

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ROTASYONA UĞRAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNDE İŞ
DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan
Erkan GÖKKAYA**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER**

Yüksek Lisans Tezi

**Nisan 2014
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ROTASYONA UĞRAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNDE İŞ
DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Erkan GÖKKAYA**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER**

**Nisan 2014
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Erkan GÖKKAYA

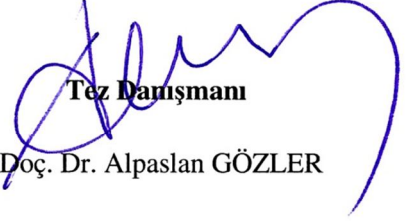
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik (Kayseri İli Örneği)” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi ’ne uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Erkan GÖKKAYA



Tez Danışmanı

Yrd.Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Yrd.Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER danışmanlığında Erkan GÖKKAYA tarafından hazırlanan “Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik (Kayseri İli Örneği)” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

21./04/2014

JÜRİ:

Danışman : Yrd.Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER

Üye :Doç. Dr. Kasım KARAMAN

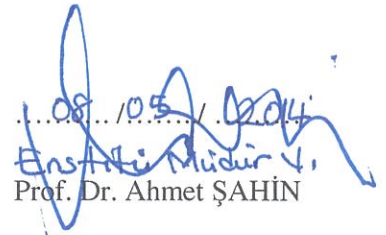
Üye :Doç. Dr. Hasan BOZGEYİKLİ



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08/05/2014 tarih ve12.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

08/05/2014
Enstitü Müdürü,
Prof. Dr. Ahmet ŞAHİN



TEŞEKKÜR

Bu araştırma bir emek ve zaman ürünü olarak ortaya çıkmış, sonuçlanması aşamasında araştırmanın planlanmasından, yürütülmesine ve raporlaştırılmasına kadar her süreçte benden yardımını, desteğini ve yönlendirmelerini esirgemeyen değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER'e, araştırma verilerinin istatistiksel olarak analiz edilmesi ve bulguların derlenmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Araştırma Görevlisi Emre TOPRAK "araştırmanın ilk gününden itibaren verdiği destek ve sunduğu bilgilerden ötürü teşekkür etmek isterim." Çalışma anketlerinin uygulanmasında tez çalışmamda verdiği bilgilerle bana ışık tutan değerli arkadaşım Savaş SESLİ'ye teşekkür ederim.

Yine geçirdiğim eğitim yaşantılarında maddi manevi her açıdan yanımda olan ve hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen kıymetli eşim Esra GÖKKAYA ve gösterdiği sabırdan dolayı kızım Asude ve oğullarım Furkan ve Mehmet Akif'e teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmaya katılan ve araştırmada yer alan soruları samimiyetle yanıtlayan okul yöneticilerine teşekkür etmek isterim.

Erkan GÖKKAYA,

Nisan 2014, KAYSERİ

**ROTASYONA UĞRAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNDE İŞ DOYUMU VE
TÜKENMİŞLİK
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Erkan GÖKKAYA

**Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi Nisan 2014
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Alparslan GÖZLER**

ÖZET

Bu araştırma rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşmasını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Tarama modelinde olan bu çalışmanın evrenini, Kayseri il sınırları içerisinde yer alan okullarda görev yapan ve rotasyona uğramış olan 429 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma evreni içinden örnekleme alınacak okul yöneticileri basit tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Ölçeklere ilişkin hatalı ve eksik yanıtlama verileri uygulamadan çıkarıldıktan sonra 249 okul yöneticisinden alınan veriler analiz edilmiştir. Araştırma verilerini toplamak için okul yöneticilerine Kişisel Bilgi Formu verilmiş bunun yanı sıra Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) uygulanmıştır. Araştırmada manidarlık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı olarak farklılaştığı ancak çalışılan okulun yeri, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve okul türüne göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İş doyumu açısından ise okul yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin yaşa göre farklılaştığı ancak çalışılan okulun yeri, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve okul türüne göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, iş doyumu, rotasyon, yönetici

**JOB SATISFACTION AND BURNOUT AT THE SCHOOL ADMINISTRATORS
SUBJECTED TO ROTATION
(KAYSERİ SAMPLE)**

Erkan GÖKKAYA

**Erciyes University, Institute of Educational Sciences
Master Dissertation April 2014
Consultant: Assistant Professor Alparslan GÖZLER**

ABSTRACT

This study was carried out to find out the variation of job satisfaction and exhaustion level of school administrators subjected to rotation in terms of various variables.

This is a survey type study and 429 school administrators working at the schools in Kayseri city borders and who were subjected to rotation constituted the population. Sample group was determined by using the simple random sampling method. After eliminating the data which was mismarked and missing, data acquired from 249 school administrators was analysed. To collect data, personal information form was given to school administrators, As well Maslach Exhaustion Scale and Minnesota Job satisfaction Scale (MSQ) were applied. In this research the significance level was considered as ,05.

At the end of the study it was understood that job exhaustion level of the school administrators varied meaningfully according to age but didn't vary according to place of the school, gender,, marital state, educational level, work experience and type of school. But in terms of Job satisfaction, it was come through that the job satisfaction level of the school administration varied according to age but didn't vary according to place of the school, marital status, gender, educational level, work experience and type of school.

Key Words: Burnout, job satisfaction, rotation, administrator

İÇİNDEKİLER

ROTASYONA UĞRAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNDE İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI.....	ii
KABUL ONAY	iii
TEŞEKKÜR	iv
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ).....	v
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	6
1.1.1. Alt Amaçlar	6
1.2. Araştırmanın Önemi.....	7
1.3. Varsayımlar	8
1.4. Sınırlılıklar.....	8
1.5. Tanımlar	9

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Okullarda Yönetmel Süreçlere İlişkin Görevler.....	10
2.2. Okul Yöneticilerinde İsteğe Bağlı ve Çalışma Süresine Bağlı Zorunlu Yer Değiş-tirmeler.....	12
2.3. Rotasyon Kavramı ve Milli Eğitim Bakanlığında Rotasyon.....	15
2.4. İş Kavramı.....	17

2.5. İş Doyumu	17
2.5.1. İş Doyumu Kavramı	18
2.5.2. İş Doyumu Kuramları	19
2.5.2.1. İçerik Kuramları	19
2.5.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Kuramı	20
2.5.2.1.2. Herzberg'in İki Etken Kuramı	22
2.5.2.1.3. Mc.Clelland'ın Başarıya GÜdülenme Kuramı	23
2.5.2.1.4. McGregorun X ve Y Kuramı	24
2.5.2.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı	24
2.5.2.2 Süreç Kuramları	25
2.5.2.2.1 Victor Vroom'un Beklenti Kuramı	25
2.5.2.2.2. Edvin A. Locke'un Tutarsızlık (Amaçlama) Kuramı	26
2.5.2.2.3 Stacy Adams 'ın Denklik Kuramı	26
2.5.2.2.4. V-İ-G Kuramı	27
2.5.2.2.5. İlişkili Küme Kuramı	28
2.5.2.2.6. Çok Değişkenli GÜdülenme Kuramı	28
2.6. Tükenmişlik Kavramı	29
2.6.1. Tükenmişlik Kavramının Üç Boyutu	31
2.6.1.1. Duygusal Tükenmişlik	31
2.6.1.2. Duyarsızlaşma	32
2.6.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi	33
2.6.2. Tükenmişliğin Belirtileri	33
2.6.2.1. Fiziksel Belirtiler	33
2.6.2.2. Davranışsal Belirtiler	34
2.6.2.3. Psikolojik Belirtileri	35
2.6.3. Tükenmişlik İle İlgili Kuramlar	35
2.6.3.1. Freudenberger'in Katkıları	35
2.6.3.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	36

