında, hizmet süresinin duygusal tükenmişlik, düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür. 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik ortalaması, 2-5 yıl arası hizmet süresine sahip banka çalışanlarının düzeltilmiş duygusal tükenmişlik ortalamasına göre daha yüksektir. Hizmet süresine göre çalışanların duygusuzlaşma puan ortalamasına bakıldığında, hizmet süresinin yıl olarak arttıkça genelde duyarsızlaşma düzeyinin arttığı sonucu çıkmıştır. Hizmet süresinin kişisel başarı düzeyi üzerindeki etkisine bakıldığında, hizmet süresinin kişisel başarı düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu en yüksek ortalamanın 21 ve daha fazlası, en düşük ortalamanın ise 1 yıl dan az deneyime sahip banka çalışanlarına ait olduğu görülmüştür.

Aydın’ın (2002) ilköğretim okulu yöneticilerinin bireysel tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu araştırma Adapazarı ilinde görev yapan 143 müdür ve müdür yardımcısı ile yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre;

ekonomik durumlarını iyi görmeyen yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları, yöneticilikteki kıdemi 6–10 yıl olanların kişisel başarısızlık boyutunda tükenmişliği daha fazla yaşadıkları, ayrıca tükenmişlik puanlarının kadın yöneticilerde erkek yöneticilerden, bekâr yöneticilerde de evli yöneticilerden daha yüksek olduğu, mesleki olarak kendini yeterli gören ve çalışanlarıyla daha iyi iletişim kuran yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu, bulunmuştur. Yöneticilerin duyarsızlaşma boyutunda, tükenmişlik düzeyleri açısından mesleki yeterliliklerini algılama ve amirlerinden takdir görme değişkenine göre anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Duygusal tükenme boyutunda, öğretmenlerle iletişim kurma ve ekonomik durumlarını değerlendirme değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin mesleki kıdemi, okulda bulunan öğrenci sayısı, mesleki yeterlilik derecesini algılama ve öğretmenlerle iletişim kurma değişkenleri ile kişisel başarısızlık boyutunda tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır.

Sılığ (2003), Eskişehir ilinde 34 banka şubesindeki 274 banka çalışanının tükenmişlik düzeylerini çeşitli değişkenler açısından inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, banka çalışanlarının duyarsızlaşma boyutu açısından düşük düzeyde, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları açısından ise orta düzeyde bir tükenmişlik yaşadıkları; kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları; 21–25 yaş arasındaki grubun en yüksek düzeyde duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi yaşadıkları; yaş ilerledikçe duyarsızlaşma boyutunda tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarı duygusunun arttığı; hiç çocuk sahibi olmayan çalışanların, bir çocuk sahibi olanlara göre daha fazla duyarsızlaştıkları; en fazla tükenmişlik yaşayan grubun bankadaki servis görevlilerinin olduğu ve statü yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında azaldığı; öğrenim düzeyinin banka çalışanlarında tükenmişlik düzeyine önemli oranda etki etmediği; mesleğiyle ilgili gelecekte iyi beklentilere sahip olanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.

Dağlı (2004), “İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri” konulu araştırması sonucunda, DT boyutu için ilköğretim denetmenlerinin %40.2’sinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını; D boyutu için %38.5’inin orta düzeyde tükenmişlik yaşadığını; KB boyutunda ise %34.3’ünün de yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını saptamıştır.

Aslan ve diğerlerinin (2005), Türkiye’de tabip odalarına kayıtlı olan bir grup hekimde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler ile ilgili yaptıkları araştırmaya 1754 hekim katılmıştır. Araştırmada tükenmişlik düzeyi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada, erkek ve kadın hekimler arasında duygusal tükenme açısından bir fark bulunamazken, erkek hekimlerin duyarsızlaşma açısından kadınlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, kadın hekimlerin ise kişisel başarı açısından erkeklere göre daha tükenmiş durumda oldukları bulunmuştur. Araştırmada bekâr hekimlerin evli ve eşinden ayrılmış olanlara göre daha fazla duyarsızlaştıkları ve kişisel başarılarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Araştırmada en yüksek duygusal tükenme puanı ortalamasını 35–44 yaş grubu hekimler almıştır. Yaş arttıkça duyarsızlaşmanın azaldığı, herhangi bir hastalığı olduğunu ifade eden hekimlerin tükenme düzeylerinin herhangi bir hastalığı olmadığını belirten hekimlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Akt: Engin, 2006, 63–64).

Engin (2006)’ araştırması, Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim müfettişlerinin sahip oldukları tükenmişlik duygusunun ‘duygusal tükenme’, ‘duyarsızlaşma’ ve ‘kişisel başarı’ boyutlarında hangi düzeyde olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma ile ayrıca, tükenmişlik duygusunun ‘cinsiyet, yaş, medeni durum, müfettişlikteki kıdem, öğretmenlikteki branş, müfettişlikten önceki çalışma hayatındaki yöneticilik görevi, öğrenim durumu, görev yapılan il, aynı ilde görev yapma süresi, birlikte çalışılan ilköğretim müfettişi sayısı, elde edilen doyum alanı ve stres yaratan görev çeşidi’ değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin genel olarak tükenmişlik duygusunu orta düzeyde yaşadıkları bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik duygusunu, *duygusal tükenme* boyutunda orta düzeyde, *duyarsızlaşma* boyutunda düşük düzeyde, *kişisel başarı* boyutunda ise orta düzey ile düşük düzey arasındaki sınırdan yaşadıklarını göstermektedir.

Bayan ilköğretim müfettişleri duygusal tükenme boyutunda erkek meslektaşlarına göre daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadırlar. İlköğretim müfettişlerinin yaşı ilerledikçe tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Evli ancak ailesi ayrı kentte yaşayan ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyleri tüm boyutlarda evli olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Öğretmenlikte sınıf öğretmenliği yapan ilköğretim müfettişleri, branş öğretmenliği yapan meslektaşlarına göre anlamlı şekilde

daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Müfettişlikten önceki çalışma hayatında yöneticilik görevi yapmayan ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyleri anlamlı şekilde yüksektir. İlköğretim müfettişlerinin eğitim düzeyi ile duygusal tükenme arasında doğru bir orantı olup, eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal tükenme düzeyi de yükselmektedir. İlköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyi, mesleğin ilk yıllarından itibaren artmaya başlamakta, on yıldan sonra düşüşe geçmektedir.

İlköğretim müfettişi ihtiyacının fazla olduğu illerde görev yapan ilköğretim müfettişleri daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Aynı ilde 4–6 yıl süreyle görev yapan ilköğretim müfettişleri, 10 yıl ve daha fazla süreyle görev yapanlardan anlamlı şekilde daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar. En düşük tükenmişlik düzeyleri 21–30 kişilik meslektaş grubuyla çalışan ilköğretim müfettişlerinde bulunmuştur. İlköğretim müfettişleri mesleklerinden en çok sosyal doyum elde ederken, en az doyumunu ekonomik alanda elde etmekte ve ekonomik doyum elde edenlerin tükenmişlikleri en yüksek düzeydedir. En fazla stres yaratan görev alanı değişkenleri ilköğretim müfettişlerinin tükenmelerine etki etmemektedir.

Babaoğlu (2006)' ın “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik” çalışmasıyla okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre belirlemek, bu alanlara göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını ve tükenmişlik düzeylerinin kişisel ve mesleki değişkenler açısından nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Şu sonuçlara ulaşmıştır:

İlköğretim okulu yöneticileri duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliği az düzeyde yaşarken, duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği çok az düzeyde yaşamaktadırlar.

Yöneticilerin duygusal tükenme düzeyleri, hem duyarsızlaşma hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek iken; duyarsızlaşma düzeyleri hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik düzeyinden anlamlı olarak daha düşüktür.

Kadın ve erkek yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanları anlamlı fark göstermemektedir. Toplam tükenmişlikte ise kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadır.

Yöneticilerin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları, medeni duruma göre anlamlı fark göstermekte, bekârlar evlilerden daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Yöneticilerin duyarsızlaşma puanları medeni duruma göre anlamlı fark göstermemektedir.

Yöneticilerin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları eş desteğine göre anlamlı fark göstermemektedir. Duyarsızlaşma boyutunda eş desteği almayan yöneticiler, es desteği alan yöneticilere göre anlamlı derecede daha fazla duyarsızlaşma hissi yaşamaktadırlar

Duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık puanları yöneticilerin çocuk sahibi olup olmamasına göre anlamlı fark göstermemektedir. Duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticiler çocuk sahibi olan yöneticilerden anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadır.

Yöneticilerin branşı; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları üzerinde anlamlı fark yaratmamaktadır. Duyarsızlaşma boyutunda ise sınıf öğretmenliği dışındaki branşlardan olan yöneticiler, sınıf öğretmenliği branşındaki yöneticilerden anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadır.

Yöneticilerin çocuk sayısı; duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık puanlarında anlamlı fark yaratmamaktadır. Okul yöneticilerinin çocuk sayısı duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik puanlarında anlamlı fark yaratmakta, çocuksuz yöneticiler üç çocuklu yöneticilerden ve dört-beş çocuklu yöneticilerden anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin yaşı; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarında anlamlı fark yaratmamaktadır. Duyarsızlaşma boyutunda ise 46 ve üzeri yaş grubundaki yöneticiler, hem 20–30 yaş, hem de 31–35 yaş grubundaki yöneticilerden anlamlı olarak daha az tükenme yaşamaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemi; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarında anlamlı fark yaratmamaktadır. Yöneticinin mesleki kıdemi duyarsızlaşma puanlarında fark yaratmakta, 1–10 yıl grubundaki yöneticiler; hem 16–20 yıl, hem 21–25 yıl, hem de 26 yıl ve üstünde olan gruptan anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi; duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanlarında anlamlı fark yaratmamaktadır. Duygusal tükenmede 6–10 yıl yöneticilik

kıdemine sahip yöneticiler, 16 ve üstü yıl yöneticilik kıdemine sahip olanlardan anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadır. Toplam tükenmişlikte ise hem 1–5 yıl hem de 6–10 yıl yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticileri, hem 11–15 yıl, hem de 16 ve üstü yıl yöneticilik kıdemine sahip olanlardan anlamlı olarak daha fazla tükenme yaşamaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitim durumu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarında anlamlı fark yaratmamaktadır. Sonuç olarak; yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadığı; toplam tükenmişlikte kadınların erkeklerden; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekârların evlilerden; duyarsızlaşmada eşinden destek almayan yöneticilerin eşinden destek alan yöneticilerden; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin çocuğu olan yöneticilerden; duyarsızlaşmada diğer branşlarda olan yöneticilerin sınıf öğretmenliği branşında olanlardan; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin 3–5 çocuklu yöneticilerden, duyarsızlaşmada yaş grubu ve mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin daha düşüklerden; duygusal tükenme ve toplam tükenmişlikte yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin fazla olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, kapsadığı evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve analiz aşamasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, 2007–2008 Eğitim-öğretim yılında kırsal ve kentsel alanlarda çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin belirli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan betimsel tarama çalışmasıdır. Betimsel çalışmalar; olayların, objelerin, varlıkların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu açıklamaya çalışır (Kaptan, 1989).

Araştırmanın bağımlı değişkeni okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri; bağımsız değişkenler ise, yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, unvan, statü okulun bulunduğu yerleşim yerinin türü (kıy ya da kentte yer alması), okul türü, görev yapılan il'dir.

3.2. Evren

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kırsal alan ve kent merkezlerinde eğitim-öğretim veren tüm örgün eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini ise, ülkemizin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma evreninde ele alınan iller ve okul sayıları tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Evreninde Ele Alınan İller ve Okul Sayıları

İl Adı	Kent merkez Okul Sayısı	Kırsal Alan Okul Sayısı	Toplam Okul Sayısı
Adıyaman	156	648	804
Diyarbakır	340	832	1172
Elazığ	171	304	475
Erzurum	320	814	1134
Hakkâri	67	223	290
Malatya	210	496	706
Toplam	1264	3317	4581

(M.E.B.http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2007_2008.pdf)

3.3.Örneklem

Araştırmanın örneklemini Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri, Malatya illerindeki kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında görev yapan kolayda örneklem yoluyla seçilmiş okul yöneticileri (okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenler) oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazik, 2001, 77). Evrenimiz büyük olduğundan %10'luk örneklem araştırmacı tarafından yeterli görülmüştür. Bu açıdan toplam 4581 tane olan evrenimizden 489 okul örneklem seçilmiştir. Bu da % 10.67'ye tekabül etmiştir. Örnekleme alınırken illere ulaşım kolaylıkları göz önünde bulundurulmuştur. Örnekleme alınan iller ve anket uygulanan kırsal alan ve kent merkezlerindeki okul sayıları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Örneklemini Oluşturan İller ve Okul Sayıları

İl Adı	Kent Merkez Okul Sayısı	Kırsal Alan Okul Sayısı	Toplam Okul Sayısı
Adıyaman	37	34	71
Diyarbakır	53	59	112
Elazığ	42	52	94
Erzurum	38	43	81
Hakkâri	18	30	48
Malatya	36	47	83
Toplam	224	265	489

Örnekleme alınan 6 ildeki bütün örgün eğitim kurumlarından random (tesadüfî) yollarla tarafsız seçilen belirli okullar araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre anket gönderilen 489 okulun, 224'ünü kent merkezindeki okullar, 265'ini ise kırsal alandaki örgün eğitim kurumları oluşturmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler, anket yoluyla toplanmıştır. Literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından tükenmişliğe etki edebileceği tahmin edilen kişisel bilgi, okul yapısına ilişkin sorular ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği, örnekleme alınan okullardaki müdür, müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenlere uygulanmıştır.

Sonuç olarak bu araştırmada veriler iki araç ile toplanmıştır. Bunlar;

- 1) Kişisel Bilgi formu (EK-1)

2) Maslach Tükenmişlik Ölçeği (EK-2)

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

9 sorudan oluşan bu form araştırmacı tarafından, başka çalışmalardan yararlanılarak ta müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenlerin kişisel özellikleri ve mesleğin bazı özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacı ile hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda okul yöneticilerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, unvan, statü, çalışılan okul türü, çalışma yeri (kırsal alan ve kent merkezi), görev yapılan il gibi tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen işe ve okula ait değişkenlere de yer verilmiştir.

3.4.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Bu araç, tükenmişlik konusunda otorite olarak kabul edilen Christina Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, kendi adıyla “Maslach Burnout Inventory” (MBI) olarak literatüre geçmiştir (Maslach; 1981). Tükenmişliği üç alt evrede değerlendiren Maslach Tükenmişlik ölçeğinin birinci alt ölçeği, 9 maddeden (1,2,3,6,8,13,14,16,20) oluşan duygusal tükenme, ikincisi 5 maddeden (5,10,11,15, 22) oluşan duyarsızlaşma ve üçüncüsü de 8 maddeden (4,7,9,12,17,18,19, 21) oluşan kişisel başarısızlık alt ölçeğidir (Ergin, 1993).

Tükenmişlik ölçümü sonuçlarında, bireyde tükenmişliğin tamamen olup olmadığı belirtilmiştir. Tükenmişlik düzeyleri sürekli bir değişken olarak belirtilmektedir. Golembiewski ve Munzenrider (1981), tükenmişliğin üç unsurunu da değerlendiren maddelerin tükenmişliğin tam bir ölçümünün oluşmasını sağlamak için toplanabileceğini söylemişlerdir. Toplam tükenmişlik puanının belirgin olarak değiştiğini ve çeşitli değişkenlerle birlikte beklenen yönlerde iş yerinin önemli boyutlarından olduğunu farz etmişlerdir. Meier (1984), daha fazla sayıda maddenin tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği üzerinde daha olumlu bir katkı sağlayacağını belirtmiştir. Ayrıca toplam puanın iyi bir iç tutarlılığa (.88) sahip olacağı görüşünü ortaya koymuştur (Cordes ve Dougherty, 1993).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin puanlanması sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç farklı puan elde edilmektedir. Bunun nedeni ise tükenmişliği oluşturan alt boyutların bireyin farklı açılardan tükenmişliğini yansıttığından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, hesaplama sonucunda her birey için

Tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin üç farklı tükenmişlik puanına ulaşılır. Maslach Tükenmişlik ölçeğinin orijinalinde her bir madde için “hiçbir zaman (0)” ve “her zaman (6)” arasında 7’li bir dereceleme kullanılmıştır. Ergin tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekte ise her bir madde için “hiçbir zaman”, “çok nadir”, “bazen”, “çoğu zaman”, “her zaman” olmak üzere 5’li derecelemeye gidilmiştir (Ergin, 1993). 5’li likert tipi derecelendirmenin Türk kültürüne daha uygun olduğu belirtilmiştir. Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma alt boyutlarına ait tükenmişlik maddeleri olumsuz ifadeler taşımaktadırlar. Bu durumda hiçbir “zaman 1”, “çok nadir 2”, “bazen 3”, “çoğu zaman 4” ve “her zaman 5” olarak değerlendirilir. Bu alt ölçeklerden alınan yüksek puanlar tükenmişliğin yoğun yaşandığını göstermektedir. Kişisel başarı alt boyutunda ise maddeler olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Kişisel başarı puanları için “hiçbir zaman 5”, “çok nadir 4”, “bazen 3”, “çoğu zaman 2”, ve “her zaman 1” olarak değerlendirme yapılır (Gündüz, 2006, 24). Böylece, alt boyutlarda alınan puanlar yükseldikçe tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir. Sadece kişisel başarı alt boyutunda puanlar yükseldikçe tükenmişliğin azaldığı kabul edilir.

3.4.2.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Maslach tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin birlikte geçerliği bir kaç şekilde sınanmıştır. Birincisi, bireyin Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin puanları ile o bireyi en iyi tanıyan kişilerin (eş veya iş arkadaşları gibi) değerlendirmeleri ile yapılmıştır. İkincisi, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin puanlarının tükenmişliğe katkıda bulunacağı belirlenen belirli iş karakteristikleri ile ilişkilerinin sınanması şeklinde yapılmıştır. Üçüncüsü Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin puanları, tükenmişlikle ilişkili olduğu varsayılan çeşitli sonuçların (bireyin insan ilişkilerinde bozulma, işten ayrılmayı düşünme, sık sık işe gelmeme gibi) ölçümlerle karşılaştırılarak yapılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981, 42). Bu ölçek Ergin tarafından 1992’de Türkçeye uyarlanmış, Çam tarafından da geçerlik ve güvenirlik çalışması İzmir’de farklı üç hastanede çalışan toplam 276 hemşire üzerinde yapılmıştır.

Girgin (1995), Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin öğretmenlere uygulanması için yaptığı araştırmada ölçeğin geçerliği için çalışanın Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin puanları ile kendisi için meslektaşlarının doldurduğu ölçekteki ölçümlerin korelasyonuna bakmıştır. Aradaki ilişki; Duygusal tükenme için: 0.59, Duyarsızlaşma için: 0.68, Kişisel başarı için: 0.48 olarak anlamlı bulunmuştur (Engin, 2006, 70)

Çam, Türkçeye uyarladığı Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenirlik çalışmasında, Maslach Tükenmişlik Ölçeği formuna verilen yanıtlara dayanılarak; Kuder-Richardson 20 formülüne göre ve yarıya bölme tekniğine göre güvenirlik katsayıları hesaplanarak araştırılmıştır. Kuder-Richardson 20 formülüne göre güvenirlik katsayıları: Duygusal Tükenme Alt Ölçeği için= 0.89, Duyarsızlaşma Alt Ölçeği için = 0.71, Kişisel Başarısızlık Alt Ölçeği için = 0.72) çıkmıştır. Kırsal alan ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri adlı araştırmamızın geçerlik ve güvenirlik analizi sonucu, 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ve Cronbach's Alpha katsayısı üç alt boyutta da;

Tablo 5: Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Tükenmişliğin Alt Boyutları	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal tükenme	.84	.76	9
Duyarsızlaşma	.68	.66	5
Kişisel başarı	.81	.76	8

Sonuç olarak, elde edilen bulgular ışığında, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerliği ve güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve tükenmişlik sendromunu ölçmek amacıyla kullanabileceği söylenebilir.

3.4.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Puanlanması

MBI'nin özgün formu “hiçbir zaman, yılda birkaç kez, ayda bir, ayda birkaç kez, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklinde 7’li likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Ergin (1993), araştırmasında deneklerin bu seçeneklere itiraz etmesi ve “bazen, arada sırada” gibi cevaplar vermeyi tercih edeceklerini bildirmesi üzerine, ölçeğin Türkçe uyarlamasında “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” şeklinde beş basamaklı cevap seçeneklerini kullanmıştır. Bu çalışmada da 5’li likert tipi form kullanılmıştır. Tükenmişlik bir süreç olduğundan ve değişik fonksiyonları içerdiğinden tek bir puanla ifade edilmez. Her üç boyut birlikte değerlendirilerek mevcut durum ortaya konulmaya çalışılır. MBI’yi oluşturan soru maddelerine 1–5 arasında değişen rakamlarla verilen cevaplar, her boyut için ayrı belirlenir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları; hiçbir zaman=1, çok nadir=2, bazen=3, çoğu zaman=4, her zaman=5 şeklinde puanlanırken, Kişisel başarı boyutu;

hiçbir zaman=5, çok nadir=4, bazen=3, çoğu zaman=2, her zaman=1 şeklinde puanlanmaktadır.

Turnipseed'e göre (1991), tükenmişlik düzeyini belirlerken, dağılımın ilk üçte birinde yer alan puanlar düşük düzeyde, sonraki üçte birinde yer alan puanlar orta düzeyde, son üçte bir bölümde yer alan puanlar ise yüksek düzeyde tükenmişliği ifade eder. Puanlamanın anlatımı aşağıdaki gibidir (Akt. Örmən, 1993). Yalnızca kişisel başarı azlığı boyutunda ise dağılımın son üçte birinde ki puanlar düşük, ilk üçte birinde yer alan puanlar ise yüksek tükenmişliği ifade eder.

2.33		3.66		
1	2	3	4	5
(Düşük tükenmişlik düzeyi)		(Orta tükenmişlik düzeyi)		(Yüksek tükenmişlik düzeyi)

3.5. Verilerin Analizi ve Toplanması

Anketlerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 13,0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, Kruskal-wallis, Mann-whitney U, Pearson korelasyon analizi gibi istatistiksel işlemler kullanılmıştır. Kırsal alan ve kent merkezindeki okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile ilgili (cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet düzeyi, mesleki kıdem, çalışılan yer vb.) tanımlayıcı istatistiksel analizler için, frekans ve yüzde alma teknikleri kullanılarak bunların evren içindeki ağırlıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkene (çalıştığı yer) göre anlamlı farklılık olup olmayacağının tespitlerinde istatistik yöntemlerden Kruskal-wallis, Pearson korelasyon analizi ve Mann-whitney U testlerinin uygulanmıştır.

Elde edilen veriler sonucunda grupların katılım ortalamaları, ortalamalar arası fark ve bu farka uygulanan (p) değeri için ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin genel tükenmişlik düzeylerinin tespitinde ve kişisel değişken gruplarının boyutlara göre tükenmişlik düzeylerinde aritmetik ortalama kullanılmıştır. Bu tükenmişlik düzeylerinin saptanmasında 1'den 5'e kadar olan "5'li katılım derecesi olan Likert Modeli" kullanılmıştır. Bu modelde beş seçenek dört fark aralığına sahip olduğu için $4/5=0.80$ 'lik bir fark aralığı değeri hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Derecelendirme Ölçeği

Sıra No	$\bar{X}$	Seçenek
1	1,00–1,80	Hiçbir Zaman
2	1,81–2,60	Çok Nadir
3	2,61–3,40	Bazen
4	3,41–4,20	Çoğu Zaman
5	4,21–5,00	Her Zaman

Uygulanan likert tipi ölçek beşli değerlendirme yukarıdaki şekilde hazırlanmış olup buna yönelik olarak aralıklar duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutuna göre olumludan olumsuz (Az tükenmişlikten çok tükenmişliğe) doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hale getirilmiştir. Ortalama karşılaştırmalara esas olmak üzere; 1.00–1.80: hiçbir zaman, 1.81–2.60: çok nadir, 2.61–3.40: bazen, 3.41–4.20: çoğu zaman, 4.21–5.00: her zaman şeklinde puanlandırılmıştır. Buna karşılık kişisel başarı boyutu ise olumsuzdan olumluya (çok tükenmişlikten az tükenmişliğe) doğru seçeneklere ayrılarak analize uygun hale getirilmiştir. Yani seçeneklere verilen ortalama puan arttıkça tükenmişlik düzeyi de az oranda olmaktadır. Anketler örneklem olarak belirlenen okullara posta, e- posta, milli eğitim müdürlükleri, araştırmacının arkadaşları ve kendisi tarafından elden dağıtılıp toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranları tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Gönderilen ve Dönen Anketlerin İllere Göre Dağılımı

İller	Kent Merkezi			Kırsal Alan			Toplam		
	Gönd.	Dönen	%	Gönd.	Dönen	%	Gönd.	Dönen	%
Adıyaman	150	83	55.3	100	43	43.0	250	126	50.4
Diyarbakır	180	117	65.0	150	70	46.6	330	187	56.6
Elazığ	175	108	61.7	125	59	47.2	300	167	55.6
Erzurum	150	88	58.6	125	53	42.4	275	141	51.2
Hakkâri	90	42	46.6	60	35	58.3	150	77	51.3
Malatya	150	94	62.6	125	56	44.8	275	150	54.5
Toplam	895	532	59.4	685	316	46.1	1580	848	53.6

Tablo 7 incelendiğinde, toplam 848 anketin geri döndüğü ve gönderilen 1580 anket dikkate alındığında anketlerin toplam geri dönüş oranının %53.6 olduğu görülmektedir. Gönderilen anketlerin yaklaşık yarısı geri dönmüştür. İller arasında karşılaştırma yapıldığında; tüm illerden yaklaşık yakın oranda anket geri dönmüştür. Kent merkezinden toplam 532, kırsal alandan ise toplam 316 anket geri dönmüştür. Hem kent merkezinden ve hem de kırsal alandan yeterli sayıda anketin geri dönmesi yapılan karşılaştırmaların gerçeği yansıtması açısından önem taşımaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, unvan, statü, okul türü, görev yapılan il, yer (kırsal alan ve kent merkezi) değişkenleri açısından dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir.

Kırsal alan ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, unvan, statü, çalışılan yer, okul türü ve görev yapılan iller açısından analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu bölümde ayrıca kırsal alan ve kent merkezindeki yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin kıyaslanması analiz edilerek yorumlanmıştır

4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, ünvan statü, okul türü, görev yapılan il, yer (kırsal alan ve kent merkezi) değişkenleri açısından dağılımları tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

4.1.1.Cinsiyete Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 8’de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımları verilmiştir.

Tablo. 8. Cinsiyete Göre Okul Yöneticisi Dağılımı

Görev Yeri	Kadın		Erkek		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	54	17.1	262	82.9	316	100
Kent Merkezi	109	20.5	423	79.5	532	100
Toplam	163	19.2	685	80.8	848	100

Tablo 8’de kırsal alan ve kent merkezinde tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi

değerlendirme sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinin % 17.1'inin (54 kişi) kadın, % 82.9'unun (262 kişi) erkek; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinin % 20.5'inin (109 kişi) kadın, % 79.5'inin erkek (423 kişi); toplam 848 okul yöneticisinin % 19.2'sinin (163 kişi) kadın, % 80.8'inin (685 kişi) erkek oldukları tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından, hem kırsal alanda hem de kent merkezinde anketi cevaplayan erkek okul yöneticilerin kadın okul yöneticilerinden sayı olarak fazla olduğu görülmektedir.

4.1.2. Yaş'a Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 9'de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yaş'a göre dağılımları verilmiştir.

Tablo. 9. Okul Yöneticilerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

Görev Yeri	21–29 yaş		30–39 yaş		40–49 yaş		50 yaş ve Üz.		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	230	72.8	65	20.6	17	5.4	4	1.3	316	100
Kent Merkezi	140	26.3	200	37.8	104	19.5	88	16.5	532	100
Toplam	370	43.6	265	31.3	121	14.3	92	10.8	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; yaş değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 72.'8 inin (230 kişi) 21–29 yaş arasında, % 20.6' sının (65 kişi) 30–39 yaş arasında, % 5.4'ünün (17 kişi) 40–49 yaş arasında, % 1.3' ünün (4 kişi) 50 yaş ve üzerinde oldukları; kent merkezinde görev yapan 532 öğretmeninde % 26.3'ünün (140 kişi) 21–29 yaş arasında, % 37.8'inin (200 kişi) 30–39 yaş arasında,% 19.5'inin (104 kişi) 40–49 yaş arasında, % 16.5'inin (88 kişi) 50 yaş ve üzerinde oldukları; toplam 848 okul yöneticisinden % 43.6'sının (370 kişi) 21–29 yaş arasında, % 31.3'ünün (265 kişi) 30–39 yaş arasında, % 14.3'ünün (121 kişi) 40–49 yaş arasında, % 10.8'inin (92 kişi) 50 yaş ve üzerinde oldukları tespit

edilmiştir. Okul yöneticilerinin mesleğinin ortalama ilk 8–10 yılını kırsal alanda geçirmek zorunda olduğunu göstermektedir (Kırsal alanda % 72.8’inin 230 kişi 21–29 yaş aralığındadır).

4.1.3. Medeni Durum’a Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 10’de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Görev yeri	Bekâr		Evli		Diğer		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	195	61.7	114	36.1	7	2.2	316	100
Kent Merkezi	102	19.2	408	76.7	22	4.1	532	100
Toplam	297	35.0	522	61.6	29	3.4	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alanda ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; medeni durum değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 61.7’sinin (195 kişi) bekâr, % 36.1’inin (114 kişi) evli, % 2.2’sinin (7 kişi) diğer; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinden % 19.2’sinin (102 kişi) bekâr, % 76.7’sinin (408 kişi) evli, % 4.1’inin (22 kişi) diğer; toplam 848 okul yöneticisinden % 35.0’inin (297 kişi) bekâr, % 61.6’sının (522 kişi) evli, % 3.4’ünün (29 kişi) diğer grupta oldukları tespit edilmiştir. Bekâr olan okul yöneticilerinin kırsal alanda sayı olarak fazla olduklarını görmekteyiz. Buradan göreve yeni başlayan ve yaş açısından genç olanların ilk atamayla kırsal alana atandıkları yorumunu çıkarabiliriz.. Kent merkezindeki evli olan okul yöneticilerinin ise diğer okul yöneticilerinden sayı olarak fazla olduklarını söyleyebiliriz

4.1.4. Mesleki Kıdem'e Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 11'de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yöneticilik kıdemleri düzeyine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem'lerine Göre Dağılımları

Görev yeri	0–5 yıl		6–10 yıl		11–15 yıl		16–20 yıl		21 yıl üzeri		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	250	79.1	46	14.6	8	2.5	8	2.5	4	1.3	316	100
Kent Merkezi	216	40.6	142	26.7	74	13.9	44	8.3	56	10.5	532	100
Toplam	466	55.0	188	22.2	82	9.7	52	6.1	60	7.1	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; mesleki Kıdem değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden %79.1'inin (250 kişi) 0–5 yıl arası kідeme, % 14.6'sının (46 kişi) 6–10 yıl arası kідeme, % 2.5'inin (8 kişi) 11–15 yıl arası kідeme, % 2.5'inin (8 kişi) 16–20 yıl arası kідeme, % 1.3'ünün (4 kişi) 21 yıl ve üzeri kідeme; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinden %40.6' sının (216 kişi) 0–5 yıl arası kідeme, % 26.7'sinin (142 kişi) 6–10 yıl arası kідeme, % 13.9'unun (74 kişi) 11-15 yıl arası kідeme, % 8.3'ünün (56 kişi) 16-20 yıl arası kідeme, % 10.5'inin (56 kişi) ise 21 yıl ve üzeri kідem;Toplam ise 848 okul yöneticisinden % 55'inin (466 kişi) 0-5 yıl arası kідeme, % 22.2'sinin (188 kişi) 6-10 yıl arası kідeme, % 9.7'sinin (82 kişi) 11-15 yıl arası kідeme, % 6.1'inin (52 kişi) 16-20 yıl arası kідeme, % 7.1'inin de (60 kişi) 21 yıl ve üzeri kідeme sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu örnekleme alınan altı ildeki kırsal ve kentsel alanlarda görev yapan her dört okul yöneticiden üçünün, 10 yıldan az okul yöneticilik kідemine sahip olduğunu göstermektedir.

4.1.5. Ünvan'a Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 12'de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin ünvana göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Ünvanlarına Göre Dağılımları

Görev yeri	Müdür		Müdür Yrd.		Müd. Yet. Öğrt.		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	85	26.9	62	19.6	169	53.5	316	100
Kent Merkezi	220	41.4	283	53.2	29	5.5	532	100
Toplam	305	36.0	345	40.7	198	23.3	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; unvan düzeyi değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 26.9'unun (85 kişi) müdür, % 19.6'sının (62 kişi) müdür yardımcısı, % 53.5'inin (169 kişi) müdür yetkili öğretmen; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinin % 41.4'ünün (220 kişi) müdür, % 53.2'sinin (283 kişi) müdür yardımcısı, % 5.5'inin (29 kişi) müdür yetkili öğretmen; toplam 848 okul yöneticisinden % 36'sının (305 kişi) müdür, % 40.7'sinin (198 kişi) müdür yardımcısı, % 23.3'ünün (198 kişi) müdür yetkili oldukları tespit edilmiştir. Anketimizi kent merkezlerinde en fazla müdür yardımcılarını doldurmuştur. Kırsal alanda ise müdür yetkililerin çok olması birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarının fazlalığını göstermektedir.

4.1.6. Statü'ye Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 13'de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin statülerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Statülerine Göre Dağılımları

Görev yeri	Kadrolu		Sözleşmeli		Ücretli		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	218	69.0	68	21.5	30	9.5	316	100
Kent Merkezi	508	95.5	16	3.0	8	1.5	532	100
Toplam	726	85.6	84	9.9	38	4.5	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; unvan düzeyi değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 69'unun (218 kişi) kadrolu, % 21.5'inin (68 kişi) sözleşmeli, % 9.5'inin (30 kişi) ücretli; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinin % 95.5'inin (508 kişi) kadrolu, % 3'ünün (16 kişi) sözleşmeli, % 1.5'inin (8 kişi) ücretli; toplam 848 okul yöneticisinden %85.6'sının (726 kişi) kadrolu, % 9.9'unun (84 kişi) sözleşmeli, % 4.5'inin (38 kişi) ücretli statüye sahip oldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı kadrolu çalışmaktadır.

4.1.7. Okul Türü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 14'de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin okul türü değişkenine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 14: Okul Yöneticilerinin Ele Alınan Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımları

Görev Yeri	İlköğretim		Ortaöğretim		YİBO		PİO		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kırsal Alan	302	95.6	14	4.4	-	-	-	-	316	100
Kent Merkezi	330	62.0	167	31.4	34	6.4	1	0.2	532	100
Toplam	632	74.5	181	21.3	34	6.4	1	0.2	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurum türlerinde çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; okul türü değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 95.6'sının (302 kişi) ilköğretim okullarında, % 4.4'ünün (14 kişi) ortaöğretim okullarında; kent merkezinde görev yapan 532 öğretmeninden % 62.0'ının (330 kişi) ilköğretim okullarında, % 31.4'ünün (167 kişi) ortaöğretim okullarında, % 6.4'ünün (34 kişi) YİBO'larda, 0.2'sinin (1 kişi) PİO okullarında; toplam 848 okul yöneticisinden % 74.5'inin (632 kişi) ilköğretim okullarında, % 21.3'ünün (181 kişi) ortaöğretim okullarında, % 6.4'ünün (34 kişi) YİBO'larda, % 0.2'sinin (1 kişi) PİO okullarında görev yapan okul yöneticileri oldukları tespit edilmiştir. PİO okulları katılım azlığından istatistikî değerlendirmeye alınmamıştır. Okul yöneticilerinin büyük kısmı ilköğretim okullarında görev yapmaktadırlar.

4.1.8. Görev Yapılan İl Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Dağılımı

Tablo 15'de kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin görev yapılan il değişkenine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 15: Okul Yöneticilerinin “Görev Yaptığı İl” Değişkenine Göre Dağılımları

İller	Kırsal Alan		Kent Merkezi		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Adıyaman	43	13.6	83	15.6	126	14.9
Diyarbakır	70	22.1	117	22	187	22.1
Elazığ	59	18.7	108	20.3	167	19.7
Erzurum	53	16.8	88	16.5	141	16.6
Hakkâri	35	11.1	42	7.9	77	9.1
Malatya	56	17.7	94	17.7	150	17.7
Toplam	316	100	532	100	848	100

Araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezindeki tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; görev yapılan il değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 13.6'sının (43 kişi) Adıyaman,% 22.1'inin (70 kişi) Diyarbakır, % 18.7'sini (59 kişi) Elazığ, % 16.8'inin (53 kişi) Erzurum, %11.1'inin (35 kişi) Hakkari, % 17.7'sinin (56 kişi)

Malatya illerinde; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinden % 15.6'sının (83 kişi) Adıyaman, % 22 'sinin (117 kişi) Diyarbakır, % 20.3'ünün (108 kişi) Elazığ, %16.5' inin (88 kişi) Erzurum, %7.9'unun (42 kişi) Hakkari, % 17.7'sinin (94 kişi) Malatya illerinde; toplam 848 okul yöneticisinden ise % 14.9'unun (126 kişi) Adıyaman, % 22.1'inin (187 kişi) Diyarbakır, % 19.7'sinin (167 kişi) Elazığ, %16.6'sının (141 kişi) Erzurum, %9.1'inin (77 kişi) Hakkari, % 17.7'sinin (150 kişi) Malatya illerinde görev yaptığı tespit edilmiştir. En fazla katılımın Diyarbakır ilinden, en az ise Hakkari ilinden olduğu görülmektedir. Bunda illere ulaşım kolaylığının etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

4.2. Kırsal Alanda ve Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarındaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, okul yöneticilerinin Maslach tükenmişlik ölçeği maddelerine verdikleri cevapların, Aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve Standart Sapma (SS) değerleri tükenmişliğin üç yönünü oluşturan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında ele alınmıştır.