2.6.3.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	37
2.6.4. Meier'in Tükenmişlik Modeli	37
2.7. Konu İle İlgili Araştırmalar	39
2.7.1. Mesleki Tükenmişlik Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar	39
2.7.2. İş Doyumu Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar	43

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	46
3.2. Evren ve Örneklem	46
3.3. Veri Toplama Araçları	49
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	49
3.3.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri	49
3.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliği	50
3.3.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği	51
3.3.2.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması	52
3.3.2.4. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması	52
3.3.2.5. Maslach Tükenmişlik Envanteri Puanlarının Yorumu	53
3.3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ)	53
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	54

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişliklerinin Demografik Özelliklere Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular	56
4.1.1. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışılan Okulun Yerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular ..	56

4.1.2. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	57
4.1.3. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	58
4.1.4. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	59
4.1.5. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	59
4.1.6. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	60
4.1.7. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	60
4.2. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	62
4.2.1. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Çalışılan Okulun Yerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	62
4.2.2. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	63
4.2.3. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	64
4.2.4. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	64
4.2.5. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	65
4.2.6. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	65
4.2.7. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	66

BÖLÜM V
TARTIŞMA

KAYNAKÇA	80
EKLER	90
ÖZ GEÇMİŞ	93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1.	Çalışılan Okulun Yerine Göre Dağılım Durumu	37
Tablo 3.2.	Yaşa Göre Dağılım Durumu	37
Tablo 3.3.	Cinsiyete Göre Dağılım Durumu	37
Tablo 3.4.	Medeni Durumlarına Göre Dağılım Durumu.....	37
Tablo3.5.	Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım Durumu.....	38
Tablo 3.6.	Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım Durumu	38
Tablo 3.7.	Çalıştıkları Okulun Türüne Göre Dağılım Durumu	38
Tablo 4.8.	Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin çalıştıkları okulun yerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.....	57
Tablo 4.9.	Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları	57
Tablo 4.10.	Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	58
Tablo 4.11.	Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	59
Tablo 4.12.	Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	59
Tablo 4.13.	Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	60
Tablo 4.14.	Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre mesleki tükenmişlik puanlarına ilişkin n, x ve ss. Değerleri	61
Tablo 4.15.	Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre mesleki tükenmişlik puanlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları	62
Tablo 4.16.	Okul yöneticilerinin iş doyumlarının çalıştıkları okulun yerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları	63
Tablo 4.17.	Okul yöneticilerinin iş doyumlarının yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.....	63

Tablo 4.18. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	64
Tablo 4.19. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	65
Tablo 4.20. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	65
Tablo 4.21. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	66
Tablo 4.22. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre iş doyumunu puanlarına ilişkin n, x ve ss. Değerleri.....	66
Tablo 4.23. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre iş doyumuna ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları.....	67

GİRİŞ

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından radikal bir şekilde farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı oluşmuştur (Doğan; 2005: 41).

İçinde yaşadığımız yüzyılda hızla değişen dünyamızda koşullara ayak uydurmak, yenilenme gücünü ve verimliliği arttırmak oldukça önemli hale gelmektedir. Bu durum toplumsal yapıda meydana gelen değişimleri de beraberinde getirmektedir. Toplumsal yapıda meydana gelen tüm değişimler eğitim kurumlarını az ya da çok etkiler. Başka bir şekilde ifade edersek eğitim kurumları toplumsal yapıdaki değişimin bir aracı olarak bir işlev görürler. Toplumsal değişimlerle beraber eğitim programları da değişir. Bu ilişki bağlamında toplumsal değişmeye bağlı olarak okulların programları, eğitim yoluyla bireylere kazandırılacak değerler, tutumlar, normlar, bilgiler değişmektedir.

Günümüz dünyasında bilimsel araştırmalara bağlı olarak teknoloji çok hızlı değişmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte üretim modelleri, üretim ilişkileri ve üretimde bulunacak insan kaynaklarında aranan nitelikler de değişmeye başlamıştır. Bu bağlamda eğitim kurumları artık bilgi toplumu insanların gereksinimlerine ve taleplerine yanıt verebilecek bilgi, beceri, tutum ve davranışa sahip bireyler yetiştirecek programları hazırlamak ve hayata geçirmek zorundadır (Fidan ve Erden; 1998: 3). Bu nedenle okul temel değişim birimi olmaktadır. Eğitim sisteminde yeniliğin, okuldan başlatılması daha doğru bulunmaktadır (Bursalıoğlu; 1994: 14).

İnsan Kaynakları Yaklaşımı, bugün İnsan Kaynakları Yönetimindeki baskın eğilimdir. Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliği arttırmak, hem de her çalışanın her türlü ihtiyaçlarının karşılanarak tatmin edilmesidir. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki

kavramın birbirini destekleyip tamamlayacak şekilde işlemesi, insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Tevruz; 1997: 40).

Günümüzde hızla yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel, toplumsal ve özellikle teknolojik alanlardaki değişimler; birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte ve kurumlar için rekabeti zorlaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde kurumlar, yaşanan gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemekte, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olarak kabul etmektedirler. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarıyla çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amaçlanmaktadır. Ancak eğitim uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için bir bütün olarak ele alınması ve bu sürecinin sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Benligiray; 2005: 56).

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden inşa ederek geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okulun yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır (Aydın; 2007:178).

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran; 1996:61).

Eğitim yönetimi daha çok sistemle ilgilenen bir alandır. Bu çerçevede, Eğitim yönetimi dendiğinde akla Milli Eğitim Bakanlığı, milli eğitim müdürlükleri, halk eğitim müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürlükleri gibi birimlerin yönetilmesi gelir (Açıklan; 1995:6).

Eğitim politikalarının yürütülmesinden sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetimsel faaliyetlerde bulunmak için, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirir (Kaya; 1993:131).

Conley ve Goldman'a (1994) göre, okul müdürünün en temel görevleri; okulun kaynak sorunlarını halletmek, eşgüdüm sağlamak, takımlar oluşturmak, geri bildirim ve çatışma yönetimi uygulamak, iletişim ağları oluşturarak, birlikte çalışma politikaları belirlenmesine olanak sağlamak ve okul vizyonunun biçimlenmesi için gerekli ortamı sağlamaktır.