4.2.1.Kırsal Alanda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri

Tablo 16: Kırsal Alandaki Okul Yöneticilerinin “*Duygusal Tükenme*” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri (N= 316)

M	Duygusal Tükenme Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
1	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	2.43	1.03
2	İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	3.50	1.00
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum..	2.61	1.10
6	Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	1.85	.94
8	Yaptığım işin beni tükettiğini hissediyorum.	2.73	1.26
13	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	2.36	1.17
14	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	3.16	1.13
16	Doğrudan insanlarla çalışmak bende stres yapıyor	2.06	1.12
20	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	2.11	1.18

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan Kırsal alanda görev yapan okul yöneticileri her bir maddeye verdikleri yanıtlar 1 ve 5 arasında değerlendirilmiş,

yanıtların ortalamaları alındığında; tükenmişlik boyutlarından “*DUYGUSAL TÜKENME*” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M1: “Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.45$) “çok nadir” düzeyinde, M2: “İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.50$) “çoğu zaman” düzeyinde, M3: “Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.61$) “bazen” düzeyinde, M6: “Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.” ifadesine ($\bar{X}=1.85$) “çok nadir” düzeyinde, M8: “Yaptığım işin beni tükettiğini hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.73$) “bazen” düzeyinde, M13: “İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.36$) “çok nadir” düzeyinde, M14: “İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.16$) “bazen” düzeyinde, M16: “Doğrudan insanlarla çalışmak bende stres yapıyor” ifadesine ($\bar{X}=2.06$) “çok nadir” düzeyinde, M20: “Kendimi çok çaresiz hissediyorum” ifadesine ($\bar{X}=2.11$) “çok nadir” düzeyinde katılım derecelerinin olduğu görülmektedir.

Kırsal alandaki yöneticilerin duygusal tükenme boyutundaki M6: “Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.” ifadesine ($\bar{X}=1.85$) ve M16: “Doğrudan insanlarla çalışmak bende stres yapıyor” ifadesine ($\bar{X}=2.06$) düzeyinde bir katılım düzeyinin verilmesi, bu maddelere göre yöneticilerin az tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Kırsal alanda okul yöneticilerimizin insan ilişkilerinde sağlıklı ve iletişim açısından sorun yaşamadıklarını söyleyebiliriz. Bunda da kırsal alanlarda yer alan okullar da çok fazla insan kaynağının bulunmaması etkilidir. Zira tükenmişliğe neden olan nihai etken insanlarla yüz yüze iletişimin fazlalığıdır. Kırsal alanda bu paydaşların azlığı duygusal tükenme yaşanmasını azaltmaktadır. M20: “Kendimi çok çaresiz hissediyorum” ifadesine ($\bar{X}=2.11$) düzeyinde katılımın verilmesi yöneticilerde az tükenmişlik yaşandığını göstermektedir. Okul yöneticilerimizi umutlu kılan, çözümcü kılan toplumsal yaşam şekli (geleneğe, göreneğe vb.) kaynaklanabilir. M1, M2, M3, M8, M13, M14 maddelere verilen katılım düzeylerine göre kırsal alandaki okul yöneticilerinin orta düzeyde tükendiklerini söyleyebiliriz.

4.2.2. Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri

Tablo 17: Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin “*Duygusal Tükenme*” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri (N= 532)

M	Duygusal Tükenme Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
1	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	2.54	.94
2	İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	3.49	.90
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum..	2.69	.97
6	Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	2.19	.96
8	Yaptığım işin beni tükettiğini hissediyorum.	2.83	1.08
13	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	2.55	1.05
14	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	3.49	1.08
16	Doğrudan insanlarla çalışmak bende stres yapıyor	2.40	1.03
20	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	2.37	1.10

Tablo 17’de Kent Merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin “*DUYGUSAL TÜKENME*” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M1: “Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.54$) “çok nadir” düzeyinde, M2: “İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.49$) “çoğu zaman” düzeyinde, M3: “Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.69$) “bazen” düzeyinde, M6: “Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.” ifadesine ($\bar{X}=2.19$) “çok nadir” düzeyinde, M8: “Yaptığım işin beni tükettiğini hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.83$) “bazen” düzeyinde, M13: “İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.55$) “çok nadir” düzeyinde, M14: “İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.49$) “çoğu zaman” düzeyinde, M16: “Doğrudan insanlarla çalışmak bende stres yapıyor” ifadesine ($\bar{X}=2.40$) “çok nadir” düzeyinde, M20: “Kendimi çok çaresiz hissediyorum” ifadesine ($\bar{X}=2.37$) “çok nadir” düzeyinde katılım derecelerinin olduğu görülmektedir.

Kent merkezindeki okul yöneticilerinin duygusal tükenme boyutundaki M6: “Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.” ifadesine ($\bar{X}=2.19$) düzeyinde bir katılım düzeyinin verilmesi, bu maddeye göre yöneticilerin az tükenmişlik yaşadıklarını söyleyebiliriz. Okul örgütü

içerisindeki sistemlerin ana girdisi ve çıktısı insan olduğunu düşünürsek; kent merkezindeki yöneticilerimizin kırsal alandaki yöneticilerimize paralel olarak insanlarla çalışmanın bir sıkıntı oluşturmadığı ve insanlarla çalışmanın, uğraşmanın esas vazife olduğunun bilincinde olduklarını söyleyebiliriz. Diğer 8 maddenin aritmetik ortalamasına göre okul yöneticilerimiz orta düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. M2: “İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.” ve M14: “İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.” ifadelerine ($\bar{X}=3,49$) “çoğu zaman” düzeyinde katılım gösterilmiştir. Ancak ortalamaların tükenmişlik düzeylerinden yüksek düzeye çok yakın olduğu görülmektedir. Buna göre kent merkezindeki okul yöneticilerinin iş yüklerinin fazla olduğunu ve yorgunluk yaşadıklarını söyleyebiliriz. Burada da kent merkezindeki okullarda bireylerin fazlalığı ve bu bireylerin ilgi, hayal ve beklentilerini karşılama düzeylerinin farklılığının neden olduğunu sayabiliriz.

4.2.3. Kırsal Alanda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Duyarsızlaşma Düzeyleri

Tablo 18: Kırsal Alandaki Okul Yöneticilerinin “*Duyarsızlaşma*” Boyutundaki Maddelelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri (N: 316)

M	Duyarsızlaşma Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
5	Bazı öğretmen ve diğer paydaşlara onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1.50	.85
10	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı daha katılaştığımı hissediyorum.	2.01	1.10
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korku duyuyorum.	2.29	1.30
15	Bazı öğretmen ve diğer paydaşların başına gelenler gerçekten umurumda değil.	1.69	1.01
22	Öğretmen ve diğer paydaşların bazı sorunlardan dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	2.05	1.05

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan kırsal alanda görev yapan okul yöneticileri her bir maddeye verdikleri yanıtlar 1 ve 5 arasında değerlendirilmiş, yanıtların ortalamaları alındığında; tükenmişlik boyutlarından “*DUYARSIZLAŞMA*” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M5; “Bazı öğretmen ve diğer paydaşlara onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=1.50$) “hiçbir zaman” düzeyinde, M10: “Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı daha katılaştığımı hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.01$) “çok nadir” düzeyinde,

M11: “Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korku duyuyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.29$) “çok nadir” düzeyinde, M15: “Bazı öğretmen ve diğer paydaşların başına gelenler gerçekten umurumda değil.” ifadesine ($\bar{X}=1.69$) “hiçbir zaman” düzeyinde, M22: “Öğretmen ve diğer paydaşların bazı sorunlardan dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.05$) “çok nadir” düzeyinde katılım derecelerinin olduğunu görmekteyiz. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin “*duyarsızlaşma*” boyutundaki maddelere katılımlarının aritmetik ortalamalarına göre düşük düzeyde tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu kırsal alanda çalışan yöneticilerimizin iş karşı daha ilgili, sorumlu, hassas ve yabancılaşmadıklarını göstermektedir

4.2.4. Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Duyarsızlaşma Düzeyleri

Tablo 19: Kent Merkezindeki Okul Yöneticilerinin “*Duyarsızlaşma*” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri (N=532)

M	Duyarsızlaşma Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
5	Bazı öğretmen ve diğer paydaşlara onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1.89	.89
10	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı daha katılaştığımı hissediyorum.	2.27	1.07
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korku duyuyorum.	2.42	1.15
15	Bazı öğretmen ve diğer paydaşların başına gelenler gerçekten umurumda değil.	1.91	.97
22	Öğretmen ve diğer paydaşların bazı sorunlardan dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	2.25	.93

Tablo 19’da Kent Merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin “*DUYARSIZLAŞMA*” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M5: “Bazı öğretmen ve diğer paydaşlara onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=1.89$) “çok nadir” düzeyinde, M10: “Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı daha katılaştığımı hissediyorum..” ifadesine ($\bar{X}=2.27$) “çok nadir” düzeyinde, M11: “Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korku duyuyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.42$) “çok nadir” düzeyinde, M15: “Bazı öğretmen ve diğer paydaşların başına gelenler gerçekten umurumda değil.” ifadesine ($\bar{X}=1.91$) “çok nadir” düzeyinde, M22: “Öğretmen ve diğer paydaşların bazı sorunlardan dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2.25$) “çok nadir”

düzeyinde katılım derecelerinin olduğunu görmekteyiz. Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişliğinin duyarsızlaşma alt boyutu aralıklarına göre kırsal alanda görev yapan yöneticilerimiz gibi az tükendiklerini ama iki yer değişkenine göre bir kıyaslamaya gidilirse kent merkezindeki yöneticilerin duyarsızlaşması kırsal alandaki yöneticilerimizden daha yüksek değer çıktığını söyleyebiliriz. Bu da kent merkezinde görev yapan yöneticilerin daha fazla bireyle ilgilenmek zorunda olması, iş yükü fazlalığı ve sorumlulukları paylaşacak yönetici kadrosunun yetersiz olmasından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

4.2.5. Kırsal Alanda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kişisel Başarı Düzeyleri

Tablo 20: Kırsal Alandaki Okul Yöneticilerinin “*Kişisel Başarı*” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri (N= 316)

M	Kişisel Başarı Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
4	Öğretmenlerin ve diğer paydaşların (öğrenci, veli, uzman, memur, hizmetli gibi.) birçok konu hakkında neler hissettiğini anlayabilirim.	3.66	.97
7	Öğretmenlerin ve diğer paydaşların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.	3.45	.90
9	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.	3.32	1.10
12	Kendimi enerjik hissediyorum.	3.50	.98
17	Öğretmenlere ve diğer paydaşlara rahat bir atmosfer sağlayabilirim.	3.83	.95
18	Öğretmenler ve diğer paydaşlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	3.88	1.00
19	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	3.30	1.02
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım	3.52	1.09

Tablo 20 incelendiğinde araştırmaya katılan Kırsal alanda görev yapan okul yöneticileri her bir maddeye verdikleri yanıtlar 1 ve 5 arasında değerlendirilmiş, yanıtların ortalamaları alındığında; tükenmişlik boyutlarından “*KİŞİSEL BAŞARI*” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M4: “Öğretmenlerin ve diğer paydaşların (öğrenci, veli, uzman, memur, hizmetli gibi.) birçok konu hakkında neler hissettiğini anlayabilirim.” ifadesine ($\bar{X}=3.66$) “çoğu zaman” düzeyinde, M7: “Öğretmenlerin ve diğer paydaşların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.” ifadesine ($\bar{X}=3.45$) “çoğu zaman” düzeyinde, M9: “İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.32$) “bazen” düzeyinde, M12: “Kendimi

enerjik hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.50$) “çoğu zaman” düzeyinde, M17: “Öğretmenlere ve diğer paydaşlara rahat bir atmosfer sağlayabilirim.” ifadesine ($\bar{X}=3.83$) “çoğu zaman” düzeyinde, M18: “Öğretmenler ve diğer paydaşlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.88$) “çoğu zaman” düzeyinde, M19: “Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.” ifadesine ($\bar{X}=3.30$) “bazen” düzeyinde, M21: “İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım” ifadesine ($\bar{X}=3.52$) “çoğu zaman” düzeyinde katılım derecelerinin olduğu görülmektedir. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerimizin “kişisel başarı” düzeyleri bakımından M7, M9, M12, M19, M21 maddelerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına göre orta düzeyde tükendiklerini kalan diğer maddelere göre ise az tükendiklerini söyleyebiliriz. İfadelerle göre kişisel başarı yönünden kırsal alandaki yöneticilerimizin olumlu maddelere çoğunlukla katılım göstermeleri okul ortamında yaşanan sorunların üstesinden gelebildiklerini ve mesleki anlamda kendilerini yeterli bulduklarını göstermesi bakımından sevindiricidir. Sadece M9: “İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.32$) ve M19: “Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.” ifadesine de ($\bar{X}=3.30$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Bu bağlamda kırsal alandaki yöneticilerimizin kişiler arası ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında biraz zayıflık olduğunu ve kırsal alanın imkânsızlıklarının bilgiye ulaşma noktasında sıkıntı oluşturduğu için yöneticilerimizin kendilerini başarısız hissetmelerine neden olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.6. Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Kişisel Başarı Düzeyleri

Tablo 21: Kırsal Alandaki Okul Yöneticilerinin “*Kişisel Başarı*” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri (N=532)

M	Kişisel Başarı Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
4	Öğretmenlerin ve diğer paydaşların (öğrenci, veli, uzman, memur, hizmetli gibi.) birçok konu hakkında neler hissettiğini anlayabilirim.	3.75	.86
7	Öğretmenlerin ve diğer paydaşların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.	3.56	.91
9	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.	3.45	.97
12	Kendimi enerjik hissediyorum.	3.72	.95
17	Öğretmenlere ve diğer paydaşlara rahat bir atmosfer sağlayabilirim.	3.81	.89

M	Kişisel Başarı Boyutundaki Maddeler	$\bar{X}$	SS
18	Öğretmenler ve diğer paydaşlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	3.89	.92
19	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	3.54	.94
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım	3.72	.93

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan Kırsal alanda görev yapan okul yöneticileri her bir maddeye verdikleri yanıtlar 1 ve 5 arasında değerlendirilmiş, yanıtların ortalamaları alındığında; tükenmişlik boyutlarından “*KİŞİSEL BAŞARI*” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M4: “Öğretmenlerin ve diğer paydaşların (öğrenci, veli, uzman, memur, hizmetli gibi.) birçok konu hakkında neler hissettiğini anlayabilirim.” ifadesine ($\bar{X}=3.75$) “çoğu zaman” düzeyinde, M7: “Öğretmenlerin ve diğer paydaşların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.” ifadesine ($\bar{X}=3.56$) “çoğu zaman” düzeyinde, M9: “İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.45$) “çoğu zaman” düzeyinde, M12: “Kendimi enerjik hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.72$) “çoğu zaman” düzeyinde, M17: “Öğretmenlere ve diğer paydaşlara rahat bir atmosfer sağlayabilirim.” ifadesine ($\bar{X}=3.81$) “çoğu zaman” düzeyinde, M18: “Öğretmenler ve diğer paydaşlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.” ifadesine ($\bar{X}=3.89$) “çoğu zaman” düzeyinde, M19: “Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.” ifadesine ($\bar{X}=3.54$) “çoğu zaman” düzeyinde, M21: “İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım” ifadesine ($\bar{X}=3.72$) “çoğu zaman” düzeyinde katılım derecelerinin olduğu görülmektedir. Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerimizin “kişisel başarı” düzeyleri bakımından maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına göre az düzeyde tükendiklerini yalnız M7, M9, M19 maddelere göre orta düzeyde tükendiklerini ama buradaki derecelerin az düzeyde tükenmişliğe yakın değerler olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan kent merkezindeki yöneticilerimizin kişisel başarı yönünden kırsal alanda görev yapan yöneticilerimizden daha yeterli olduklarını söyleyebiliriz. Burada kent merkezindeki yöneticilerin kendileri için gerekli olan hayat şartlarını sağladıkları için mesleki başarıya yöneldiklerini ve kent merkezindeki okulların kırsal alandaki okullara göre daha fazla ekonomik girdilerin bulunması sorunlarını azaltmakta ve yeterliliklerini ve başarılarını açığa çıkarmalarını kolaylaştırdıklarını söyleyebiliriz. Kırsal bölgede görev yapan yöneticilerimiz başarıdan

ziyade eldeki imkânsızlıklar sonucu görev yeri değişikliklerine odaklanmaları başarısızlık getirebilmektedir.

Tablo 22: Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Toplam Tükenme Düzeyleri

Tükenmişlik Boyutları		Kırsal Alan	Kent Merkezi
Duygusal Tükenme	N	316	532
	$\bar{X}$	2.53	2.73
	SS	0.67	0.57
Duyarsızlaşma	N	316	532
	$\bar{X}$	1.91	2.15
	SS	0.69	0.64
Kişisel Başarı	N	316	532
	$\bar{X}$	3.56	3.68
	SS	0.58	0.58

Tablo 22'e göre; kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin “*DUYGUSAL TÜKENME*” boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.73$) kırsal alanda çalışan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinden ($\bar{X}=2.53$) daha yüksek bulunmuştur. Bu, kent merkezindeki yöneticilerin daha fazla bireyle yüz yüze ilişki içerisinde olması duygusal yönden yoğun bir çalışma içerisinde olduğunu göstermektedir.

Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin “*DUYARSIZLAŞMA*” boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.15$) kırsal alanda çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1.91$) daha yüksek bulunmuştur. Bu kent merkezindeki yöneticilerde ilgi azlığı, paydaşları dikkate almama ve işe karşı yabancılik duygusu içinde olduklarını gösterdiğini söyleyebiliriz.

Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin “*KİŞİSEL BAŞARI*” boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=3.56$) kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=3.56$) daha düşük bulunmuştur. Bu kırsal alandaki yöneticilerin daha düşük iş performansı, işle ilgili işlevleri yerine getirmede sorunlar yaşadıklarını bunu da kırsal alandaki imkânsızlıklara bağlayabiliriz. Sonuç olarak kırsal alanda görev yapan okul yöneticileri çalıştıkları yere göre işlerinden kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinden daha az tükendikleri ve kırsal alanın zor çalışma koşullarına rağmen mesleklerine karşı olumsuz bir tutum sergilemedikleri söylenebilir.

4.2.7. Araştırmaya Katılan Tüm Yöneticilerin Genel Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde puanların yüksekliği tükenmişliğin yüksek olduğunu gösterirken, kişisel başarı alt ölçeğinde puanların yüksekliği ise tükenmişliğin düşük olduğunu göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri tükenmişlik duygusunu; duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde ($\bar{X}=2.66$), duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde ($\bar{X}=2.06$), kişisel başarı boyutunda ise az düzey ile orta düzey arasındaki sınırdaki sınırdaki ($\bar{X}=3.63$) yaşamaktadırlar. Bu değerler, en üst puan olan 5 üzerinden değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin orta düzeyde bir genel tükenmişlik duygusuna sahip olduklarını göstermektedir.