Bir taraftan etkili yönetsel becerilerde bulunmak, diğer taraftan liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynayabilmek için eğitim yöneticisinde bulunması gereken tutum ve becerilerin eğitim yoluyla gerçekleştirilebileceği günümüz dünyasında geniş ölçüde kabul edilmektedir. Etkili liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları saptamak amacıyla araştırmalar yapmak ve araştırma bulgularının ışığı altında uygun programlar geliştirilerek yönetici adaylarını yetiştirmesini sağlamak, sistemin gelişmesi ve örgütsel verimlilik açısından son derece önemlidir.

Türkiye'de 1979-1980 öğretim yılından itibaren eğitim yöneticiliği adına önemli gelişmeler sağlanmıştır. 1979-1980 öğretim yılından itibaren eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmıştır. Eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık alanı olması gerektiği 1962 yılında hükümetin hazırladığı bir raporda (Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi) yine aynı yıl toplanan 7. Milli Eğitim şurası'nda tartışılmıştır. Günümüzde ise, eğitim yönetimi alanında —Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi adı altında sosyal bilimler enstitülerinde yüksek lisans ve doktora düzeyindeki programlarda eğitim-öğretim hizmetleri verilmektedir (Ada; 1997:13).

Millî Eğitim Bakanlığı 2013 yılına ait Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmeye İlişkin Yönetmelikte eğitim kurumu, yer değiştirme ve yöneticilik şu şekilde tanımlanır:

Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki okul ve kurumları (MEB; 2013).

Yer değiştirme: Eğitim kurumu müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının, bu Yönetmelikle belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde il içerisinde görev yerlerini değiştirmelerini (MEB; 2013).

Yönetici: Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini yürütenleri, ifade eder (MEB; 2013).

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin en ağır yükü, okul yöneticileri ve öğretmenlerin omuzları üzerindedir. Eğitim kadrosu olarak adlandırdığımız bu birimlerin önemi belki de müfredat programlarının tanziminden, okulun ve eğitimin teşkilatlanmasından daha önemli gözükmektedir. Çünkü mükemmel bir teşkilata ve müfredat programına rağmen elimizde, gerçekten iyi yetişmiş ve başarılı bir eğitim kadrosu yoksa eğitim faaliyetlerinden yarar beklemek mümkün değildir. Her bakımdan birbiriyle uyumlu bir okul yöneticisi ve öğretmenler topluluğu eğitim görevini başarı ile yerine getirebilir.

Okulda insan ilişkileri diğer örgütlere göre daha fazla kendini gösterir. Öğretmenlerin başarılarının artmasında ve öğretmenler arası uyum ve moral düzeyinin yükselmesinde en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir (Alıç; 1997:176).

İşte tüm bu nedenlere dayanarak eğitim kurumu yöneticilerine insan kaynaklarını geliştirmek, örgütsel verimliliği artırmak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek, bilgi ve deneyim kazandırmak, monotonluğu önlemek için rotasyon uygulaması getirilmiştir.

Rotasyon çalışana belirli imkânlar sunan bir kişisel gelişim ve iş başı eğitim tekniğidir (Güleç; 2009:10).

Rotasyon, kişilerin farklı işlerde çalışıp farklı sorumluluklar almalarını ve becerilerini ve deneyimlerini arttırmalarını sağlamaktadır. İnsan Kaynakları departmanları rotasyon uygulamaları ile, çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirmeyi; monotonluklarını gidermeyi ve motivasyon ve iş tatmini yaratmayı hedeflemektedirler. Bununla birlikte rotasyon, çalışanın, zihinsel becerilerini geliştirdiği, güçlü ve zayıf yönlerini görebildiği, beklenmedik durumlar karşısında çözüm üretebilme kapasitelerini arttırabildiği, bir çalışma alanı olarak da tasarlanmaktadır (Güleç;2009:12).

Rotasyonu işletmelerde ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nde çalışan, becerilerini ve yeteneklerini geliştiren ve çoğaltan ve bunun sonucunda, işletme etkinliğini ve etkililiğini de arttıran bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörene yeni beceri ve deneyim kazandıran, işgücü esnekliğini ve bunun sonucunda da işletmelerde yaşanan

“yetenek kısıcıcı” ve “geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesi” sorununu gideren rotasyonu uygulaması, bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Rotasyon, iş görenin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet veya görevlere geçmesi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Ay (2005) araştırmasında iş rotasyonunu, yöneticilerin geliştirilmesinde bir eğitim tekniği olarak kullanılmaya başlandığını belirtmiştir. İş rotasyonunu tanımlamak için genelde şu iki ifade kullanılmaktadır. Bir takım çevreler iş rotasyonunun, insan kaynağı birikimini ve çalışan eğitimini desteklediği için, faydalı olduğunu iddia etmektedir. (Güleç; 2009).

Özocak’ın (2001) araştırmasında belirttiğine göre rotasyon çalışanın yeteneklerine uygun olmalıdır. Hizmet sistemlerinde çalışanlar, sistematik bir şekilde farklı zaman dilimlerinde yer değiştirmektedir. Fakat bu değişimlerin (rotasyonların) çoğu kişinin kapasitesini aşacak şekilde düzenlenmiştir. Genelde rotasyon, kariyer gelişimi, eğitim, global düşünebilen çalışanlar yetiştirmek, işe katılmayan işçilerin verimliliğini artırmak, performansı yükseltmek, takım oluşturmak, iş yerinin cazibesini artırmak, geri dönüşleri azaltmak, iş memnuniyetini artırmak gibi sebeplerle yapılmaktadır.

İş doyumu, birçok yazar ve araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş doyumu kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Fakat bunlardan değişik anlamdadır. Güdülerin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş doyumu, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir (Özdayı; 1990:40).

İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Muchinsky; 2000:185).

Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgütsel iklim ve kültür kavramları daha fazla değer kazanmaktadır. Okul kültürünün ve ikliminin oluşturulmasında temel görev okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak çalışanların iş doyumunu ve

motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir (Çelik; 2009:142).