4.3. Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin İlgili Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Burada kırsal alan ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, unvan, statü, çalışılan yer, okul türü ve görev yapılan iller açısından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azlığı boyutlarıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 23’de cinsiyet değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 23. Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	M.W. U	Z	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Kadın	54	2.70	.67	5962.000	-1.822	.820
		Erkek	262	2.50	.67			
		Toplam	316	2.53	.67			
	Kent Merkezi	Kadın	109	2.72	.54	22729.000	-0.227	.069
		Erkek	423	2.73	.57			
		Toplam	532	2.73	.57			
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Kadın	54	1.97	.74	6707.500	-0.602	.547
		Erkek	262	1.89	.69			
		Toplam	316	1.91	.69			
	Kent Merkezi	Kadın	109	2.13	.58	22698.000	-0,250	.803
		Erkek	423	2.15	.65			
		Toplam	532	2.15	.64			

	Çalışılan Yer	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	M.W. U	Z	P
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Kadın	54	3.46	.67	6465.000	-0.999	.318
		Erkek	262	3.58	.56			
		Toplam	316	3.56	.58			
	Kent Merkezi	Kadın	109	3.58	.58	19558.500	-2.447	.014*
		Erkek	423	3.71	.60			
		Toplam	532	3.68	.58			

*P< 0.05

Tablo 23’de cinsiyet değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin “kişisel başarı” boyutunda, kent merkezinde görev yapan erkek ve kadın yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin Duygusal tükenme alt ölçek puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak her iki çalışma yeri ve grup puanlarının aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığı zaman, kırsal alanda görev yapan kadın yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2.70$) “bazen”, erkek yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{X}=2.50$) “çok nadir” daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu duygusal tükenme boyutunda, kırsal alanda görev yapan kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları anlamına gelmektedir. Buna göre, kadın yöneticilerin, daha duygu yüklü olmaları, fiziksel manada daha az dayanıklı olmaları ve insan ilişkilerine daha fazla önem verme eğilimlerinin, mesleklerini icra ederken duygusal tükenmişliği daha yoğun yaşamalarında etken olduğu söylenebilir.

Duygusal tükenme boyutuna ilişkin, kent merkezinde görev yapan erkek yöneticiler ($\bar{X}=2.73$) ve kadın yöneticiler ($\bar{X}=2.72$) aritmetik ortalama ile “bazen” düzeyinde görüş bildirmişleridir. Bu kent merkezinde görev yapan kadın ve erkek her iki grubunda orta düzeyde tükendiğini göstermektedir.

Kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin Duyarsızlaşma alt ölçek puanları arasında da anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak her iki çalışma yeri ve grup puanlarının aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığı zaman, kırsal alanda görev yapan kadın yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1.97$) “çok nadir ve erkek yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1.89$) “çok nadir” daha yüksek olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma alt boyutunda, kırsal alanda görev yapan kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadır.

Duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin, kent merkezinde görev yapan erkek yöneticiler ($\bar{x}=2.15$) ve kadın yöneticiler ($\bar{x}=2.13$) aritmetik ortalama ile “bazen” düzeyinde görüş bildirmişleridir. Bu kent merkezinde görev yapan erkek yöneticilerin kadın yöneticilerinden biraz daha fazla ama sonuç olarak, her iki grubunda orta düzeyde tükendiğini göstermektedir.

Yöneticilerin kişisel başarı alt ölçek puanları arasında kırsal alanda çalışan yöneticiler arasında anlamlı fark görülmemektedir. Fakat yapılan aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman kırsal alanda görev yapan kadın yöneticilerin puanlarının kişisel başarı boyutunda aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.58$) “çoğu zaman ve erkek yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.46$) “çoğu zaman” daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada kırsal alandaki yöneticilerin kişisel başarı boyutunda, kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha düşük kişisel başarı hissi yaşamaktadırlar. Bu kadın yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Kent merkezinde çalışan yöneticilerin kişisel başarı alt ölçek puanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. (M.W. U.= 19558.500, $p<0.05$). Kişisel başarı alt ölçeği boyutuna kent merkezindeki kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.58$) “çoğu zaman ve erkek yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.71$) “çoğu zaman” daha düşük olduğu görülmektedir. Burada ise kent merkezindeki yöneticilerin kişisel başarı boyutunda, erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha düşük kişisel başarı hissi yaşamaktadırlar. Bu erkek yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük, kadın yöneticilerin iş kişisel başarı düzeylerinin fazla olduğu ile açıklanabilir. Bu kadın yöneticilerin hem yöneticilik mesleğini devam ettirme hem aile içerisinde annelik rolünün gerektirdiği ev hanımlığı işini üstlenmeleri iş yüklerini arttırmakta, rol belirsizliğine itmekte olması kişisel başarıyı düşürmesiyle açıklanabilir.

4.3.2. Yaş Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 24’de cinsiyet değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 24. Yaş Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	21–29	230	2.53	.66	.307	.959
		30–39	65	2.50	.69		
		40–49	17	2.67	.84		
		50 +	4	2.58	.24		
	Kent Merkezi	21–29	140	2.80	.57	6.039	.110
		30–39	200	2.74	.57		
		40–49	104	2.73	.52		
		50 +	88	2.59	.59		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	21–29	230	1.91	.71	.164	.983
		30–39	65	1.91	.66		
		40–49	17	1.94	.72		
		50 +	4	1.75	.44		
	Kent Merkezi	21–29	140	2.24	.67	7.388	.061
		30–39	200	2.15	.64		
		40–49	104	2.15	.59		
		50 +	88	2.00	.62		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	21–29	230	3.57	.56	5.380	.146
		30–39	65	3.61	.62		
		40–49	17	3.23	.68		
		50 +	4	3.68	.37		
	Kent Merkezi	21–29	140	3.54	.58	34.455	.000*
		30–39	200	3.60	.53		
		40–49	104	3.88	.53		
		50 +	88	3.85	.67		

P < 0.05

Tablo 24’de kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yaş gruplarına göre “Kişisel Başarı” boyutundan aldıkları puanlar karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli fark olduğu bulunmuştur ($X^2 = 34.455$, $p = 0.000$).Yapılan ikili karşılaştırmalarda, farkın yaşı 21–29 ve 30–39 olan grubun puanlarının yaşı 40–49 ve 50 + olan grubun puanından düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle orta yaştan üzerindeki yöneticilerin, kişisel başarı boyutunda tükenmişliklerinin gençlere göre daha az olduğu söylenebilir. Yaş ile tükenmişliğin boyutları Pearson Korelasyon Analizi ile de incelenmiştir.

Tablo 25. Yaş Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

Test değeri	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	Kırsal Alan	Kent Merkezi	Kırsal Alan	Kent Merkezi	Kırsal Alan	Kent Merkezi
N	316	532	316	532	316	532
R	.703	.019	.924	.012	.350	.000
P	.022	- 0.102*	-0.05	-0.109*	-0.053	.219**

*P < 0.05

Bu tabloda da yaş değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma”, “kişisel başarı” boyutlarında, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tüm boyutları tablo 23 ve 24’teki istatistiksel işlemlerden yararlanarak tek tek ele alacak olursak;

Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Her dört yaş grubunda bulunan kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en yüksek duygusal tükenme yaşayan grubun 40–49 yaş grubu ($\bar{x}=2.67$) ve 50+ yaş grubu oldukları ($\bar{x}=2.58$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 21–29 yaş grubu ($\bar{x}=2.53$) ve 30–39 yaş grupları oldukları görülmektedir. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerimizin duygusal tükenme puan ortalamalarına baktığımızda orta yaş ve üzerinin daha çok tükendiğini, yaş ilerledikçe okul yöneticilerimizin olaylara daha duygusal yaklaştıklarını, olaylara daha az objektif bakabildiklerini ve olumsuz duygusal olaylara takılıp kalmalarıyla açıklanabilir. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre duygusal tükenme boyutunda, Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçlarına göre ilişki bulunmuştur. ($r = -0.102$, $p < 0.05$). Buna göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21–29 yaş grubu olduğu ($\bar{x}=2.67$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 50+ yaş üzerindeki grup olduğu ($\bar{x}=2.59$), duygusal tükenme puan ortalamalarının yaş ilerledikçe düştüğü, yani duygusal tükenmenin kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yaşıyla ters orantılı olarak azaldığı görülmektedir. Bu durum kentlerdeki okul yöneticilerinin yaşları ilerledikçe olaylara daha nesnel baktıkları şeklinde yorumlanabilir. Duygusal tükenme açısından genç okul yöneticilerin tükenmişlik yaşamaları, mesleki tecrübelerinin yetersiz olmasından ve daha çok verimli olmak için kendilerine duygusal ve fiziksel yönden aşırı yüklenmelerine bağlayabiliriz.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Her dört yaş grubunda bulunan kırsal alandaki okul yöneticileri yaş’a göre farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan grubun 50+ yaş grubu ($\bar{x}=1.75$) ve diğer yaş gruplarının da sırasıyla 21–29 ve 30–39 yaş gruplarının

($\bar{x}=1.91$), 40–49 yaş grubunun ise ($\bar{x}=1.94$) olduğu görülmektedir. Yine kırsal alanda görev yapan yaşlı ilerlemiş yöneticilerin işe karşı daha hassas, daha ilgili olduğu kanısına varabiliriz. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçlarına göre ilişki bulunmuştur. ($r=-0.109$ $p< 0.05$). Buna göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21–29 yaş grubu olduğu ($\bar{x}=2.24$), diğer yaş gruplarının da sırasıyla 30–39 ve 40–49 yaş gruplarının ($\bar{x}=2.15$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 50+ yaş üzerindeki grup olduğu ($\bar{x}=2.00$) görülmektedir, Duyarsızlaşma puan ortalamalarının yaş ilerledikçe düştüğü, yani kentlerdeki okul yöneticilerinin yaşları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmakta ve negatif ilişki göstermektedir. Bu okul yöneticilerinin yaşları ilerledikçe işe karşı da sorumlu ve yabancılaşma duygusunu daha az yaşamalarıyla açıklanabilir.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Her dört yaş grubunda bulunan kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en yüksek kişisel başarı düşüklüğü hissi yaşayan grubun 40–49 yaş grubu ($\bar{x}=3.23$), sırasıyla 21–29 yaş grubu ($\bar{x}=3.57$), 30–39 yaş grubu ($\bar{x}=3.61$), en az düşük kişisel başarı düşüklüğü yaşayanda 50+ yaş grubu oldukları ($\bar{x}=3.68$)’dir. Kişisel başarı düşüklüğü 50+ yaş üzeri gruplarda daha azdır. Buda yaşlı ilerlemiş olan kırsaldaki yöneticilerimizin başarılarının hayat tecrübelerinden kaynaklandığını göstermektedir. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi ve Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçlarına göre anlamlı fark ve ilişki bulunmuştur. ($X^2=34.455$, $p< 0.05$). ($r= -0.109$, $p<0.05$). Buna göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21–29 yaş grubu olduğu ($\bar{x}=3.54$), 30–39 yaş gruplarının da ($\bar{x}=3.60$), 40–49 yaş gruplarının ($\bar{x}=3.88$), 50+ yaş üzerindeki yaş grubunun da grup olduğu ($\bar{x}=3.85$) olduğu görülmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farkın yaş 21–29 ve 30–39 olan grubun puanlarının yaş 40–49 ve 50 + olan grubun puanından düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle orta yaşın üzerindeki yöneticilerin, kişisel başarı boyutunda tükenmişliklerinin gençlere göre daha az olduğu söylenebilir.

4.3.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 26’de medeni durum’a göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 26. Medeni Durum Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Bekâr	195	2.52	.63	.814	.666
		Evli	114	2.56	.76		
		Diğer	7	2.33	.35		
	Kent Merkezi	Bekâr	102	2.80	.62	3.585	.167
		Evli	408	2.71	.56		
		Diğer	22	2.68	.52		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Bekâr	195	1.92	.69	.288	.866
		Evli	114	1.89	.72		
		Diğer	7	1.82	.50		
	Kent Merkezi	Bekâr	102	2.30	.68	10.143	.006*
		Evli	408	2.12	.63		
		Diğer	22	1.91	.57		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Bekâr	195	3.55	.58	2.64	.266
		Evli	114	3.56	.60		
		Diğer	7	3.85	.49		
	Kent Merkezi	Bekâr	102	3.43	.56	23.951	.000*
		Evli	408	3.74	.58		
		Diğer	22	3.67	.44		

*P< 0.05

Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Medeni durum değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani medeni durum değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en yüksek duygusal tükenme yaşayan evliler ($\bar{X}=2.56$), daha sonra ($\bar{X}=2.52$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise diğerlerinin ($\bar{X}=2.33$) oldukları görülmektedir. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerimizin duygusal tükenme puan ortalamalarına baktığımızda, evlilerin fazla tükenmesinde hem meslek hem de sorumluluk gerektiren aile kurumunu devam ettirmedeki zorluklara dayanamamalarından kaynaklanabilir. Duygusal tükenme boyutuna ilişkin, kent merkezinde görev yapan yöneticilerden fazla tükenmişlik

yaşayanlar, bekâr olanların ($\bar{x}=2.80$), evli olanların ($\bar{x}=2.71$) ve en az tükenmişlik yaşayanların da aritmetik ortalama ile ($\bar{x}=2.68$) diğerleri görüş bildirmişleridir. Bu kent merkezinde görev yapan bekâr yöneticilerin daha fazla tükendiklerini göstermektedir. Bu bekâr yöneticilerin daha çok tükenmeleri düzenli bir hayat sürmemeleri ve gelecek ile ilgili beklentilerinin oluşturduğu çıkmaz ve belirsizlikle açıklanabilir. Boşanmış ya da dul kabul edilen “diğer”lerinin duygusal tükenme açısından en az düzeyde tükenmeleri sevindiricidir. Gelecekle ilgili beklenti düzeylerinin ve güven duygularının negatif bir durumla sonuçlanması açısından fazla tükenmeleri beklenen bu gruptaki okul yöneticilerimizin bunu sorun etmedikleri açığa çıkmaktadır.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında medeni durum değişkenine göre de anlamlı fark bulunmamıştır. Fakat aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığında zaman en az duyarsızlaşma yaşayan “diğer”lerin ($\bar{x}=1.82$) ve en fazla duyarsızlaşma yaşayan ise bekâr yöneticiler ($\bar{x}=1.92$)’dir. Sıklıkla genç yaşta olan bekâr okul yöneticilerinin mesleki tecrübesizlikleri ve gerçekleşmesi mümkün gözükmeyen beklenti düzeylerinin yüksekliği onları işlerine karşı duyarsızlaştırmaktadır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=10.143$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın bekâr yöneticilerin ($\bar{x}=2.30$) diğer yöneticilerden ($\bar{x}=1.91$) duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki bekâr okul yöneticilerinin evli, dul ve boşanmış yöneticilerden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani medeni durum değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığında zaman en yüksek kişisel başarı düşüklüğü hissi yaşayan grubun bekârlar ($\bar{x}=3.55$) olduğu görünmektedir. Bu alt boyutta bekârların başarı algısı evli, dul ya da boşanmışlardan daha düşüktür. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=23.951$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın bekâr yöneticilerin ($\bar{x}=3.43$) diğer yöneticilerden ($\bar{x}=3.74$) kişisel başarı azlığına bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından

kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki bekâr okul yöneticilerinin evli yöneticilerden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Evli yöneticilerin az düzeyde tükenmelerini, düzenli aile yaşantılarının ve güçlü aile ilişkilerinin mesleki yaşantıya olumlu yansıdığı, sorunların paylaşıldığı ve sosyal desteğin sağlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

4.3.4.Kıdem Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 27’de Kıdem değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 27. Kıdem’e Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenme Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis ve Pearson Korelasyon Sonuçları

	Çalışılan Yer	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Kruskal- Wallis Test Değeri		Pearson Korelasyon	
						X^2	P	R	P
Duygusal tükenme	Kırsal Alan	0-5 yıl	250	2.53	.67	.992	.911	0.046	.412
		6-10 yıl	46	2.49	.60				
		11-15 yıl	8	2.73	.76				
		16-20 yıl	8	2.66	.97				
		21+	4	2.75	.55				
	Kent Merkezi	0-5 yıl	216	2.74	.56	.101	.999	-0.002	0.966
		6-10 yıl	142	2.71	.54				
		11-15 yıl	74	2.76	.62				
		16-20 yıl	44	2.74	.63				
		21+	56	2.71	.56				
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	0-5 yıl	250	1.91	.70	2.63	.620	0.025	.653
		6-10 yıl	46	1.81	.60				
		11-15 yıl	8	2.25	.89				
		16-20 yıl	8	1.82	.70				
		21+	4	2.25	.85				
	Kent Merkezi	0-5 yıl	216	2.15	.67	3.705	.447	0.14	.752
		6-10 yıl	142	2.16	.61				
		11-15 yıl	74	2.05	.66				
		16-20 yıl	44	2.23	.61				
		21+	56	2.18	.61				
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	0-5 yıl	250	3.58	.57	4.578	.333	-0.095	0.092
		6-10 yıl	46	3.58	.67				
		11-15 yıl	8	3.32	.65				
		16-20 yıl	8	3.23	.55				
		21+	4	3.40	.37				
	Kent Merkezi	0-5 yıl	216	3.60	.55	17.825	.001*	0.168	.000*
		6-10 yıl	142	3.65	.56				
		11-15 yıl	74	3.76	.57				
		16-20 yıl	44	3.67	.63				
		21+	56	3.96	.67				

*P< 0.05

Bu tabloda da Kıdem değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Kruskal-Wallis testi ve Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, her iki istatistikî işlem sonucunda, tükenmişliğin “kişisel başarı” boyutunda, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tüm boyutları tablo 32 ’teki istatistiksel işlemlerden yararlanarak tek tek ele alacak olursak;

Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak kırsal alanın grupsal duygusal tükenme alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman, tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 21+ yıl ($\bar{x}=2.75$)’ dır. Bu grubu mesleki kıdemi 11–15 yıl ($\bar{x}=2.73$) olan okul yöneticilerinin bulunduğu grup bulunmaktadır. Mesleki kıdemi 16–20 yıl olan okul yöneticilerin ($\bar{x}=2.66$) ve mesleki kıdemi 0–5 yıl olan grubun ise ($\bar{x}=2.53$) değerdedir. Duygusal tükenmişlik düzeyi en düşük grup ise 6–10 yıl kıdeme ($\bar{x}=2.49$) sahip okul yöneticileri olmuştur. 21+ yıldan fazla olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinin diğerleriyle az da olsa yüksek çıkması, kırsal alandaki okul yöneticilerinin beklentilerinin karşılanmamış olmasıyla açıklanabilir.

Duygusal tükenme boyutunda kent merkezinde görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre de anlamlı fark bulunmamıştır. Grupların duygusal tükenme alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında; genel olarak grupların puanlarının aritmetik ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak kent merkezindeki okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 11-15 yıl ($\bar{x}=2.76$)’ dır. Bu grubu mesleki kıdemi 0–5 yıl ve 16–20 yıl ($\bar{x}=2.74$) olan okul yöneticilerinin bulunduğu iki grup oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik düzeyi en yüksek grubun ise 11–15 yıl kıdeme ve 21+ ($\bar{x}=2.71$) sahip okul yöneticileri olmuştur. 0–5, 11–15, 16–20 yıl kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinin birbirine yakın ve yüksek çıkması, mesleğin başındaki yöneticilerin beklentilerinin karşılanmaması ile ve bu gruptaki yöneticilerin çalışma hayatına uyum sağlamada bazı güçlüklerle karşılaşmış olduklarını söyleyebiliriz.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak kırsal alanın grupsal duyarsızlaşma alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman, tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 11-15 yıl ve 21+ yıl ($\bar{x} = 2.25$)’ dır.

Bu grupları mesleki kıdemleri 0–5 yıl ($\bar{x}=1.91$), 16–20 yıl ($\bar{x}=1.82$) ve 6–10 yıl ($\bar{x}=1.81$) olan okul yöneticilerinin bulunduğu gruplar bulunmaktadır. 11–15 yıl ve 21+ yıldan fazla olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinin yüksek çıkması, kırsal alandaki okul yöneticilerinin de beklentilerinin karşılanmamış olmasıyla açıklanabilir. Kıdem düzeyi orta ve yüksek olan yöneticilerin duyarsızlaşmaya bağlı olarak tükenmesiyle işlerine, bireylere gerekli yardım, hizmet sağlamadaki başarısızlıkları ve ilgi azlıklarıyla açıklanabilir.

Duyarsızlaşma boyutunda kent merkezinde görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre de anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak kent merkezinin grupsal duyarsızlaşma alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman, tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 16-20 yıl ($\bar{x}=2.23$)' tür. Bu grupları mesleki kıdemleri 21+ yıl ($\bar{x}=2.18$), 6–10 yıl ($\bar{x}=2.16$) ve 0–5 yıl ($\bar{x}=2.15$) olan okul yöneticilerinin bulunduğu gruplar bulunmaktadır. Duyarsızlaşmaya bağlı olarak tükenmişlik düzeyi en düşük grup ise 11–15 yıl kıdeme ($\bar{x}=2.05$) sahip okul yöneticileri olmuştur.

Kişisel başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak kırsal alanın grupsal kişisel başarı alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman, tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 16–20 yıl ($\bar{x}=3.23$)' tür. Bu grupları mesleki kıdemleri 11–15 yıl ($\bar{x}=3.32$), 21+ yıl ($\bar{x}=3.40$), 0–5 yıl ve 6–10 yıl ($\bar{x}=3.58$) olan okul yöneticilerinin bulunduğu gruplar bulunmaktadır. 0–5 yıl ve 6–10 yıl kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinin düşük çıkması, mesleğin başında olmalarından kaynaklarının heyecandan kendilerini başarılı algılamalarıyla yorumlanabilir. Kişisel başarı boyutunda kent görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis testi ile Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre de anlamlı fark ve ilişki bulunmuştur. ($X^2=17.825$, $p<0.05$). ($r=-0.168$ $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırma neticesinde, farkın kıdemleri 0–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl olan grupların puanlarının kıdemleri 21+ yıl ve üstü olanların puanlarından kişisel başarı olarak düşüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu açıdan kent merkezinin grupsal kişisel başarı alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman, tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 0–5 yıl ($\bar{x}=3.60$)' tır. Bu grupları mesleki kıdemleri 6–10 yıl ($\bar{x}=3.65$), 16–20 yıl ($\bar{x}=3.67$), 11–15 yıl ($\bar{x}=3.76$) ve en düşük kişisel başarıya bağlı tükenmişlik düzeyi ise 21+ yıl ($\bar{x}=3.96$) kıdeme sahip

olan okul yöneticilerinin bulunduğu grup bulunmaktadır. 21+ yıl ve üstü kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin kişisel başarı düzeyinin düşük çıkması, mesleki tecrübelerinden kaynaklanan başarı ve yeterlik algılamalarıyla yorumlanabilir.

4.3.5. Ünvan Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 28’de Ünvan değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 28. Ünvan Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	Unvan	N	$\bar{X}$	SS	χ^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Okul Müdürü	85	2.61	.65	1.643	.440
		Müdür Yardımcısı	62	2.46	.72		
		Müdür Yet. Öğretmen	169	2.52	.66		
	Kent Merkezi	Okul Müdürü	220	2.67	.61	5.479	0.065
		Müdür Yardımcısı	283	2.76	.54		
		Müdür Yet. Öğretmen	29	2.83	.49		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Okul Müdürü	85	1.91	.67	0.048	.976
		Müdür Yardımcısı	62	1.88	.68		
		Müdür Yet. Öğretmen	169	1.91	.71		
	Kent Merkezi	Okul Müdürü	220	2.10	.62	8.000	0.018*
		Müdür Yardımcısı	283	2.15	.66		
		Müdür Yet. Öğretmen	29	2.43	.50		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Okul Müdürü	85	3.50	.64	2.075	.354
		Müdür Yardımcısı	62	3.65	.56		
		Müdür Yet. Öğretmen	169	3.55	.56		
	Kent Merkezi	Okul Müdürü	220	3.76	.63	15.729	0.000*
		Müdür Yardımcısı	283	3.65	.54		
		Müdür Yet. Öğretmen	29	3.31	.53		

*P < 0.05

Tablo 28’te ise ünvan değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Kruskal-Wallis Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” boyutlarında, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu

görülmektedir. Tüm boyutları tablo 34'teki istatistiksel işlemlerden yararlanarak tek tek açıklayacak olursak;

Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Ünvan değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani ünvan değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinden en yüksek duygusal tükenme yaşayan okul müdürleri ($\bar{x}=2.61$), daha sonra müdür yetkili öğretmen ($\bar{x}=2.52$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise müdür yardımcıları ($\bar{x}=2.46$) oldukları görülmektedir. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerimizin duygusal tükenme puan ortalamalarına baktığımızda, müdürlerin fazla tükenmesinde kırsal bölgenin getirdiği imkânsızlıklar buna bağlı olarak okulun ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasındaki sorunlar ve iş yükünün fazlalığının getirdiği duygusal noksanlık ile açıklanabilir.

Duygusal tükenme boyutuna ilişkin, kent merkezinde görev yapan yöneticilerden fazla tükenmişlik yaşayanlar, müdür yetkili öğretmen olanların ($\bar{x}=2.83$), müdür yardımcıları ($\bar{x}=2.76$) ve en az tükenmişlik yaşayanların da aritmetik ortalama ile ($\bar{x}=2.68$) Müdürler görüş bildirmişlerdir. Bu kent merkezinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin daha fazla tükendiklerini göstermektedir. Müdür yetkili öğretmenler hem öğretmenlik hem de yöneticilik rolünü üstlenmektedirler. Eğitim sitemimizde yöneticiliğin meslekleşmesinde ki temel sorun, öğretmenlik ile yöneticilik rollerinin karıştırılmasıdır. Bu karışım, öğretmen - yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmasıyla açıklanabilir. İşte bu rollerin uzlaşmadığı durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, rol belirsizliği müdür yetkili öğretmenlerin duygusal olarak gücünü azaltmakta ve yıpranmasıyla yorumlanabilir.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında medeni durum değişkenine göre de anlamlı fark bulunmamıştır. fakat aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan “müdür yardımcıları”nın ($\bar{x}=1.88$) ve en fazla duyarsızlaşma yaşayan ise müdürler ve aynı değerde müdür yetkili öğretmenler ($\bar{x}=1.91$)'dir. Kırsal alanda müdür yardımcısı olan okul yöneticilerinin duyarsızlaşmaya bağlı olarak az tükenmişlik yaşamalarını işlerinde müdürlerle görev paylaşımı yapmış olmalarına, iş yükünün azlığına böylelikle işe bağlılık ve iş doyumu yaşamalarına bağlayabiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=8.000$, $p<0.05$). Aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan “müdür yetkili öğretmen” lerin ($\bar{X}=2.43$), daha sonra müdür yardımcıları ($\bar{X}=2.15$), en az duyarsızlaşma yaşayan ise müdürler ($\bar{X}=2.10$)’ dur. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarının duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarının daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında ünvan değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani ünvan değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en yüksek kişisel başarı düşüklüğü hissi yaşayan grubun müdür yardımcıları ($\bar{X}=3.55$) olduğu görünmektedir. Bu alt boyutta kırsal alanda görev yapan müdür yardımcılarının başarı algısı müdür ve müdür yetkili öğretmenlerden daha düşüktür.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=23.951$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan müdürlerin ($\bar{X}=3.76$) ve müdür yardımcılarının ($\bar{X}=3.65$) müdür yetkili öğretmenlerden ($\bar{X}=3.31$) kişisel başarı azlığına bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu da müdür yetkili öğretmenlerin birleştirilmiş sınıflarda birden fazla sınıfa hem öğretimsel hem de yönetimsel liderlik rollerinin olmasına, birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarının teknolojik açıdan daha zor olanaklara, kaynak noksanlığı ve daha zor ulaşımın olmasıyla açıklanabilir.

4.3.6. Statü Değişkenine Göre Kırsal Alan Ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 29’da Statü değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 29. Statü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	Statü	N	$\bar{X}$	Ss	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Kadrolu	218	2.52	.66	4.827	.090
		Sözleşmeli	68	2.68	.72		
		Ücretli	30	2.30	.59		
	Kent Merkezi	Kadrolu	508	2.72	.57	3.337	.188
		Sözleşmeli	16	2.91	.54		
		Ücretli	8	2.77	.30		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Kadrolu	218	1.92	.69	.935	.627
		Sözleşmeli	68	1.91	.71		
		Ücretli	30	1.81	.69		
	Kent Merkezi	Kadrolu	508	2.13	.64	8.302	.016*
		Sözleşmeli	16	2.51	.49		
		Ücretli	8	2.42	.48		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Kadrolu	218	3.59	.57	2.986	.225
		Sözleşmeli	68	3.47	.50		
		Ücretli	30	3.55	.80		
	Kent Merkezi	Kadrolu	508	3.69	.58	8.117	.017*
		Sözleşmeli	16	3.25	.59		
		Ücretli	8	3.54	.44		

*P < 0.05

Tablo 29’da ise statü değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Kruskal-Wallis Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” boyutlarında, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tüm boyutları tablo 34’teki istatistiksel işlemlerden yararlanarak tek tek ele alacak olursak; Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda ve kent merkezinde görev yapan yöneticiler arasında Statü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani statü değişkenine göre kırsal alandaki ve kent merkezindeki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığında zaman kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinden en yüksek duygusal tükenme yaşayan sözleşmelilerin ($\bar{X}=2.68$), daha sonra kadroluların ($\bar{X}=2.52$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise ücretli görev yapanlar ($\bar{X}=2.30$) oldukları görülmektedir. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerimizin duygusal tükenme puan ortalamalarına baktığımızda, sözleşmeli statüde çalışan yöneticilerin fazla tükenmesinde iş güvencesinin söz konusu olmaması ve bunun verdiği duygusal çöküntü ile kırsal bölgenin getirdiği imkânsızlıklarla açıklanabilir.

Duygusal tükenme boyutuna ilişkin, kent merkezinde görev yapan yöneticilerden fazla tükenmişlik yaşayanlar, sözleşmeli çalışanlar ($\bar{X}=2.91$), ücretli çalışanlar ($\bar{X}=2.77$) ve en az tükenmişlik yaşayanların da aritmetik ortalama ile ($\bar{X}=2.72$) kadrolu çalışanlar görüş bildirmişlerdir. Bu kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin daha az tükendiklerini göstermektedir. Kadrolu yöneticilerin iş güvencelerinin bulunmasına, görevlerini müdür yardımcılarıyla paylaşımlarına ve teknolojik ve ekonomik girdileri daha rahat ve kolay elde edebilmelerine ve merkezde olmalarının avantajıyla daha fazla hizmetiçi eğitim ve seminerlerden yararlanarak tükenmişlik hakkından bilgi sahibi olmalarıyla açıklanabilir.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında statü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Fakat aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan “ücretli çalışanların” ($\bar{X}=1.81$) ve en fazla duyarsızlaşma yaşayan ise sözleşmeliler ($\bar{X}=1.91$) ve çok yakın değerlerde kadrolu çalışanlardır ($\bar{X}=1.92$)’ dir. Kırsal alanda ücretli çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşmaya bağlı olarak az tükenmişlik yaşamalarını sorumluluklarının çok fazla olmamasına, denetime tabi olduklarında karşılaşılan problemleri çözmek, mücadele etmek yerine iş bırakma kolaylığının olmasına bağlayabiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=8.302$, $p<0.05$). Aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan “kadrolu yöneticilerin” lerin ($\bar{X}=2.13$), daha sonra ücretli çalışanların ($\bar{X}=2.42$), en fazla duyarsızlaşma yaşayan ise sözleşmeli çalışan yöneticiler ($\bar{X}=2.51$)’ dir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin sözleşmeli ve ücretli çalışan yöneticilerden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki kadrolu yöneticiler diğer statüde çalışan yöneticilerden daha az tükendiklerini söyleyebiliriz. Kent merkezinde genelde kadrolu çalışan yöneticilerin okullarında fazla çalışan ve öğrenci olmasında yönetici kadrosunun geniş bulunmasıyla yetkilerini onlara devredebilmelerinin, iş garantilerinin verdiği rahatlık onları işe karşı daha ilgili kılmaktadır.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında statü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani ünvan değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına

bakıldığı zaman en yüksek kişisel başarı düşüklüğü hissi yaşayan grubun sözleşmeli çalışanların ($\bar{x}=3.47$), sonra ücretli çalışanların ($\bar{x}=3.47$), en az düşük kişisel başarı hissi duyanları ise kadrolu yöneticiler ($\bar{x}=3.59$) olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta kırsal alanda görev yapan kadrolu yöneticilerin başarı algılamaları diğer statüdeki yöneticilerden daha yüksektir.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, statü değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=8.117$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin ($\bar{x}=3.69$) sözleşmeli çalışan yöneticilerden ($\bar{x}=3.25$) kişisel başarıya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki sözleşmeli statüde çalışan yöneticilerin daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu da, sözleşmeli çalışanların aynı kurumda sözleşmeli, kadrolu gibi aynı görevi yapmalarına rağmen farklı statüde anılmaları, bazı haklarına halen kavuşmamış olmalarıyla (mecbur olunmadıkça yönetici yapılmamaları, tayin ve yer değiştirmede haklarının sınırlı olması vb.) yorumlanabilir.

4.3.7. Okul Türü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 30’de Okul Türü değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 30. Okul Türü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kent Merkezi	İlköğretim	330	2.71	.57	6.555	.038*
		Ortaöğretim	167	2.71	.54		
		Yıbo	34	2.98	.66		
		Pio	1	1.88	.00		
	Kırsal Alan	İlköğretim	302	2.55	.68	2.761	.097
		Ortaöğretim	14	2.23	.45		
Duyarsızlaşma	Kent Merkezi	İlköğretim	330	2.13	.62	6.529	.038*
		Ortaöğretim	167	2.14	.67		
		Yıbo	34	2.40	.61		
		Pio	1	1.20	.00		
	Kırsal Alan	İlköğretim	302	1.92	.70	1.066	.302
		Ortaöğretim	14	1.70	.57		

	Çalışılan Yer	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	X^2	P
Kişisel Başarı	Kent Merkezi	İlköğretim	330	3.72	.60	5.494	.064
		Ortaöğretim	167	3.63	.55		
		Yıbo	34	3.53	.57		
		Pio	1	4.62	.00		
	Kırsal Alan	İlköğretim	302	3.56	.58	.335	.563
		Ortaöğretim	14	3.45	.61		

*P< 0.05

Not: Kent merkezinde PİO ve Kırsal alanda YİBO ve PİO okullarından yeterli düzeyde anket alınmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, Okul türü değişkenine göre Duygusal tükenme boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2 = 6.555$, $p < 0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde yer alan YİBO' larda görev yapan yöneticiler ($\bar{X} = 2.98$) İlköğretim ve eş değer de yer alan Ortaöğretimlerde görev yapan yöneticiler ($\bar{X} = 2.71$) duygusal tükenmeye bağlı olarak daha çok tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki YİBO'larda çalışan yöneticilerin İlköğretim ve Ortaöğretimlerde çalışanlardan daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu da, YİBO'larda çalışan yöneticilerin daha yoğun bir iş ortamında olması, öğrencilerin yatılı kalması nedeniyle yöneticilerin normal eğitim kurumların dışında bir ailenin okul dışında yapmak zorunda olduğu (sağlık, giyinme, uyku vb.) yüksek iş yüküne sahip olmalarıyla, sadece ders saatlerinde değil, tüm gün sorumluluk isteyen YİBO'larda çalışmak fiziksel duygusal ve zihinsel problemleri içinde bulunduran tükenmişlik sendromuna götürmesiyle yorumlanabilir. Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yani okul türü değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinden yüksek duygusal tükenme yaşayan ilköğretimde görev yapan ($\bar{X} = 2.55$), az duygusal tükenme yaşayan grubun ise ortaöğretimde görev yapan yöneticiler ($\bar{X} = 2.23$) oldukları görülmektedir. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerimizin duygusal tükenme puan ortalamalarına baktığımızda, ilköğretimlerde çalışan yöneticilerin fazla tükenmesinde kırsaldaki ilköğretime ulaşımındaki yaşanan güçlük ya da kırsal ulaşım yollarının uzun zaman alması ile açıklanabilir.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, okul türü değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2 = 6.529$, $p < 0.05$). Aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan ilköğretimlerde çalışan yöneticilerin ($\bar{X} = 2.13$), daha sonra ortaöğretimde çalışanların ($\bar{X} = 2.14$), en fazla duyarsızlaşma yaşayanların ise YİBO'larda çalışan yöneticiler ($\bar{X} = 2.40$)' tır. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan YİBO'da çalışan okul yöneticilerinin ilköğretim ve ortaöğretimde çalışan okul yöneticilerinden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha çok tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, kent merkezindeki YİBO'da çalışan okul yöneticileri diğer okul türlerinde çalışan okul yöneticilerinden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Kent merkezindeki YİBO'larda görev yapan okul yöneticilerinin daha çok duyarsızlaşması iş yoğunluğu ve kurumsal sorumluluk düzeyinin yüksekliğiyle ifade edilebilir.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Fakat aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan “ortaöğretimde çalışan yöneticiler” ($\bar{X} = 1.70$) ve en fazla duyarsızlaşma yaşayanlar ise ilköğretimde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır ($\bar{X} = 1.92$). Kırsal alanda ilköğretimde çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşmaya bağlı olarak fazla tükenmişlik yaşamalarında ilköğretime devamın zorunlu olması nedeniyle daha çok öğrenci ve öğretmenlerle yüz yüze iletişim içinde kalmasına bağlayabiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, okul türü değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, anlamlı fark bulunmamıştır. Yani okul türü değişkenine göre kent merkezindeki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en yüksek kişisel başarı düşüklüğü hissi yaşayan grubun YİBO'da çalışan yöneticilerin ($\bar{X} = 3.53$), sonra ortaöğretim çalışan yöneticiler ($\bar{X} = 3.63$), en az düşük kişisel başarı hissi duyanları ise ilköğretim kurumlarında çalışan yöneticiler ($\bar{X} = 3.72$) olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta kent merkezinde YİBO'da görev yapan okul yöneticilerinin düşük başarı algılamaları diğer statüdeki yöneticilerden daha yüksektir. Bu açıdan YİBO'daki okul yöneticilerinin iş yükünü fazlalığı, çalışma saatlerinin fazlalığı, önemli yetkilerin tek elde olup devredilme sorunu ve yönetici kadrolarının azlığıyla ifade edilebilir.

Kırsal alanda görev yapan yöneticilerin, okul türü değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, anlamlı fark bulunmamıştır. Yani okul türü değişkenine göre kırsal alandaki okul yöneticileri farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en yüksek kişisel başarı düşüklüğü hissi yaşayan grubun ortaöğretim okullarında çalışan yöneticilerin ($\bar{x}=3.45$), en az düşük kişisel başarı hissi duyanları ise ilköğretim kurumlarında çalışan yöneticiler ($\bar{x}=3.56$) olduğu görülmektedir. Bu alt boyutta kent merkezinde ortaöğretimde görev yapan okul yöneticilerinin düşük başarı algıları ilköğretimde çalışan okul yöneticilerinden daha yüksektir. Bunu ortaöğretimde öğrenim gören çocukların ilköğretime nazaran daha fazla disiplin sorunları çıkartmalarına, istenmeyen olayları engellemedeki yaşanan zorluklara bağlayabiliriz.

4.3.8. Görev Yapılan İl Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 31’de görev yapılan il değişkenine göre, kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin bulgulara ve yorumlamalara yer verilmiştir.