Eğitim yönetiminde güdüleme, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için kişiyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise personelin daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan ihtiyaçları sonsuzdur, sınırsızdır. Bu sebeple, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir. Ücret, başarı, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânı olması motive edici faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda kişilerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir (Çelik; 2009:151).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı Kayseri İlindeki Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin, çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre farklılaşma durumunu tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Alt Amaçlar

1. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri çalışılan okulun yerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?
3. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
4. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

5. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
6. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
7. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri çalışılan okulun türüne göre farklılık göstermekte midir?
8. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri çalışılan okulun yerine göre farklılık göstermekte midir?
9. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?
10. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
11. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
12. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
13. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
14. Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri çalışılan okulun türüne göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların;

1. Rotasyon uygulaması sonucunda yer değiştiren eğitim personelini, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri açısından değerlendirmek.
2. Rotasyon uygulamasının eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkileyen durumların belirlenmesine, bu durumların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınmasına ve eğitimin en önemli unsurlarından biri olan yönetici niteliğinin ve eğitim kalitesinin artırılmasına ışık tutulmasına,

3. Rotasyon uygulamasının eğitim-öğretim üzerindeki etkisinin, eğitimciler ve araştırmacılar tarafından daha iyi anlaşılmasına,
4. Rotasyon uygulamasının etkilerini azaltmak için hizmet içi eğitim programları hazırlanmasına,
5. Bu konularla ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamızda okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini ve iş doyumunu düzeylerini çeşitli değişkenlere göre tespit ederek tükenmişliklerine ve iş doyumlarına neden olan durumları belirlemek amaçlanmıştır. Böylece araştırma sonuçlarının okul yöneticilerinin verdiği eğitim-öğretim ve kurumu yönetme hizmetinin niteliğinde ve niceliğinde, meydana gelebilecek olumsuzlukların ve bozulmaların önlenmesinde yararlı olabilecektir. Bu araştırmanın yöneticilerin tükenmişlik ve doyumsuzlukla baş edebilmesinde yararlı birer ipucu olmasının yanı sıra, ülkemizin fazla olamayan olanaklarıyla yetişen insan gücünün hizmet alanından uzaklaşmasının engellenmesinde yararlı olacağı düşünülmüştür.

1.3. Varsayımlar

1) Araştırma konusu kapsamında değerlendirmeleri alınmak üzere kendilerine ölçek uygulanan yöneticilerin ölçeklere samimi ve içten yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen veriler;

- 2009-2010-2011 ve 2012 eğitim-öğretim yıllarında Kayseri İlinde rotasyona uğrayan okul yöneticileriyle sınırlıdır.
- Rotasyona uğramış okul yöneticilerinde iş doyumunu ve tükenmişlik, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) ile ölçülmüş olup, sonuçlar bu testlerin sonuçları ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

İş Doyumu: Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşagiden veya olumlu duygusal durum (Yelboğa; 2008:128).

Rotasyon: Rotasyon kavramı literatürde daha çok iş rotasyonu olarak belirtilmektedir. İş rotasyonu çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe; bir kurumdan başka bir kuruma aktarılması sürecidir (Karadağ,2002).

Tükenmişlik: Başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu (Arı ve Bal,2008).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde asıl olarak, okullarda yönetsel süreçlere ilişkin görevler, rotasyon, iş doyumu, tükenmişlik kavramları ile ilgili kavramsal çerçeveler incelenecektir.

2.1. Okullarda Yönetsel Süreçlere İlişkin Görevler

Okul yöneticileri tarafından okulun verimli ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için okul yöneticilerinin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi yönetsel süreçleri iyi bir şekilde yerine getirmeleri gerekir (MEB; 2013).

Bunların yanı sıra Gulick ve Urwich ise yönetimin işlevlerini, İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan "POSDCORB" sözcüğüyle açıklamaya çalışmışlardır. Bu işlevler;

1. Planlama (Planning).
2. Örgütleme (Organization).
3. İş gören / Personel Yönetimi (Staffing).
4. Yönelme (Directing).
5. Eşgüdümleme / Koordinasyon (Coordinating).
6. İletişim ve Raporlandırma (Reporting).
7. Bütçeleme (Budgeting) olmak üzere yedi grupta toplanmıştır (Akt. Budak ve Budak; 1999).

Karar Verme Süreci: Karar, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu; 2002:19). Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici kendine gelen bilgi ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucu bazı sorunları görerek sorun tanımlayacak veya amaç belirleyecektir (Koçel; 1995).

Açıkalın (1998) göre; “En iyi karar, örgütün ve iş görenlerin beklentilerini dengede tutan kararlar” olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticileri, kararların alınmasında öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine de önem vermelidirler.

Planlama Süreci: Planlama, ne, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağından önceden belirlenmesidir. Planlama, bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür (Taş; 2002:13).

Planlama, gelecekte gerçekleşebilecek olay karşısında “ne yapılacak?” sorusuna cevap verir (Koçel; 2001:54). Planlama, yöneticiler tarafından gelecekte örgütte yer alacak pek çok etkinliğin önceden belirlenmesidir. Böylelikle eldeki sınırlı kaynaklar arasından önceliklerin belirlenmesine yardımcı olunur (Kaya; 1993:151).

Örgütlenme Süreci: Örgütlenme; belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan, örgütün insan ve makine boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlenme kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve en uygun yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya; 1993:123).

İletişim Süreci: Örgüt içerisindeki sözlü ya da sözsüz her türlü etkileşimdir. İnsan davranışını yönetmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve koordinasyon sağlamak iletişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Taymaz; 2000:63). Okullarda etkili iletişimin ortaya çıkması için yöneticinin iş görenler ve ilgili diğer kişiler tarafından benimsenmesi ve etkili iletişim kanallarının kullanılması ile gerçekleşir (Bursalıoğlu; 2002).

Etkileme Süreci: Etkilik kavramı hem örgütsel hem de yönetsel açıdan ele alınmaktadır. Örgütsel etkilik, bir örgütün elindeki kaynaklarla amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek iken yönetsel etkilik, bir örgütün yönetiminin, örgütsel etkiliği

gerçekleştirecek biçimde yapılması ve sürdürülmesidir (Başaran; 1996). Okul yöneticisi, etrafındaki grubun başarısını ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bunları yerine getirebilmesi, okul içindeki öğelerle olan ilişkilerinin derecesine, okulun değer ve amaçlarını benimsemesine ve okul ile kendisinin bir bütünlük göstermesine bağlıdır. Bu yollar, etrafındakiler ile yönetici arasındaki bağları güçlendirecek ve grubu bütünlüştirecektir (Bursalıoğlu; 2002).

Eşgüdümleme Süreci: Eşgüdümleme, bir örgütte çalışan kişilerin ne iş yaptıklarından haberdar olmaları ve iş birliği yapmalarını sağlamayı ifade etmektedir. İşler bir bütünlük içerisinde uzlaşım ile gerçekleşebilmektedir (Taymaz; 2000). Örgütte eşgüdümlemenin yeterli olarak gerçekleştirilememesi, örgütte zaman, para ve emek kaybına yol açabilmektedir (Kaya; 1993).

Değerlendirme Süreci: Değerlendirme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Değerlendirme ile, yapılan işlerin belli standartlara göre yapılıp yapılmadığının karşılaştırılması ve böylelikle eksikliklerin düzeltilmesi söz konusudur (Kaya; 1993). Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu; 2002).

Yukarıda bahsedilen süreçler; okullardaki örgüt ikliminin etkili ve verimli olabilmesi için okul yöneticilerinin başarılı biçimde yerine getirmeleri gereken yönetim süreçleridir. Bu nedenle bir okul yöneticisinin bu süreçleri etkin bir biçimde kullanabilmesi için kendini her yönden geliştirmesi ve değiştirmesi gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

2.2. Okul Yöneticilerinde İsteğe Bağlı ve Çalışma Süresine Bağlı Zorunlu Yer Değiştirmeler

Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2013 yılında çıkardığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmeye İlişkin Yönetmeliğine göre okul yöneticilerinde isteğe bağlı ve çalışma süresine bağlı zorunlu yer değiştirme süreci aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.