Tablo 31. Okul Türü Değişkenine Göre Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Çalışılan Yer	İller	N	$\bar{X}$	SS	X^2	P	İLLER
Duygusal Tükenme	Kent Merkezi	Adıyaman	83	2.70	.53	18.880	.002*	Malatya ilindeki yöneticiler Diyarbakır’dan daha az tükenmektedir.
		Diyarbakır	117	2.82	.53			
		Elazığ	108	2.79	.55			
		Erzurum	88	2.69	.57			
		Hakkâri	42	2.88	.73			
		Malatya	94	2.54	.56			
	Kırsal Alan	Adıyaman	43	2.30	.78	14.451	.013*	Erzurum’ daki yöneticiler Adıyaman’dakiler - den daha fazla tükenmektedir.
		Diyarbakır	70	2.54	.61			
		Elazığ	59	2.47	.62			
		Erzurum	53	2.78	.66			
		Hakkâri	35	2.58	.61			
		Malatya	56	2.52	.70			
Duyarsızlaşma	Kent Merkezi	Adıyaman	83	2.15	.66	9.185	.102	
		Diyarbakır	117	2.20	.62			
		Elazığ	108	2.14	.65			
		Erzurum	88	2.02	.69			
		Hakkâri	42	2.36	.70			
		Malatya	94	2.12	.53			

	Çalışılan Yer	İller	N	$\bar{X}$	SS	X^2	P	İLLER
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Adıyaman	43	1.78	.80	12.648	.027*	Erzurum' daki yöneticiler Adıyaman'dakiler - den daha fazla tükenmektedir.
		Diyarbakır	70	1.84	.56			
		Elazığ	59	1.91	.71			
		Erzurum	53	2.18	.75			
		Hakkâri	35	1.94	.67			
		Malatya	56	1.80	.66			
	Kent Merkezi	Adıyaman	83	3.66	.54	22.667	.000*	Malatya ilindeki yöneticiler Diyarbakır'dan daha az tükenmektedir
		Diyarbakır	117	3.51	.64			
		Elazığ	108	3.74	.59			
		Erzurum	88	3.61	.58			
		Hakkâri	42	3.76	.59			
		Malatya	94	3.86	.50			
	Kırsal Alan	Adıyaman	43	3.66	.58	5.938	.312	
		Diyarbakır	70	3.61	.53			
		Elazığ	59	3.51	.60			
		Erzurum	53	3.44	.57			
		Hakkâri	35	3.49	.65			
		Malatya	56	3.62	.60			

*P< 0.05

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duygusal tükenme boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2 = 18.880$, $p < 0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın Malatya'nın ($\bar{X} = 2.54$) Diyarbakır ($\bar{X} = 2.82$) ve Hakkâri ($\bar{X} = 2.88$) kent merkezlerinde görev yapan okul yöneticilerden duygusal tükenmeye bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Diyarbakır ve Hakkâri kent merkezinde çalışan yöneticilerin Malatya kent merkezinde çalışanlardan daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Diyarbakır görev yapan okul yöneticilerinin duygusal tükenmişliğinin anlamlı düzeyde yüksek olması, bu ilin nüfus olarak büyük olması nedeniyle iş yoğunluğunun fazla, buna karşın yönetici kadrolarının sayıca az ve yetersiz olduğu, Hakkâri ilinde ise göreve başlayan yöneticilerin konum ve imkânsızlıktan gitmek istemeleri düşüncesi, bu durumların da, tükenmişliği arttıran etkenler olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Kırsal alanda görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duygusal tükenme boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2 = 14.451$, $p < 0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın Adıyaman'ın ($\bar{X} = 2.30$) Erzurum'un ($\bar{X} = 2.78$) kırsal alanlarında görev yapan okul yöneticilerden duygusal tükenmeye bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Erzurum kırsal alanlarında çalışan okul yöneticilerinin Adıyaman'ın kırsal alanlarında çalışanlardan daha çok

tükendiklerini söyleyebiliriz. Erzurum’da görev yapan okul yöneticilerinin duygusal tükenmişliğinin anlamlı düzeyde yüksek olması, bu ilin nüfus olarak büyük olması nedeniyle iş yoğunluğunun fazla, kırsal bölgelerin fiziksel özellikleri ve yaşanan olumsuz iklim koşulları nedeniyle ulaşım güçlüklerinin yaşanmasının etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır. ($X^2 = 9.185$, $p = .102$). Başka bir deyişle kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeyleri, görev yaptıkları ile bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Görev yapılan il değişkenine göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaması, kent merkezinin okul yöneticileri için görev yaptıkları illerin duyarsızlaşma düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Kırsal alanda görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2 = 12,648$, $p < 0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın Adıyaman’ın ($\bar{x} = 1.78$) Erzurum’un ($\bar{x} = 2.18$) kırsal alanlarında görev yapan okul yöneticilerden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Erzurum kırsal alanlarında çalışan okul yöneticilerinin Adıyaman’ın kırsal alanlarında çalışanlardan daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Erzurum’da görev yapan okul yöneticilerinin duyarsızlaşmalarının anlamlı düzeyde yüksek olması, bu ilin nüfus olarak büyük olması nedeniyle iş yoğunluğunun fazla, kırsal bölgelerin fiziksel özellikleri ve yaşanan olumsuz iklim koşulları nedeniyle ulaşım güçlüklerinin yaşanmasının verdiği çaresizlik, ilgisizliğin etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2 = 22.667$, $p < 0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın Malatya’nın ($\bar{x} = 3.86$) Diyarbakır ($\bar{x} = 3.51$) kent merkezlerinde görev yapan okul yöneticilerden kişisel başarıya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Diyarbakır kent merkezinde çalışan yöneticilerinin Malatya kent merkezinde çalışanlardan daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Malatya’da görev yapan okul yöneticilerinin kişisel başarısının anlamlı

düzeyde yüksek olması, bu ilin Diyarbakır'a nazaran daha iyi imkânlarla sahip olmasıyla (okul, derslik, öğretmen ihtiyacının azlığı, ulaşım kolaylığı vb.) açıklayabiliriz.

Kırsal alanda görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır. ($X^2=5.938$, $p= 0.312$). Başka bir deyişle kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin kişisel başarı düzeyleri, görev yaptıkları ile bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Görev yapılan il değişkenine göre tükenmişliğin kişisel başarı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaması, kırsal alandaki okul yöneticilerinin için görev yaptıkları illerin kişisel başarı düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar, bu sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler ve araştırmacılar için yararlı olduğu düşünülen öneriler yer almaktadır.

5.1.SONUÇLAR

5.1.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Toplam 6 ilde (Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri ve Malatya) 848 okul yöneticisi (Okul müdürü, Müdür yardımcısı, Müdür yetkili öğretmen) üzerinde, anket tekniği ile yapılan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Kırsal alan ve kent merkezinde tüm örgün eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni bakımından anketi yanıtlayan kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan toplam 848 okul yöneticisinin % 19.2'sinin (163 kişi) kadın, % 80.8'inin (685 kişi) erkek oldukları tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından, hem kırsal alanda hem de kent merkezinde anketi cevaplayan erkek okul yöneticilerin bayan okul yöneticilerinden sayı olarak fazla olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni bakımından anketi yanıtlayan; toplam 848 okul yöneticisinden % 43.6'sının (370 kişi) 21–29 yaş arasında, % 31.3'ünün (265 kişi) 30–39 yaş arasında, % 14.3'ünün (121 kişi) 40–49 yaş arasında, % 10.8'inin (92 kişi) 50 yaş ve üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin mesleğinin ortalama ilk 8–10 yılını kırsal alanda geçirmek zorunda olduğunu göstermektedir (Kırsal alanda % 72.8'inin 230 kişi 21–29 yaş aralığındadır).

Medeni durum değişkeni bakımından anketi yanıtlayan; Kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisinden % 61.7'sinin (195 kişi) bekâr, % 36.1'inin (114 kişi) evli, % 2.2'sinin (7 kişi) diğer; kent merkezinde görev yapan 532 okul yöneticisinden % 19.2'sinin (102 kişi) bekâr, % 76.7'sinin (408 kişi) evli, % 4.1'inin (22 kişi) diğer; toplam 848 okul yöneticisinden % 35.0'inin (297 kişi) bekâr, % 61.6'sının (522 kişi) evli, % 3.4'ünün (29 kişi) diğer grupta oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, bekâr olan okul yöneticilerinin kırsal alanda sayı olarak fazla olduklarını göstermektedir. Buradan göreve yeni başlayan ve yaş açısından genç olanların ilk atamayla kırsal alana

atandıkları sonucuna varabiliriz. Kent merkezindeki evli olan okul yöneticilerinin ise diğer okul yöneticilerinden sayı olarak fazla olduklarını göstermektedir.

Kıdem değişkeni bakımından anketi yanıtlayan toplam 848 okul yöneticisinden % 55'inin (466 kişi) 0–5 yıl arası kıdeme, % 22.2'sinin (188 kişi) 6–10 yıl arası kıdeme, % 9.7'sinin (82 kişi) 11–15 yıl arası kıdeme, % 6.1'inin (52 kişi) 16–20 yıl arası kıdeme, % 7.1'inin de (60 kişi) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Bu da örnekleme alınan altı ildeki kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan her dört okul yöneticinden üçünün, 10 yıldan az okul yöneticilik kıdemine sahip olduğunu göstermektedir.

Unvan düzeyi değişkeni bakımından anketi yanıtlayan, toplam 848 okul yöneticisinden % 36'sının (305 kişi) müdür, % 40.7'sinin (345 kişi) müdür yardımcısı, % 23.3'ünün (198 kişi) müdür yetkili oldukları görülmüştür.

Statü düzeyi değişkeni bakımından anketi yanıtlayan toplam 848 okul yöneticisinden % 85.6'sının (726 kişi) kadrolu, % 9.9'unun (84 kişi) sözleşmeli, % 4.5'inin (38 kişi) ücretli statüye sahip oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı kadrolu çalışmaktadır.

Okul türü değişkeni bakımından anketi yanıtlayan, 848 okul yöneticisinden %74.5'inin (632 kişi) ilköğretim okullarında, % 21.3'ünün (181 kişi) ortaöğretim okullarında, % 6.4'ünün (34 kişi) YİBO'larda, % 0.2'sinin (1 kişi) PİO okullarında görev yapan okul yöneticileri oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin büyük kısmı ilköğretim okullarında görev yapmaktadırlar. PİO okulları katılım azlığından istatistikî değerlendirmeye alınmamıştır.

Görev yapılan il değişkeni bakımından anketi yanıtlayan, toplam 848 okul yöneticisinden ise % 14.9'unun (126 kişi) Adıyaman, % 22.1'inin (187 kişi) Diyarbakır, % 19.7'sinin (167 kişi) Elazığ, % 16.6'sının (141 kişi) Erzurum, %9.1'inin (77 kişi) Hakkari, % 17.7'sinin (150 kişi) Malatya illerinde görev yaptığı görülmüştür.

Çalıştığı yer değişkeni bakımından anketi yanıtlayan okul yöneticilerinden 316'sı kırsal alanda, 532'si kent merkezinde görev yapmaktadır.

5.1.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar

5.1.2.1.Duygusal Tükenme Boyutunda Tükenmişlik Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar Kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan Okul yöneticilerinin Duygusal tükenmişliklerini algılamaları cinsiyete, medeni duruma, mesleki kıdem, statü ve unvan

değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir.

Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre duygusal tükenme boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21–29 yaş grubu olduğu ($\bar{x}=2.67$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 50+ yaş üzerindeki grup olduğu ($\bar{x}=2.59$), duygusal tükenme puan ortalamalarının yaş ilerledikçe düştüğü, yani duygusal tükenmenin kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yaşıyla ters orantılı olarak azaldığı görülmektedir.

Duygusal tükenme boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında da Okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, okul türü değişkenine göre ise duygusal tükenme boyutunda ise, anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, kent merkezinde görev yapan YİBO’da çalışan okul yöneticilerinin İlköğretim ve Ortaöğretimde çalışan okul yöneticilerinden duygusal tükenmeye bağlı olarak daha çok tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu sonuçlardan hareketle, kent merkezindeki YİBO’da çalışan okul yöneticileri diğer okul türlerinde çalışan okul yöneticilerinden daha çok tükendikleri sonucu oluşmuştur.

Kırsal alanda ve kent merkezinde görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duygusal tükenme boyutunda, anlamlı fark bulunmaktadır. Adıyaman’ın ($\bar{x}=2.30$), Erzurum’un ($\bar{x}=2.78$) kırsal alanlarında görev yapan okul yöneticilerden duygusal tükenmeye bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu sonuçlardan hareketle Erzurum’un kırsal alanlarında çalışan okul yöneticilerinin Adıyaman’ın kırsal alanlarında çalışanlardan daha çok tükendiklerini sonucu çıkmaktadır. Kent merkezinde ise Malatya’nın ($\bar{x}=2.54$), Diyarbakır ($\bar{x}=2.82$) ve Hakkâri ($\bar{x}=2.88$) kent merkezlerinde görev yapan okul yöneticilerden duygusal tükenmeye bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucu çıkmıştır.

5.1.2.2.Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlgili Sonuçları Kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre Duyarsızlaşma alt ölçek puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21–29 yaş grubu olduğu ($\bar{x}=2.24$), diğer yaş gruplarının da sırasıyla 30–39 ve 40–49 yaş gruplarının ($\bar{x}=2.15$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 50+ yaş üzerindeki grup olduğu ($\bar{x}=2.00$) görülmektedir, Duyarsızlaşma puan ortalamalarının yaş ilerledikçe düştüğü, yani kentlerdeki okul yöneticilerinin yaşları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmakta negatif ilişki göstermektedir.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında medeni durum değişkenine göre de anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, anlamlı fark bulunmuştur. Bekâr yöneticilerin ($\bar{x}=2.30$) diğer yöneticilerden ($\bar{x}=1.91$) duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Yani kent merkezindeki bekâr okul yöneticilerinin evli, dul ve boşanmış yöneticilerden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında unvan değişkenine göre de anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre duyarsızlaşma boyutundaki algılamaları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. Kent merkezinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarının duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarında daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında statü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, statü değişkenine göre duyarsızlaşma boyutundaki algılamaları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. Kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin sözleşmeli ve ücretli çalışan yöneticilerden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yani kent merkezindeki kadrolu yöneticiler diğer statüde çalışan yöneticilerden daha az tükenmektedirler.

Duyarsızlaşma boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan

yöneticilerin, okul türü değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda ise, anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, kent merkezinde görev yapan YİBO'da çalışan okul yöneticilerinin İlköğretim ve Ortaöğretimde çalışan okul yöneticilerinden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha çok tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu sonuçlardan hareketle, kent merkezindeki YİBO'da çalışan okul yöneticileri diğer okul türlerinde çalışan okul yöneticilerinden daha çok tükendikleri sonucu oluşmuştur.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duyarsızlaşma boyutunda, anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak kırsal alanda görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre Duygusal tükenme boyutunda, anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, Adıyaman'ın ($\bar{X}=1.78$) Erzurum'un ($\bar{X}=2.18$) kırsal alanlarında görev yapan okul yöneticilerden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle Erzurum kırsal alanlarında çalışan okul yöneticilerinin Adıyaman'ın kırsal alanlarında çalışanlardan daha çok tükendikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

5.1.2.3. Kişisel Başarı Boyutuna İlişkin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar

Kişisel başarı boyutunun alt ölçek puanları arasında cinsiyet açısından kırsal alanda çalışan okul yöneticiler arasında anlamlı fark görülmemektedir. Fakat kent merkezinde çalışan yöneticilerin kişisel başarı alt ölçek puanları arasında ise anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, kent merkezindeki yöneticilerin kişisel başarı boyutunda, erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha düşük kişisel başarı hissi yaşamaktadırlar. Bu erkek yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük, kadın yöneticilerin işteki kişisel başarı azlığı düzeylerinin fazla olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerinin ise, yaş değişkenine göre kişisel başarı boyutunda, anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin 21–29 ve 30–39 olan grubun puanlarının, yaşı 40–49 ve 50 + olan grubun puanından düşük olması sonucu ortaya çıkmıştır. Yani orta yaşın üzerindeki yöneticilerin, kişisel başarı boyutunda tükenmişliklerinin gençlere göre daha az olduğu görülmektedir.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre ise Kişisel başarı boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, kent merkezindeki görev yapan bekâr yöneticilerin ($\bar{x}=3.43$) diğer yöneticilerden ($\bar{x}=3.74$) kişisel başarı azlığına bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmaktayız. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki bekâr okul yöneticilerinin evli yöneticilerden daha çok tükendiklerini sonucu ortaya çıkmıştır.

Kişisel başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, kıdem değişkenine göre ise Kişisel başarı boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, kent merkezinde çalışan kıdemleri 0–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl olan grupların puanlarının kıdemleri 21+ yıl ve üstü olanların puanlarından kişisel başarı olarak düşüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Yani kent merkezindeki 21+ yıl ve üstü kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin kişisel başarı düzeyinin düşük çıkması sonucu görülmektedir.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında ünvan değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre ise Kişisel başarı boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kent merkezinde görev yapan müdürlerin ($\bar{x}=3.76$) ve müdür yardımcılarının ($\bar{x}=3.65$) müdür yetkili öğretmenlerden ($\bar{x}=3.31$) kişisel başarı azlığına bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşadıkları anlaşılmıştır. Yani kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin daha çok tükendiklerini sonucu ortaya çıkmıştır.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında statü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre ise Kişisel başarı boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin ($\bar{x}=3.69$) sözleşmeli çalışan yöneticilerden ($\bar{x}=3.25$) kişisel başarıya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki sözleşmeli statüde çalışan yöneticilerin daha çok kişisel başarı azlığına bağlı olarak tükendiklerini söyleyebiliriz.

Kent merkezinde ve kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin, okul türü değişkenine göre Kişisel başarı boyutlarında, anlamlı fark bulunmamıştır.

Kişisel Başarı boyutunda kırsal alanda görev yapan yöneticiler arasında “görev yapılan il” değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerde, “görev yapılan il” değişkenine göre kişisel başarı boyutunda ise, anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, Malatya’nın ($\bar{X}=3.86$) Diyarbakır ($\bar{X}=3.51$) kent merkezlerinde görev yapan okul yöneticilerden kişisel başarıya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamaları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Diyarbakır kent merkezinde çalışan yöneticilerinin Malatya kent merkezinde çalışanlardan daha çok tükendikleri görülmüştür.

5.1.2.4. Kırsal ve Kentsel Alanlarda Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticileri, **duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde** tükenmişlik yaşamaktadırlar. Toplamda duygusal tükenme ($\bar{X}=2.66$) çıkmıştır. Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin “**DUYGUSAL TÜKENME**” boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.73$) kırsal alanda çalışan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinden ($\bar{X}=2.53$) daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri tükenmişlik duygusu; **duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde** ($\bar{X}=2.06$) ortaya çıkmıştır. Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin “**DUYARSIZLAŞMA**” boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.15$) kırsal alanda çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1.91$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri tükenmişlik duygusunu; **kişisel başarı boyutunda ise az düzey ile orta düzey** arasındaki sınırdaki ($\bar{X}=3.63$) yaşadıkları anlaşılmıştır. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin “**KİŞİSEL BAŞARI**” boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=3.56$) kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=3.56$) daha düşük bulunmuştur.