Madde 17: (1) Dönüşüme, birleşmeye, ad değişmesine, statü değişikliğine veya fiziki mekan değişikliğine tabi tutulan eğitim kurumları yöneticilerinin buldukları kurumdaki hizmet süresinin hesabında bu yöneticilerin söz konusu eğitim kurumuna ilk atanma tarihi esas alınır.

(2) İsteğe veya çalışma süresine bağlı olarak, kendi hizmet bölgesine veya diğer hizmet bölgelerine yer değiştirme suretiyle atanması yapılan yöneticilerin hizmet süresi yeniden başlar.

Madde 18: (1) Görevli oldukları eğitim kurumlarında fiilen en az üç yıl görev yapan yöneticiler, il içinde boş bulunan eğitim kurumlarına, 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendine uygun olmak kaydıyla, kendi hizmet bölgesindeki eğitim kurumları için 10, bir alt veya bir üst hizmet bölgesindeki eğitim kurumlarından da 10 olmak üzere en fazla 20 tercih yaparak yer değiştirme suretiyle atanma talebinde bulunabilir. Bu suretle yapılacak yer değiştirmeler; başvuru tercihleri ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu puanı üstünlüğüne göre ilgili valiliklerce gerçekleştirilir.

(2) 12 nci maddenin altıncı fıkrasına göre atanan müdür başyardımcıları, boş bulunan müdür yardımcılıklarına bu madde kapsamında yer değiştirme suretiyle atanma talebinde bulunabilirler.

(3) Bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden önce müdür başyardımcısı olarak atananlar, tercihleri ve norm ihtiyaçları dikkate alınarak bu madde kapsamında yer değiştirme suretiyle müdür başyardımcısı olarak atanabilirler.

(4) Bu maddeye göre yer değiştirmelerde çalışma süresi 30 Haziran tarihi esas alınarak belirlenir ve yer değiştirmeler her yıl Temmuz-Ağustos aylarında sonuçlandırılır.

Madde 19: (1) Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapanların yer değiştirmeleri, il içinde bölge hizmeti ve rotasyon esasına göre yapılır.

(2) Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda altı yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri; tercihleri

ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre, 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendine uygun olmak kaydıyla değiştirilir.

(3) Yöneticilerin her hizmet bölgesi için belirlenen altı yıllık hizmet sürelerini aynı eğitim kurumunda tamamlamaları esastır. Buldukları hizmet bölgesindeki hizmet süresini tamamlayan yöneticiler, kendi hizmet bölgesindeki eğitim kurumları için 10, bir alt veya bir üst hizmet bölgesindeki eğitim kurumları için de 10 olmak üzere en fazla 20 tercihte bulunurlar. Bu suretle yapılacak yer değiştirmeler; başvuru tercihleri ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu puanı üstünlüğüne göre ilgili valiliklerce gerçekleştirilir.

(4) Tercihlerine göre ataması yapılamayan veya tercihte bulunmayanların atamaları elektronik ortamda valiliklerce gerçekleştirilecek kura sonucuna göre hizmet bölgelerinden birine resen yapılır.

(5) Bu maddeye göre yer değiştirmelerde çalışma süresi 30 Haziran tarihi esas alınarak belirlenir ve yer değiştirmeler her yıl Temmuz-Ağustos aylarında sonuçlandırılır. Yer değiştirme işlemlerinin takvimi ve başvuruya ilişkin hususlar valiliklerce duyurulur.

(6) Bu madde kapsamında yer değiştirmeye tabi eğitim kurumu yöneticilerinden boş eğitim kurumu bulunmaması nedeniyle ataması yapılamayanların yer değişiklikleri, bir sonraki çalışma süresine bağlı yer değiştirme döneminde öncelikli olarak gerçekleştirilir.

(7) 12 nci maddenin altıncı fıkrasına göre atanan müdür başyardımcıları, bu madde kapsamında müdür yardımcısı olarak yer değiştirirler. Ancak, bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden önce müdür başyardımcısı olarak atananlar, müdür başyardımcısı olarak yer değiştirmeye tabi tutulur.

Madde 20: (1) Atamalarda ve yer değiştirmelerde puan eşitliği halinde; sırasıyla eğitim düzeyi, öğretmenlik kariyer basamağı üstünlüğü, yöneticilikteki ve öğretmenlikteki hizmet süresi atamaya esas alınır (MEB; 2013).

14.03.2014 Tarih ve 28941 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanan Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına

Dair Kanununun 22.maddesinin sekizinci fıkrasında yapılan değişiklikle okul yöneticilerinin atanma şekli ve süresi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

MADDE 22: 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddesinin üçüncü fıkrasının Anayasa Mahkemesince iptal edilen üçüncü cümlesi “Bakanlıkça belirlenen özür gruplarına bağlı yer değiştirmeler ise yarıyıl ve/veya yaz tatillerinde yapılır.” şeklinde yeniden düzenlenmiş, yedinci ve sekizinci fıkraları aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve aynı maddeye aşağıdaki fıkralar eklenmiştir.

(8) Okul ve Kurum Müdürleri, İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.”

2.3. Rotasyon Kavramı ve Milli Eğitim Bakanlığında Rotasyon

“Rotasyon” kavramı, günlük hayatımızda çok karşılaştığımız bir kavramdır. Özellikle ülkemizde tıp doktorlarının ve öğretmenlerin zorunlu rotasyonlarından sıkça söz edilmektedir.

Rotasyon kavramı ise literatürde daha çok iş rotasyonu olarak belirtilmektedir. İş rotasyonu çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe; bir kurumdan başka bir kuruma aktarılması sürecidir. Burada asıl amaç rotasyon sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye düşürmeye çalışmaktır.

Bu teknik iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki teknik de personelin işten soğumasını azaltmak için, işin kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesi ile ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişlemesinden farkı; personelin yaptığı işlerin birbirinden tümüyle farklı olabilmesidir. Örneğin görevi üretim hattında bir kapağın vidalanması olan personele, bir süre için depolama bölümünde malzeme yerleştirme görevi veriliyorsa rotasyon uygulanıyor demektir. Ancak, personelin yerine getirdiği işler rutin ve benzer ise iş genişletme ve iş rotasyonu teknikleri fazlaca yarar sağlamaz. İş rotasyonu,

personelin işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerileri arttırır, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve personelin önüne yeni alternatifler çıkarır (Karadağ; 2002).

Rotasyon uygulaması Milli Eğitim Bakanlığı'nda ilk defa 2004 yönetmeliğinin 4 Mart 2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren değişikliğinde fiili olarak yapılmaya çalışılmıştır. “Çalışılmıştır” ibaresi bilerek kullanılmıştır. Çünkü yönetmelik maddesine dayalı Rotasyonu uygulamak isteyen Bakanlık yargı kararlarına bağlı olarak Rotasyonu uygulayamamıştır. Bakanlık bir üst mahkemede bu kararı bozmuş ve 2009 yönetmeliğine bu maddeyi yeniden koymuştur. Bu maddeye dayalı olarak Valilikler, Eğitim Sistemimizde bir ilki gerçekleştirerek, beş yılını aynı kurumda dolduran bütün eğitim kurumu müdürlerinin (istisnalar hariç) il içinde yer değiştirme işlemini gerçekleştirmiştir (Ezgün; 2011).

Bu noktada 1998 yönetmeliğinde 30/11/2000 tarihli ve 24246 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan değişikliği ile “sekiz yılını dolduran müdürler il içinde veya iller arasında yer değiştirilebilir” şeklinde ifade konulmuştur. 2004 yönetmeliğinde yapılan değişiklik ile gerekli görülmesi halinde “beş yılını dolduran müdürler il içinde yer değiştirir” şekline dönüştürülmüştür. 10/12/2004 tarih ve 2004/91 sayılı genelge ile bu tip değişikliklerin eğitim- öğretim sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi bakımından çok gerekli görülmedikçe yapılmaması istenmiş ve okul müdürlerini huzursuz edecek yaklaşımlardan kaçınılması belirtilmiştir (Ezgün; 2011).

2009 Yönetmeliğine kadar fiiliyatta uygulanamayan rotasyon işlemi 2010 yılı zorunlu yer değiştirme döneminde (Temmuz ve Ağustos ayları) uygulanmış ve aynı okulda yıllarca müdürlük yapan yöneticiler il içinde Ek-2 puanı üstünlüğüne göre diğer eğitim kurumlarına yönetici olarak atanmışlardır.

En son 2013 yılında 28728 sayılı resmi gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre ise yöneticilerin zorunlu yer değiştirme süreleri 6 yıla çıkarılmıştır.

2.4. İş Kavramı

İş: insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, bireye toplum için de belli bir rol, yer ve ekonomik yarar sağlayan, bireyin uyanık kaldığı sürenin büyük bir kısmını dolduran bir uğraş olarak tanımlanmıştır. İş bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak üzere, bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak da tanımlanmaktadır (Karadağ; 2002).

İş ortamında insanın hem zamanını değerlendirmesi, hem de yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi ve bunların sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını koruması söz konusudur. Son yıllarda iş; yaşam kalitesi ile ifade edilmek istenilen insanlara bu tür bir doyum verecek iş koşullarının yaratılmasıdır (Aydın; 2007).

Demiral'ın (2004) bildirdiğine göre Bertil ve Gardel (1981) modern üretimin psiko-sosyal yapısını tanımlarken çalışanların sağlığının korunmasında ve geliştirilmesinde gerekli önlemleri de açıklamıştır. Bu önlemler;

İş, çalışanın kendi çalışma yönetimini yapabileceği şekilde düzenlenmelidir.

İş, çalışanın ürün/hizmetin tamamını bir bütün olarak algılamasını sağlamalıdır.

İş düzeni, bireylerin becerilerini ve kaynaklarını kullanmasına ve geliştirmesine olanak tanımalıdır.

İş düzeni, çalışma sırasında insan ilişkilerine ve yardımlaşmaya açık olmalıdır.

İş, çalışanın iş dışındaki sorumluluk ve rollerini yerine getirebilecek şekilde düzenlenmelidir.

2.5. İş Doyumu

Bu iş doyum kavramı ve iş doyum ile ilgili kuramlar konusunda kavramsal açıklamalar yapılacaktır.

2.5.1. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu kavramı örgüt açısından en önemli kavramlardan biridir. İş doyumu ile ilgili günümüzde sayısız araştırmalar yapılmaktadır. İş doyumu kavramı konusunda uzmanlar tarafından birçok tanım yapılmasına rağmen, bu kavramın ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Genel anlamıyla iş doyumunun bireyin işinden aldığı haz olduğu söylenebilir.

İş doyumu üzerine yapılan araştırmalar 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. 1935 yılında Hoppock yaptığı araştırma ile işten doyumun sağlanması için bireyin fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşullarının uyum içinde olması gerektiğini belirtmiştir (Rinehart, Short; 1994:571).

İşletmelerde insan gücünden en verimli şekilde faydalanmak günümüzün en başta gelen sorunlarından biri olarak bilinmekte ve insan gücünü en etkili kullanan işletmeler en başarılı işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün amaçlarına hizmet eden çalışanlara iş gören denmekte; iş görenlerin de bir birey olduğu göz önüne alınırsa onların mutluluğu toplum açısından önemlidir.

İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü "iş" yaparak geçirirler. Çetinkanat'a (2000) göre yapılan iş bireyin beklediği düzeyde sonuçlandıysa birey bundan büyük bir doyum ve mutluluk elde eder. Sonuç, beklenen düzeyde ve bireyin beklediği gibi değil ise burada etkililikten ve doyumdan söz etmek mümkün değildir. Yine Çetinkanat'a göre iş doyumunun üç boyutu vardır. Bunlar:

- İş doyumu, bir iş durumuna duygusal bir yanıttır. Bu yüzden görülmez sadece ifade edilir.
- İş doyumu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı ve ya beklentilerin ne derece aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak: iş görenlerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için gereken iş doyumu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan

hoşnutluk duygusu olarak tanımlanabilir. İş doyumu en çok bilinen tanımıyla örgüt çalışanlarının işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. Çalışanın beklentisi ile elde ettikleri arasındaki uyum doyumu getirir.

Vromm'a göre iş doyumu "Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum"

"Lock'a göre iş doyumu "bir bireyin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisler"

Davis'e göre "kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk"

Luthans'a göre "Bir bireyin işini veya işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ve ya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir" (Akt: Yelboğa; 2008:128).

Başaran'a (2000:215) göre iş doyumu bir iş görenin işini ya da yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur. İş doyumu, iş görenin örgütten elde edebileceği değerlerin gereksinim duyduğu değerlere ulaştığında duyabileceği hazdır.

2.5.2. İş Doyumu Kuramları

İş doyumu kavramına açıklık getirmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, işten doyuma değişik açılardan yaklaşırlar. Bunlar, içerik ve süreç kuramları olarak iki grupta toplamaktadır.

2.5.2.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, bireyi işten doyuma götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışır. Bu gereksinimlerin örgütçe karşılandığında iş görenin doyuma ulaşacağını savunur (Başaran; 2000:216).

Bu kuramlar daha çok iş doyumunun hangi değişken veya değişken kümelerinin bir sonucu olduğuna açıklık getirme amacındadır. Bir diğer anlatımla, iş doyumunun

içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılması bu kuramların asıl ilgi alanını oluşturmaktadır (Balcı; 1985:34).

Bu kuramlarda işin niteliği, iş görenin çalıştığı işi beğenmesi iş doyumunun başta gelen etkenidir. Çalışanın işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran; 2000: 218).

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanması.