5.2. ÖNERİLER

Kırsal alandaki okul yöneticilerinin zor koşullara rağmen elde ettikleri doyum ve başarıları terfi, maaş, takdir ve teşekkür gibi belgelerle ödüllendirilmelidir.

Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerine yer değiştirme konusunda daha esnek olan ve alternatif sağlayan olanaklar tanınabilir.

Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerini tükenmişlik duygusundan arındırabilmek için amirler ve müfettişler gayretli çalışmaları gerekli ölçüde sözel ve yazılı olarak takdir etmeleri güdüleme noktasında yerinde olacaktır.

Kent merkezinde çalışan kadın yöneticiler kişisel başarı azlığı boyutunda tükenmişlik yaşamama konusunda erkek meslektaşlarının tecrübelerinden yararlanmalı, yerine göre profesyonel yardım alabilmeli ve tükenmişliklerine sebep olan etkenleri ortadan kaldırarak mesleğin kadın yöneticiler için daha cazip hale getirilmesine çalışılmalıdır.

Özellikle tükenmişlik düzeyleri yüksek olan kent merkezinde görev yapan genç okul yöneticilerinin ilk yıllarındaki gayretli çalışmalarından sonra mesleki olarak tükenmeye başladıklarından, okul yöneticilerin mesleğe ilk girişlerinde yetiştirilmeleri amacıyla verilen hizmet içi eğitim kursunda tükenmişlik kavramı ve tükenmişlikle mücadele etme yolları üzerinde durulmalıdır. Yönetici adayı olan öğretmenlerin bu eğitimden geçerek mesleği her zorluğunu bilerek ve hissederek yetişmesi sağlanmalı ve özellikle lisans derslerinde okul yönetimi, sınıf yönetimi, liderlik, gibi derslere uygulamalarda ağırlık verilmelidir.

Daha çok tükenmişlik yaşayan kent merkezindeki bekâr yöneticilerin ilgi, beklentileri önemsenmeli, sosyal destek sağlanmalıdır.

Kent merkezindeki okul yöneticilerinin ilk yıllardan sona doğru tükenme açısından başarılarının azlığı MEB tarafından bilinmeli ve buna yönelik tedbirler alınmalıdır. Yöneticilik, öğretmenlikten ayrı meslek olarak üniversitelerde lisans olarak okutulmalı, bu da olmuyorsa yönetici yetiştirmek için yetenekli ve istekli olanları belli kriterlere göre seçmeli, ücretli izinli sayarak uzun bir süre seminerlere alınmalıdır.

Kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin iş yükleri azaltılmalı, hem yöneticilik hem de öğretmenlik yaparak oluşan iki ayrı rol durumu engellenmeli, müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarının yönetim faaliyetleri (dışarıdan bağlantılı), müstakil müdürün bulunduğu en yakın ilköğretim okullarının yönetim bölümüne bağlanabilir.

Sözleşmeli öğretmenlik statüsü daha cazip hale getirilmeli, tüm hak ve fırsatların (mecbur olunmadıkça yönetici yapılmamaları, tayin ve yer değiştirmede haklarının sınırlı olması vb.) eşit ve adil olmasına dikkat edilmelidir.

Kent merkezindeki YİBO'larda çalışan okul yöneticilerinin motivasyonları sağlanmalı ve başarılarının sık sık takdir edilmesine özen gösterilmelidir. Sorumlulukları diğer yöneticiler tarafından paylaşılmalıdır. YİBO'lar da öğrencilerin ihtiyaçları ile ilgilenme ve nöbet için sürekli ve ayrı yönetici kadrosu açılmalı, mümkün değilse yetki ve sorumluluklar devredilmelidir.

Tüm tükenmişlik alanlarında toplam okul sayısı ve okul yöneticisi ihtiyacı fazla olan illerde (Diyarbakır, Erzurum vb.) daha fazla tükenmişlik yaşanmaktadır. Bu illerin yönetici ihtiyaçlarının kısa sürede giderilmesi için gerekli önlemler alınmalı, açık kadrolara acilen asil yönetici ataması yapılmalı,

Kent merkezinin olanakları daha elverişli ve işlevsel (teknolojik donanımın işlevselleştirilmesi) kullanılabilir. Ayrıca kırsal alandaki ilköğretim okulları ile daha fazla düzenli işbirliği ve iletişim yapılabilir. Kırsal alanda görev yapan az tükenen okul yöneticilerinin kentlerde çok tükenen yöneticilerle kaynaştırılması yapılabilir.

Okul yöneticileri, ekip çalışmasını içeren bireysel liderlik davranışlarını sergileyebilmeli, olumlu bir iş ortamı oluşturabilmeli, bireylerin mesleğiyle kariyer hedefleri arasında bir bağlantı kurabilmeli, stressiz çalışma şartlarını yönetme metotlarını kullanabilmelidir.

Okul yöneticileri, hangi kişilik tipini sergilediklerinin farkına varabilmeli, bu mesleği isteyerek seçebilmeli ve severek sürdürebilmelidir.

Son olarak; bireyin okul yöneticilik mesleğini bağlılık duygusuyla severek ve isteyerek yapması, tükenmişlik tedavisinin moral kaynağı olacaktır.

5.3. ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

Tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalarda, katılımcıların kendilerinin doldurduğu ölçekler kullanmak yerine, gözlem ya da görüşme gibi nitel yöntemler kullanılması daha gerçekçi sonuçlar ortaya koyabilir.

Bu araştırmanın evrenini Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan illerdeki okul yöneticileri oluşturmuştur. Diğer bölgelerimiz hatta ülkemizdeki tüm okul yöneticilerimizi kapsayacak şekilde benzer bir araştırma yapılabilir.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerinin okulu oluşturan diğer paydaşlar (öğretmen, öğrenci, veli vb.) üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Okul yöneticilerinin tükenmişlikleri ile stres düzeyleri, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde araştırma yapılabilir.

Bu çalışmada analiz edilen bireye ilişkin değişkenlerin yanında çalışılan kurumla ilgili sosyal destek, alınan kararlarda söz sahibi olma, zamanı kullanabilme, seminer ve kurslara katılım durumu gibi değişkenlerin tükenmişliği etkileyip etkilemediği de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1996). **“Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği”**. Pegem A Yayıncılık. No: 10 Ankara
- Akat, İ. ; Budak, G.; Budak, G. (2002). **“İşletme Yönetimi”**. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 4. Baskı. İzmir
- Akçamete, G.; Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). **“Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik”**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Aktaş, S. (2004). **“ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”** Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu
- Aktuğ, İ. Y.; Susur, A. ; Keskin, S. ; Balcı, Y; (2006). **“Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri”**. Osmangazi Tıp Dergisi. Cilt: 28, Sayı:2, Sf: 91–101 http://tip.ogu.edu.tr/dergi/28_2_4.doc (Erişim Tarihi 14/ 08/ 2006)
- Alanyalı, L. K. (2006). **“Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)”**. Uludağ Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bursa
- Ammon, L. (2005). **“Burnout In Long-Term Care Social Work:Unique Features”** <http://www.friedsocialworker.com/articles/longtermcareburnout.htm>
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). **“Bilimsel Araştırmaya Giriş”** Gazi Kitabevi, Ankara
- Aslan, D.; Kiper, N.; Karaağaoğlu, E. ; Topal, F. (2005). **“Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”**.Türk Tabipleri Birliği Yayınları.[http://www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf#search=%22%c3%9ckenm%c4%b0%c5%9el%c4%b0k%20\(burnout\)%20sendromu%22](http://www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf#search=%22%c3%9ckenm%c4%b0%c5%9el%c4%b0k%20(burnout)%20sendromu%22) (30 / 08 / 2006’da indirildi.)
- Aslan, H.; Ünal, M; Aslan, O. ; Gürkan, S. B; Alpaslan, Z. N. (1996). **“Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri”**. Düşünen Adam. 9(3), Sf: 48–52
- Aşkun, N. C. (2006). **“Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”**.Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış YL Tezi. Kütahya.
- Ataman, G. (2001). **“İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar)”**. Türkmen Kitabevi. İstanbul.

- Ateş, M. (2006). “Stres” <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate28.htm> (15/ 12/ 2006 tarihinde erişilmiştir).
- Avşaroğlu, S. Deniz, M. E. , Kahraman, A. (2005). “**Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi**”. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/makaleler/ali%20kahraman%20m.%20engin%20deniz%20selahattin%20avşaroğlu/115130.pdf> (24/08/2006’da indirildi.)
- Aydemir, A. (2003). “**Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bireyler Arası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma (Bursa İli Üç Tekstil Firması Örneği)**”. Eskişehir Osmangazi Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış YL Tezi. Eskişehir.
- Aydın, L. (2002). “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi (Sakarya İli Örneği)**”. Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri. Eğitim Yönetimi ve Planlaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- Aydın, M. (2000). “**Çağdaş Eğitim Denetimi**”. Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.
- Aydın, M. (2000). “**Eğitim Yönetimi** “ Hatiboğlu Yayınevi. Ankara
- Aytaç, S. (2002). “**İşyerinde Kronik Stres Kaynakları**”. Uludağ Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. <http://www.isguc.org/?avc=arcview.php&ex=117&pg=m> (26.02.2002 Yayınlanma Tarihidir).
- Bacharach, S.B. & All (1991). “**Work-home conflict among nurses and engineers. Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction of work**”. Journal of organizational Behavior, 12: 39–53.
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. (2004). “**Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**”. Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi (7). 1–30. <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/sayi07/05bakan.pdf> (29/12/2006 Erişim Tarihidir.)
- Bahar, E. (2006). “**Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun Ön Büro Çalışanları Üzerinde İncelenmesi ve Çalışanların Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma**”. Aydın Adnan Menderes Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Aydın.
- Bailey, S. (2006). “**Burnout Harms Workers’ Physical Health Through Many Pathways**”. Monitor On Psychology Volume 37, No.6 June <http://www.apa.org/monitor/jun06/burnout.html>
- Balay, R. (2000). “**Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**”. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara
- Baltaş, A ve Baltaş, Z. (1989). “**Stres ve Başa Çıkma Yolları**”. Remzi Kitabevi. 7. Basım. İstanbul.

- Baltaş, Z. (2002). **“Tükenmenin Ardındaki Çıkılmaz”**. Kaynak Dergisi. 11.Sayı. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?prı=211&sayı=11>. (12 / 10 / 2006 Erişim Tarihidir.)
- Başaran, İ. E. (1996). **“Türkiye Eğitim Sistemi”**.Yargıcı Matbaası. 3.Basım. Ankara
- Başören, M. (2005). **“Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”**. Zonguldak Karaelmas Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Programları Öğretim Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak
- Bayrak, Ç. (2006). **“Okul ve Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”** Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi. Ünite 11 www.aof.edu.tr/kitap/101tp/1268/unite11.pdf
- Baysal, A. (1995). **“Lise Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”**. İzmir Dokuz Eylül Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir.
- Bayram, L. (2005). **“Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”**. Ankara Ünv. Eğitim Bilimleri Bölümü. Sayıştay Dergisi. 59.Sayı. S 125–139. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf> (12 /12 /2006 erişim Tarihi)
- Birkök, C. (2005). **“Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi”**. Adapazarı Polis Teşkilatına verilen Konferans Metni (Abasıyanık Sanat Merkezi). (29/2/2000 sunulmuştur.) Adapazarı <http://birkok.net/mod/resource/view.php?id=267>
- Blandford, S. (1999). **“ Managing discipline in schools”** London, Routledge.
- Brenninkmeijer, V. (2002). **“ A Drug Called Comparison: The Pains And Gains Of Social Comparison Among Individuals Suffering From Burnout ”**. Ed. Plantijn Casparie, Almere. Holland.
- Brewer, E.W and Clippard, F.L (2002). **“Burnout And Job Satisfaction Among Student Support Services Personel”** Human Resource Development Quarterly, Vol. 13, No. 2, Page, 169-186 Summer, Wiley Periodicals, Inc.
- Brunt, G. (2005). **“ Burnout”. An İnformed View As A Means Of Minimising The Cost To Both The İndividual And The Organisation As A Whole”** . <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm> (Erişim Tarihi 5/5/2007)
- Budak, G ve Sürvegil O. (2005). **“Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”**. Dokuz Eylül Ünv. İ.İ.B.F Dergisi.Cilt: 20, Sayı: 2, Sf: 95 108 <http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/11604929991.pdf>. (18 / 09 / 2006 Erişim Tarihidir.)
- Bursalıoğlu, Z. (1994). **“Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”**. Pegem Yayınları. Genişletilmiş 9. Baskı. Ankara.

- Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatler, R. and Ribbins, P. (1999). **“Educational Management Redefining Theory, Policy And Practice”**. Paul Chapman Publishing Ltd
- Can, N. (2002). **“Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”**. Milli Eğitim Dergisi. Sayı.155–156 Yaz-Güz <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm> (Erişim Tarihi 3/ 4/2007)
- Capel, Susan A. (1987). **“The Incidence Of and Influences On Stres and Burnout İn Secondary School Teachers”** British Journal Education Psychology,57,Page:279–288
- Cemaloğlu, N, ; Özdemir, S. (2000). **“Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”**. Milli Eğitim Dergisi. 146. Sayı. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm> (Erişim Tarihi 3/ 3/2007)
- Cherniss, C. (1995). **“Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists &Lawyers Recover From Stress & Disillusionment”**. Routledge. <http://www.friedsocialworker.com/beyondburnout.htm>(Erişim Tarihi6/5 /2007).
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). **A review and Integration of Research on Job Burnout**. Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, pp. 621–658.
- Cordes, C.L. Dougherty, W.T, Blum, M. (1997). **“Patterns Of Burnout Among Managers An Professionals: A Comparison Of Models”**. Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, Page 685–701. 1school Of Management, Binghamton University, Binghamton, Ny 13902–6015, U.S.A.
- Cüceloğlu, D. (1994). **“İnsan ve Davranış. Psikolojinin Temel Kavramları”**. Remzi Kitabevi. İstanbul
- Çalışkur, A. (2005). **“Tükenmişlik Sendromu”**. Maltepe Üniversitesi. Fen-Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümühttp://www.maltepe.edu.tr /05haber/reh_sempozyum/aysemcaliskur.doc (Erişim Tarihi 23 / 08 / 2006)
- Çam, O. (2001). **“ The Burnout In Nursing Akademicians In Turkey”**. International Journal Of Nursing Studies. Volume 38, Sf: 201-207
- Çavuşoğlu, İ. (2005). **“Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)”**. Bolu Abant İzzet Baysal Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış YL Tezi. Bolu
- Çekmecelioğlu, H. (2006). **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”**. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2, Haziran, Issn: 1303–2860
- Çelik, V. (2002). **“Okul Kültürü ve Yönetimi”**. Pegem A Yayıncılık.3.Baskı. Ankara.
- _____ (2003). **“Eğitimsel Liderlik”**. Pegem A Yayıncılık. 3.Baskı. Ankara

- Çetin, İ. (2004). “**Mesleki Tükenmişlik**” Dental Tribüne Türkiye Baskısı. <http://www.guvercinevi.net/hprint.asp?id=842&t=kultur>. (Erişim Tarihi 12/07/ 2006)
- Çıtak, G. (1998). “ **Hemşirelik Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi**”. Ankara Hacettepe Ün. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Ankara
- Çokluk, Ö. (1999). “ **Zihinsel ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi**” Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Çöl, G. (2004). “**Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**”. T.C. Gazi Osman Paşa Ün. Zile Meslek Yüksekokulu. Cilt6. Sayı2. http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (Erişim Tarihi 17/01/2007)
- Dağlı, A. (2004) “**İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri**” Çağdaş Eğitim Dergisi. 305: 26–33.
- Dağlı, A. (2006). “ **Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri/Burnout Levels Of Secondary School Administrators** ” Eğitim Araştırmaları Dergisi Ejer Sayı: 25 Sonbahar http://www.aniyayincilik.com.tr/dergi/haber_oku.asp?haber=503
- Demirkol, İ. (2006). “**Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağını Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi**”. Mersin Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Psikoloji Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mersin
- Demirtaş, H. (1997). “**Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları**”. İnönü Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya.
- Densten, L. I. (2001). “ **Re-thinking Burnout**”. Journal Of Organizational Behavior. 22, Page: 833-847 DOI: 10.1002/Job. 115 University Of New South Wales, Australia
- Doğan, T. (2003). “ **Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerine Rehber**”. Seçkin Yayıncılık. 1.Baskı. Ankara.
- Dolunay. A. B. ; Piyal, B. (2003). “**Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik**”. Kriz Dergisi. Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi. Cilt 11. Sayı 1. Ankara
- Duman, Y. (2002). “**Organizasyonlarda Tsunami Etkisi: Yönetici Stresi**”. Kaynak Dergisi Sayı.11. <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?pri=209&sa> (Erişim Tarihi 04/ 12/2006)

- Dursun, S. (2000). **“Öğretmenlerde Tükenmişlik İle Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi”** Karadeniz Teknik Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi. Rize
- Duy-Gör-Bil Dostluk Grubu.(2004). **“Öğretmenlerin Tükenmişlik Durumları”**. <http://www.geocities.com/egitimcilersitesi>(21 / 08 / 2006 Tarihinde Erişilmiştir).
- Eğitimcilerin Dünyası. (2006). **“Yönetici türleri”** <http://egitim1.sitemynet.com> (04 / 08 / 2006 tarihinde erişilmiştir.)
- Ekinci, Y. (2006). **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması”**. Gaziantep Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep.
- Engin, A. (2006). **“Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma”** Harran Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa
- Ensari, H. (2003). **“21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”**. Sistem Yayıncılık. Kurtiş Matbaacılık. 4 Basım. İstanbul.
- Erdem, R. (2007). **“Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”** İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBF), Cilt / Vol: 2, Sayı No: 2, Ekim, Osman Gazi Üniv. Eskişehir
- Erdoğan, İ. (2002). **“Eğitimde Değişim Yönetimi”**. Pegem A Yayıncılık. 1. Baskı. Ankara
- Eren, E. (2001). **“Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”**. Beta Yayınları. Genişletilmiş 5 Baskı. Ocak. İstanbul
- Ergin, C. (1992). **“Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uygulanması”** 7.Ulusal Psikoloji Kongresine Sunulan Bildiri, Sf: 143–144. Ankara.
- Ergül, B. (2006). **“Örgütsel Bağlılık”**. T.C. Trakya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Bölümü. Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Programı.(Seminer). www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc (1/1/2007 Tarihinde Erişilmiştir.)
- Ersoy, F. Yıldırım, C. Edirne, T. (2001). **“Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”**. Sürekli Tıp Dergisi, Şubat. <http://www.ttb.org.tr/sted/sted0201/1.html.2006>.
- Ertekin, K. (2006). **“Tükenmişlik Sendromu ve Önlenmesi”**. (30 / 01 / 2007 Alınma Tarihi) http://www.mcatürk.com/epsikiyatri_haber.php?epid=450.