Bu bölümde içerik kuramlarından; Maslow'un Gereksinimler Kuramı, Herzberg'in İki Etken Kuramı, McClelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramı, McGregorun X ve Y Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramı üzerinde durulacaktır.

2.5.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Kuramı

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp incelemiştir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Eren, 2001).

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi beş temel basamaktan oluşmaktadır. Bunlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Maslow'a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır. Bu hiyerarşideki ihtiyaçlar karşılandıkça insanlar doyum elde eder ve bir üst basamağa çıkmaya çalışırlar. Örneğin, ait olma gereksinimi doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık gereksinimi ortaya çıkar.

Maslow'un aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir düzen içinde olup, beş grupta topladığı gereksinimler; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, değer (saygı) ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Eren; 2001).

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşamın devam ettirilmesi için zorunlu olan temel ihtiyaçlardır. Bunlar açlık, susuzluk, uyku, cinsellik, dinlenme, annelik gibi gereksinimlerdir. Bu ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıklarında ortadan kalkarlar ve bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkar (Eren; 2001).

Yöneticiler yeterli ücret ve ödemelerle iş görenlerin bu gereksinimlerini karşılayabilirler. Konuyla ilgili diğer faktörler ise, yöneticilerin ayarladığı çalışma saatleri, dinlenme odaları, sıcaklık, ışıklandırma ve gürültü düzeyi gibi fiziksel çevrenin görünümü olmaktadır. Bu gereksinimler giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1996).

2. Güvenlik İhtiyacı: Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1996).

Bireyin kendini fiziki tehlikelerden korunma isteği, ekonomik güvence, kaygıdan ve kargaşadan kurtulma gibi gereksinimleri kapsar. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi bunlar da giderilmedikleri zaman organizmaya egemen olurlar. Böylelikle insan sadece güvenlik arayan bir varlık haline gelir. Bu ihtiyaçlar da bir ölçüde karşılandığında sona ererler (Eren; 2001).

Bu gereksinim, bireyin hasta, yaşlı olduğu hallerde, kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, birey ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma hallerine karşı da sendikalara üye olur (Eren; 2001).

3. Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları: İnsanın Fizyolojik ve güvenlikle ilgili ihtiyaçları giderildikten sonra birey bir sosyal gruba ait olma, başkalarıyla birlikte olma, birlikte çalıştığı kişiler tarafından kabul edilmek ister (Eren; 2001).

Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevmeye, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1996).

4. Saygınlık ve Statü İhtiyaçları: Burada diğer insanlar tarafından kabul görme, saygı duyulma, takdir edilme ve benzeri gereksinimler söz konusudur (Fındıkçı; 2002). Bireyler hem kendi kendilerini takdir etmeleri hem de başkaları tarafından takdir edilmeleri biçiminde iki yönlü olarak görünür. Saygı ile ilgili gereksinimler güven, başarı, rekabet edebilme bilgili olma bağımsız olma, prestij, statü ve saygı görme gibi gereksinimlerdir (Eren; 2001). Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1996).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu basamak, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir (Fındıkçı; 2002). Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içerisinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü, kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1996).

Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Ayrıca bu alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaktır. Bu durum bireyin sadece örgüt içinde değil ulusal ve uluslararası alanlarda da tanınan biri yapacaktır. Bu gereksinim sürekli olan bir gereksinimdir (Eren; 2001).

2.5.2.1.2. Herzberg'in İki Etken Kuramı

Herzberg ve arkadaşları 28.000 çalışandan elde ettikleri verileri sınıflandırarak iki Etken Kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramda, insanların içsel durumları yerine; insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenler sıralanmıştır (Akt: Onaran; 1981).

Herzberg, iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde kritik olay yöntemini kullanarak yaptığı araştırma sonucunda, doyum ve doyumsuzluğa yol açan etkenleri ortaya koyarak İki Etken Kuramı'nı geliştirmiştir. Yıldırım'ın (2008: 24) Sencer'den yaptığı aktarımında, iki etmen kuramına göre, işin içsel özelliğinden kaynaklanan güdeleyici etkenler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. Buna karşılık dışsal özelliklerden doğan koruyucu etkenler ise; yönetim politikası, gözetim, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve çalışma koşullarıdır.

Bu kuramın varsayımına göre iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve doyumсуuzluđuna sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmelerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çalışanı kötümser kılan ve işinden bezdiren etmenlere Herzberg, hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların çalışanı çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır (Eren; 2001). Herzberg'in hijyen etmenleri adını verdiği koruyucular, yani işle doğrudan ilgisi olmayan çevreyle ilgili faktörler; ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, işletme yöntemi ve politikalar ile gözetimdir (Onaran; 1981, Eren; 2001)

2.5.2.1.3. Mc.Clelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramı

David Mc Clelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramında Kuramı insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır: Başarı gereksinimi, güç gereksinimi ve ilişki gereksinimi (Robbins; 1994, Koçel; 2001).

Başarı Gereksinimi; kişinin ulaşılması güç hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar elde edilecek ödülден çok, elde edilen başarı daha önemlidir. Bilinmeyen durumları ortaya çıkarma, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarıma ihtiyacına yöneliktir (Ataman; 2002).

Güç gereksinimi; bireyin çevresine hâkim olma isteğidir. Güç gereksinimi yüksek olan bireyler yönetici olmaktan ve yönetmekten hoşlanırlar. Başkaları üzerinde etkili olmayı ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı isterler (Robbins; 1994). Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike, insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren; 2001).

İlişki gereksinimi; Hiçbir insan yaşamını tek başına sürdüremez ve toplumsal ilişkiye ihtiyaç duyar. İnsanlar bazı insanlara bağlılık duyarlar. Birçok insan kendi aralarında çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk ilişkisi vardır. Ancak bu

sosyal nitelik ve ihtiyaç insandan insana farklılıklar göstermektedir (Eren, 2001). İlişki gereksinimi yüksek olan kişiler, dostluk için çabalarlar, karşılıklı anlayış içeren ilişkileri tercih ederler (Robbins; 1994).

Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinde en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını belirtmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duyacaktır, o halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren; 2001).

2.5.2.1.4. McGregorun X ve Y Kuramı

McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Kuramı, temelde insan doğası ile ilgili birbirinin tersi iki varsayımı birleştirmeyi esas almaktadır. Birinci varsayım “X” Kuramı, diğeri de “Y” Kuramı olarak anılmaktadır. “X” Kuramı, iş görenin dış etkilerle ancak güdülenebileceğini savunurken, “Y” Kuramı, büyük ölçüde iş görenlerin içsel güdülenmeleriyle ilgilenmektedir (Balcı; 1985:41).

Eren’e (2001) göre “X” Kuramının temel örgüt ilkesi, yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. “Y” Kuramının temel örgüt ilkesi ise örgütte kaynaşma ve bütünleşmedir. “X” Kuramının sayılıtlarına dayalı kuramlar tek yönlüdür. Oysa örgütle kaynaşma ve bütünleşme ilkesi hem örgütün hem de iş görenin gereksinimlerinin tanınmasını öngörmektedir.