- Erdoğan, İ. (1996). **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**. Avcıol Basım Yayın. İstanbul
- Evcimen, T. (2004). **“Çatışma Yönetimi”**.<http://www.evcimen.com/wht004.htm> (Erişim Tarihi 08/ 02/2007).
- Filiz, A. (2002). **“Yönetimde İnsan İlişkileri”**. Endüstri & Otomasyon Dergisi, Ağustos, Sayı: 65. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507 (10 / 01 / 2007 tarihinde indirilmiştir.)
- Fives, H. Hamman, D. Olivarez, A. (2005). **“Does Burnout Begin With Student Teaching? Analyzing Efficacy, Burnout, And Support During The Student-Teaching Semester”** Texas Tech University. College Of Education, helenrose.fives@ttu.edu (Erişme Tarihi 21/09/2006)
- Fossey R., Angelle P. S., Mccoy M. H. **“Burnout:Steve Watson’s Fist Year As An Inner City Teacher”**. Louisiana State University. www.ucea.org/html/cases/v4-ss2/fossey_angelle_mccoy_case.doc. (Erişim Tarihi 15 / 07 / 2006)
- Freudenberger, H.J. (1974). **“Staff Burn-out”** Journal of Social Issues, XXX, 1: 159–165
- Fullan, M. G. and Stiegelbauer, S.(1991). **“The New Meaning Of Educational Change”**. By Teachers College, Columbia University, 1234 Amsterdam Avenue
- Genç, N. (2005). **“İyi Yönetici Nasıl Olmalı?”**. <http://www.ntvmsnbc.com/news/260868.asp> (28 / 05 / 2005 Tarihinde Yayınlanmıştır)
- Girgin, G. Baysak, A. (2005). **“Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”**. Tsk Koruyucu Hekimlik Bülteni. 4(4).
- Güçlü, N. (2001). **“Stres Yönetimi”**.Gazi Üniv. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 21.Sayı 1. S: 91–109. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/211/9.pdf> (Erişim Tarihi 17 / 11 / 2006)
- Güllüce, A. Ç. (2006). **“Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)”** Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum
- Gündüz, H.(2006). **“Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır Örneği)”** Dicle Üniv. Eğitim Bilimleri, Psikolojik Hizmetler bilim dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır
- Güven, M.; Bakan, İ.; Yeşil, S.(2005). **“Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler”**. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Celal Bayer Üniv. İ.İ.B.F. Cilt12. Sayı 1. Manisa.
- Hasanoğlu, M. (2005). **“Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi.”** Sayıştay Dergisi, 52, 43-60.

- Igodan, C. ; Newcomb, L. H. (1986). “ **Are You Experiencing Burnout? Symptoms And Coping Strategies For Extension Professionals**”. Spring, Volume 24. Number 1. <http://joe.org/joe/1986spring/a1.html>. (Erişim Tarihi 6 / 6 / 2007)
- Işıkkhan, V. (2006). “**Kanserli Hastalara Bakım Verenlerde Tükenmişlik Durumu**”. Hacettepe Ün. Sosyal Hizmetler Yüksekokulu. www.gata.edu.tr/.../onkoloji/hekimlericin_/kanser%20hastasina%20bakim%20verenlerde%20tuenmslik.ppt. (Erişim Tarihi 19 / 08 / 2006)
- Izgar, H. (2001). “**Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**”. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Izgar, H. (2006). “**Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout), Nedenleri ve Bazı Etkin Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)**.” Selçuk Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya
- İlgar, L. (2000). “**Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**”. Beta Yayınları.2.Baskı Şubat. İstanbul
- Kaçmaz, N. (2005). “**Tükenmişlik (Burnout) Sendromu**”. İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Konsültasyon Liyezon Psikiyatri Bilim Dalı, Cilt 68, Sayı 1. <http://www.itfdergisi.org/text.php3?id=407#introduction> (16 / 12 / 2006 Erişim Tarihidir)
- Kaptan, S. (1989), “**Bilimsel Araştırma ve Gözlem Teknikleri**”, Ankara: Tekışık A.C.Veb Ofset Tesisleri.
- Karaodul. G. (2003). “**Ankara İl Merkezindeki Sağlık Meslek Liselerinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Durumları**”. Ankara Ün. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış YL Tezi. Ankara.
- Kayhan, C. (2006). “**Tükenmişlik Sendromu**” <http://www.saglikpedia.com/idx/2/300/psikoloji/article/tukenmisliksendromu.html> (Erişim Tarihi 22 / 08 / 2006)
- Kayuka, J. K. (2006). “**Tükenmişlik Sendromu Kapınızda**”. Alman Hastanesi İç Hastalıkları Uzmanı. İstanbul <http://www.sabah.com.tr/2006/02/27/gny/sag101-20060227-200.html#> (Erişim Tarihi 28/ 08/2006)
- Keleş Çelik, H. N. (2006). “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**”. Selçuk Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi. Konya
- Kırılmaz, A. Y. , Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). “**İlköğretim’de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması**”. İlköğretim – Online 2 (1) Sf.2–9. www.ilkogretim-online.org.tr (21.08.2006 Tarihinde Alındı).
- Kocabaş, İ. ; Gökbaş, M. (2002). “**Eğitimde Karara Katılma**”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 155–156. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kocabas.htm>

- Kulaksızoğlu, A.; Dilmaç, B.; Aydın, A.; (2003). “**Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”. Trakya Ün. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 3. Sayı 1. Edirne
- Lam, Y. L. J. (1988). “**External Environment Contraints And Job-Related Stres On School, Administrators**” The Journal Of Education Administration. 2: 250–265.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2005). “**Banishing Burnout: Six Strategies For Improving Your Relationship With Work**”. Jossey-Bass Publisher. <http://www.friedsocialworker.com/banishingburnout.htm> (Erişim Tarihi 5 / 5 / 2007)
- Leiter, M. P. And Maslach, C. (1999). “**Six Areas Of Worklife:A Model Of The Organizational Context Of Burnout**”. Jhhsa Spring, 473-487.
- Maslach, C. , Jackson, S. E. (1981). “**The Measurement Of Experienced Burnout**” Jour Of Occupational Behavior. Volume, 2. Page: 99-113.
- Maslach, C. (1981) “**Burnout: A Social Psychological Analysis, The Burnout Syndrome: Current Reserch, Theory and Interventions**” .Park Ridge, III, London House Management:31–52.
- Maslach, C. , Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). “**Job Burnout**”. Annu. Rev. Psychol. 52: 397–422
- M.E.B. (2008). “**Milli Eğitim İstatistikleri (Örgün Eğitim)**” http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2007_2008.pdf
- Meier. S, K. (1983). “**Toward A Day Of Burnout**”. Human Relations. IX: 36-42, 899-910
- Mercan, M. (2006). “**Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık**”. Afyonkarahisar Kocatepe Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.
- Mertek, M. (2003), “**Alman Öğretmenlerde Tükenmişlik Sendromu,**”. <http://www.eurozaman.com.tr> (16 Şubat 2008 indirilme tarihidir)
- Mestçioğlu, Ö. (2005). “**Tükenmişlik Sendromu**”. Akşam Gazetesi. <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/07/04/saglik/saglik1.htm> (04/07/2005 Tarihinde Yayınlanmıştır).
- Moore, G. (2003). “**If You're Feeling Disillusioned And Burned-Out In Your Current Mode Of Practice, Why Not Start Over? Here's How To Build A Strong Foundation**”. Covered In Fpm Quiz. <http://www.aafp.org/fpm/20030900/51crea.html> (Erişim Tarihi 4/5/ 2007)
- Moses, B. (2007). “**Burnout**” Dispatch Royal College Of Dental Surgeons Of Ontario. Volume. 21. No.1 February/March www.rcdso.org.

- Murat, M. (2000) **“Sınıf Öğretmenlerinde 10 Yıllık Meslek Sürecinde Tükenmişliğinin Haritalanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”**, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi Trabzon.
- Ogden, L. A. (1992). **“Administrative Stres and Burnout Among Public School Administrators in Georgia”** Dissertation Abstract International, 53;sayı:5, page: 1349
- Owens, R. G. (2001). **“ Organizational Behavior İn Education”** (Seven Ed.). Needham Heights: Allyn and Bacon
- Öcal, F. (2006). **“Tükenmek”**. Eğitim Daire Başkanlığı Şube Müdürü. <http://www.caginpulisi.com.tr/27/26-27-28.htm> (15/ 12/2006 Tarihinde Alındı).
- Örmen, U. (1993). **“Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”**. İstanbul Marmara Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İngilizce İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Özden, Y. (2002). **“Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler”**. Pegem A Yayıncılık. Ocak. 4. Baskı. Ankara
- Özer, R. (1998). **“Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”**. Trabzon Karadeniz Teknik Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı. Yayınlanmamış YL Tezi. Trabzon.
- Özkaya, H. (2006). **“Yatılı Bölge İlköğretim Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması”** Çanakkale Onsekiz Mart Ün. Sosyal Bilimler Ens. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi. Çanakkale.
- Öztürk, A. (1998). **“Küreselleşen Dünyada Yöneticilik”**. Nobel Yayın Dağıtım Kitabevi. Adana
- Öztürk, A. (2006). **“Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”**. Konya Selçuk Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Anabilim Dalı. Okul Öncesi Eğitim Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Pehlivan, İ. (2000). **“İş Yaşamında Stres”**. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Peker, R. (2002). **“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler”** Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt Xv. Sayı: 1. Sf: 305–318
- Perek, Z. A.(2006). **“İşyerinde Fark Yaratan Unsur; Kişiler Arası İlişkiler”**. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=6811> (28 / 11 / 2006 Tarihinde Yayınlanmıştır).

- Pines, A. M. Aranson, E. ve Kafry, D. (1981). “**Burnout: from tedium to personal growth**”. Free press, New York.
- Sari, H. (2004). “**An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction**” Educational Studies, Vol. 30, No. 3, September <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713415834>
- Schwarzer, R. , Schmitz, G. S. and Daytner, G. T. (2004). “**Perceived Self-Efficacy And Teacher Burnout: A Longitudinal Study İn Ten Schools**”. Freie Universitat, Berlin, Germany.
- Serinkan. C. ; Haybat, A. (2006). “**Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi**”. Pamukkale Üniversitesi İibf. İşletme Bölümü.
- Shirom, A. (1989). “**Burnout in Work Organizations**”. In C.L Cooper & I. Robertson. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 25–48. Chichester UK: Wiley.
- Sılığ, A. (2003) “**Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Durumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**”. Eskişehir Anadolu Ün. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri(Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Sinangil, H. K. (2004). “**Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik**”. <http://www.ntvmsnbc.com.tr/news/303101.asp#body> (9 / 12 / 2004 Tarihinde Yayınlanmıştır).
- Stamm, B. (2006). “**Burnout**”. The Proquol Manual. Lutherville, Md: Sidran Pres. Posted On May 21st. <http://Friedsocialworker.Net/Blog/27/İs-İt-Burnout-Or-Compassion-Fatigue/> (Erişim Tarihi 5/ 5/2007)
- Surpurıya, T.; Jordan, M. (1997). “**Teacher Burnout**”. Membhis Flyer’s Cover Archives. October, 27.
- Şanlı, S. (2006). “**Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**”. Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- Şişman, M. (2001). “**Öğretmenliğe Giriş**” Pegem A Yayıncılık. 3. Baskı. Ankara
- Tarhan, N. (2003). “**Mutluluk Psikolojisi (Stresi Mutluluğa Dönüştürmek)**”. Timaş Yayınları. 3.Baskı. İstanbul.
- Taştan, S. (2007). “**Stres ve Stres Yönetimi**”. <http://www.humanresourcesfocus.com/stres.asp> (30/ 01/2007 tarihinde erişilmiştir.)
- Taymaz, A. H. (1997). “**Uygulamalı Okul Yönetimi**”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No:180

- Telman, N ve Önen, L. (2006). **“İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”** http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levant_onen.doc (21/ 08/2006 Tarihinde Alındı).
- Tortop, N .(1989). **“Personel Yönetimi”**. İlksan Matbaası. Ankara
- Torun, A. (1995). **“Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkisi Üzerinde Bir İnceleme”**. İstanbul Marmara Ün. Sosyal Bilimler Ensitusü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul
- _____ (1997). **“Stres ve Tükenmişlik”**. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Edit: Suna Tevrüz. Türk Psikologlar ve Kalder Kalite Derneği. Şelale Matbaası. 2.Baskı. Ankara.
- Töremen, F, ; Kolay, Y. (2003) **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”**. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 160. Güz
- Türengil, M. 2001). **“Örgütsel Stres Kaynakları, Önleme Teknikleri ve Bir Araştırma”**. Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 5. Haziran
- Tümkiye, S. (1996). **“Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları”**. Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana
- Türk, A. (2006). **“İşten Doyum”**. <http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/isdoyumu.htm> (07/01/2006 Tarihinde Alındı).
- Türk, E. (1999). **“ Milli Eğitim Bakanlığında Yapısal Değişmeler Türk Eğitim Sistemi”**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara
- Tütüncü, Ö. (2000). **“Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”**. Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilim Dergisi. Cilt 2. Sayı3. <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/tutuncu.html> (12/02/2007)
- Ulusoy, Y. Ö. (1997). **“Okul Yöneticilerinin Stres-Empati-Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Tarama (İlköğretim Okulu Örneği)”**. Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.
- Uyguç, N, ; Çımrın, D. (2004) **“Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”**. Dokuz Eylül Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 19. Sayı:1 Sf: 91-99
- Ülgen, H. (2005). **“İşletme Yönetiminin Temel İşlevleri”**. İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.(Erişim Tarihi 20/ 03/2006)
- Visconti, R. (2004). **“Beating Job Burnout”** Community Relations For Jobs & Careers. <http://www.jobscareers.com/articles/beatingjobburnout.html> (5 / 5 / 2007 Alınma Tarihidir.)

- Yavaş, T. (2006). **“Öğretmenlerde Tükenmişlik”**. Elazığ Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Semineri, Elazığ.
- Yaylacı, G. Ö. (2005). **“Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri”**. Amme İdaresi Dergisi. Cilt 38. Sayı2. Haziran. Sf: 51–59
- Yıldırım, F. (1996) **“Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”** Ankara Hacettepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Psikoloji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Yıldız, N, ; Yolsal, N, ; Ay, P, ; Kıyan, A, ; **“İstanbul Tıp Fakültesi’ nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu”**. İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası.66(1). www.istanbul.edu.tr/istanbultip/mecmua/fakmecmua/sayi10 (22 / 08 / 2006 Tarihinde Alındı.).
- Yöney, H. (2006). **“Tükenmişlik Sendromu”**. <http://www.ailem.com/templates/library/1759.asp?id=13494> (27/ 12/ 2006 Tarihinde Yayın- lanmıştır.).

EKLER

EK 1: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı'ndan alınan araştırma izni.

EK 2: Kişisel Bilgi Formu

EK 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

EK 4: Özgeçmiş

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- **32** /303
Konu : Araştırma İzni

28/01/2008

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

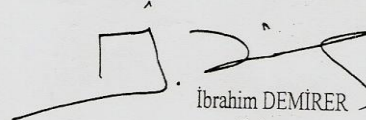
- İlgi : a) 14.01.2008 tarih ve B.30.2.FIR.0.70.00.00-510-43/553 sayılı yazı
b) 28.02.2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya Konulan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzni ve Uygulama Yönergesi

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mesut DÜZTAŞ'ın "Kırsal Alanda ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin Malatya, Elazığ, Diyarbakır, Hakkari, Erzurum ve Adıyaman illerindeki eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerine uygulama izni talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (2 sayfa - 41 sorudan oluşan) anketlerin, belirtilen illerdeki eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerine uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

İlgi (b) Yönergenin 5. Maddesinin (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


İbrahim DEMİRER
Bakan a.
Daire Başkanı

EK :
Anket Örneği (1 Adet-2 Sayfa)



GMK Bulvarı No:109
06570 Maltepe/ANKARA
Tel : 0 312 230 36 44
Faks : 0 312 231 62 05
earged@meb.gov.tr | earged.meb.gov.tr



www.egitimvesagim.meb.gov.tr

www.haykardokulu.org

www.bilgiokulu.org

Sayın Okul Yöneticisi,

Okul Yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla hazırlanacak olan “**Kırsal Alanda ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri**” adlı yüksek lisans tez çalışması için bir tükenmişlik anketi uygulanacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formunu ikinci bölümde ise 22 sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeğini bulacaksınız.

Araştırmanın amacına ulaşması bilgi formunu ve ilişikteki ölçeği **eksiksiz, objektif** ve **samimi** doldurarak **geri** iletmenize bağlıdır. Bilgiler sadece tez çalışmasında kullanılacak olup gizli kalacaktır. Ankette kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. İlginiz ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder meslek yaşamınızda başarılar dilerim. Saygılarımla...

Mesut DÜZTAŞ - Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi - Sınıf Öğretmeni – e-posta: mduztas23@hotmail.com

I. BÖLÜM -KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: A. () Kadın B. () Erkek
2. Yaşınız: A. () 21- 29 B. () 30–39 C. () 40–49 D. () 50 ve Üzeri.
3. Medeni Durum: A. () Bekâr B. () Evli C. () Diğer
4. Mesleki (Yöneticilik) Kıdeminiz: A. () 0-5 Yıl B. () 6–10 Yıl C. () 11–15
D. () 16–20 Yıl E. () 21 Yıl ve Üzeri
5. Mesleki Unvan A.() Okul Müdürü B.() Müdür Yardımcısı C.() Müdür Yet. Öğr.
6. Hangi Statüde Çalışmaktasınız?
A.() Kadrolu B.() Sözleşmeli C.() Ücretli
7. Çalışılan Okul Türü
A. () İlköğretim B. () Ortaöğretim C.() YİBO D.() PİO
8. Çalıştığınız Yer A.() Kent Merkezi B.() İlçe Merkezi C.() Kırsal Alan (Köy, Belde)
9. Görev Yaptığınız İl Adı (.....)

II. BÖLÜM-MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ (MTÖ)

	Yönerge: Sizden istenen her ifadenin örneklendiği durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı uygun yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
	İFADELER					
1	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.					
2	İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum.					
4	Öğretmenlerin ve diğer paydaşların (öğrenci, veli, uzman, memur, hizmetli gibi.) birçok konu hakkında neler hissettiğini anlayabilirim.					
5	Bazı öğretmen ve diğer paydaşlara onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığını hissediyorum.					
6	Bütün gün öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.					
7	Öğretmenlerin ve diğer paydaşların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.					
8	Yaptığım işin beni tükettiğini hissediyorum.					
9	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.					
10	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı daha katılaştığımı hissediyorum.					
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından korku duyuyorum.					
12	Kendimi enerjik hissediyorum.					
13	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.					
14	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
15	Bazı öğretmen ve diğer paydaşların başına gelenler gerçekten umurumda değil.					
16	Doğrudan insanlarla çalışmak bende stres yapıyor.					
17	Öğretmenlere ve diğer paydaşlara rahat bir atmosfer sağlayabilirim.					
18	Öğretmenler ve diğer paydaşlarla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.					
19	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.					
20	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım					
22	Öğretmen ve diğer paydaşların bazı sorunlardan dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.					

Başka görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.....

Yardımlarınız için çok teşekkür ederim...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı :Mesut DÜZTAŞ
Doğum Yeri ve Yılı :Elazığ – Merkez-----04.12.1981
Adres :Yaylabası İ.Ö.O Arıcak / ELAZIĞ
E-mail :mduztas23@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

2005–2008: Yüksek Lisans Eğitimi: Elazığ Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Bilimleri Bölümü
2000–2004: Lisans Eğitimi: Elazığ Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümü.
1996–2000: Ortaöğretim: Elazığ Mehmet Akif Ersoy Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi.
1993–1996: Ortaokul: Elazığ 100. Yıl Ortaokulu.
1988–1993: İlkokul: Elazığ İstiklal İlkokulu.

ÇALIŞMA HAYATI

2005: Tepecik İlköğretim Okulu, Müdür Yetkili Öğretmen, Kocaköy / Diyarbakır.
2007: Kocaköy İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni, Kocaköy / Diyarbakır
2007: Çermik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Eğitim Danışmanlık Merkezi, Çermik / Diyarbakır (Geçici Görevlendirme)
2008: Yaylabası İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni, Arıcak / ELAZIĞ