2.5.2.1.5. Alderfer’in ERG Kuramı

Clayton Alderfer’in, Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması daha basittir, ancak Maslow’un sınıflandırdığı gibi bir gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir (Koçel; 2001). ERG teorisinde Alderfer üç çeşit gereksinimden bahsetmektedir: Var olma gereksinimi, aidiyet-ilişki kurma gereksinimi ve gelişme gereksinimi (Daft; 1994):

2.5.2.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramları, daha çok iş doyumunun hangi değişken ya da değişken kümelerinin bir sonucu olduğunu ve bunların nasıl etkileşip de iş doyumunu meydana getirdiğine açıklık getirme amacındadır (Balcı, 1985; 42).

Bu kuramda iş görenin işten doyumunun nedenlerinin, nasıl oluştuğunu araştırılmaktadır. İşten doyumun, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar, gibi değişkenleri sınıflandırmaktır (Başaran; 2000: 217).

Bu bölümde süreç kuramlarından; Beklenti Kuramı, Tutarsızlık (Amaçlama) Kuramı, Denklik Kuramı, V-İ-G Kuramı, Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı ve İlişkili Küme Kuramı üzerinde durulacaktır.

2.5.2.2.1 Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre, birey yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini ve buna ulaşmak için farklı performans düzeylerinde ne gibi hususları dikkate alması gerektiğini bilmektedir (Yıldırım; 2008:31). Vroom'a göre sadece ihtiyaçlar davranışı başlatmaya yetmez, bireyin davranışa güdülenebilmesi için aynı zamanda bir beklentisinin de olması gerekir. Halbuki Herzberg'in çift etmen kuramı ve diğer güdü kuramları, kişiyi motive eden iş rolleri üzerindeki etmenleri araştırmaya yönelikken beklenti kuramı, kişisel farklılıkların güdüdeki rolünü açıklamaya yönelik bir kuramdır. Beklenti kuramlarına göre insanlar kendileri ile ilgili beklenti yaratabilirler. Çünkü yüksek performans göstermenin onu terfi ettireceğini bilmekte ve başarılı olmak için yeterli düzeyde yüksek güdülemeyle çalışmaktadır.

Yıldırım'ın (2008:32) Ceylan'dan aktarımına göre kuram üç temel düşünce sistemine dayanmaktadır. Bunlar; beklenti, değer (Valens) ve araçsallıktır. Beklenti: İş görenin belli bir caba sonucu başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır. Değer: Bir iş görenin belirli bir caba harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Araçsallık: Kişinin belirli bir caba sonucunda belirli bir düzeyde performansa ulaşabilmesini, bu performansın da belirli bir biçimde ödüllendirilebilmesini belirtmektedir.

2.5.2.2.2. Edvin A. Locke'un Tutarsızlık (Amaçlama) Kuramı

Edvin A. Locke tarafında geliştirilen Tutarsızlık kuramı, insanın amaçları için bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı temeline dayanmaktadır (Yıldırım, 2008: 22). Buna göre iş gören, işinde kendine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için caba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan doyum sağlayacaktır. Bu doyum iş göreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye yöneltecektir. İş gören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman, yönetim tarafından ödüllendirilip aynı zamanda önderlik yapılması durumunda, amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Başaran; 2000:161). “İş görene ulaşabileceği amaçlar belirlenip bu amaçlara ulaştıklarında da ödüllendirilmesi iş görenin işinden doyum sağlamasını sağlar” (Çetinkanat; 2000:29).

2.5.2.2.3 Stacy Adams 'ın Denklik Kuramı

Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olan bu kuramda, bireyin başkalarıyla ilgilenmesi psikolojik bir kavramdır (Yıldırım; 2008:22). İş görenler çoğu aynı düzeydeki diğer iş görenlerle aynı tecrübe ve özelliklere sahip olduğunu düşünerek kendilerini birbirleriyle kıyaslayabilmektedirler (Çetinkanat; 2000:27). Genel anlamıyla bu kuramda; iş gören yaptığı iş ile aldığı ödülü, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının yaptığı iş ile aldığı ödülle kıyaslar.

Adams'a göre iş doyumunu, bireyin diğer kişilerle nasıl karşılaştırıldığı ve ne istendiği ile neyin elde edildiğinin karşılaştırılması sırasında iş görenin eşitlik ve haklılık gibi duyduğu kişisel hislere dayanmaktadır. Bireyin yaptıklarıyla ya da çevrenin sağladıklarıyla ilgilenmek yerine, bu tip olaylarda bireylerin bilişlerinin ne olduğuna dikkat çekerek, iş doyumunu kuramlarına bilişsel boyutu da eklemiştir (Tezer ve Uzer; 1992).

Denklik kuramı, bireyin eğitim düzeyini, deneyimini işteki becerisini, sorumluluk duygusunu, çabasını, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşın ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü gibi öğeleri de örgütün çalışanlara verdiği ödüller olarak nitelendirmektedir (İncir; 1990). Eşitlik kuramına göre doyum ya da doyumsuzluk,

çalışanın kendisine verilen (ücret, iyi çalışma şartları, iş güvencesi ve yükselme gibi) ödüllerle; bireyin örgüte katkıları (iş görenin eğitim düzeyi, deneyimi, işteki becerisi, çabası ve sorumluluk duygusu ile yaşı ve benzeri nitelikleri) arasındaki oran ile diğer iş görenlere verilen ödüller ve onların örgüte katkılarının karşılaştırılmasıyla belirlenir.

Çalışanın algılamalarındaki eşitlik doyumuna, eşitsizlik ise gerginlik yaşamasına, gereğinden fazla ya da az ödüllendirme ise doyumsuzluğa neden olur (Coşkuner; 1994). Denklik kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar (Kartal; 2006).

Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır (İncir; 2000). Denklik kuramı, çalışanlara örgüt tarafından eşit bir şekilde davranıldığı takdirde çalışanların daha iyi bir performans sağlayacağı ve güdülenebileceğini eşitsiz bir şekilde davranıldığında güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ve performansının düşebileceğini ortaya koyar (Armstrong;1993).

2.5.2.2.4. V-İ-G Kuramı

Maslow'un Gereksinimler Sıra dizini Kuramı ile önemli derecede ilişkili olan V-İ-G kuramı, Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir (Yıldırım; 2008:24). Bu kuram Maslow'un belirtmiş olduğu beş gereksinim yerine, "varlık", "ilişki" ve "gelişme" gereksinimleri olmak üzere üç temel gereksinimden bahsetmektedir (Çetinkanat; 2000:16).

Varlık Gereksinimleri: Bu gereksinimler en alt düzeyde yani fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili gereksinimler olup, yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gibi gereksinimleri kapsamaktadır. Yıldırım'a göre (2008:24) "Bir iş gören bu gereksinimlerini, ücret, örgütsel olanaklar, uygun bir çalışma ortamı ve iş güvenliğiyle giderilebilmektedir".

İlişki Gereksinimleri: Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar. Bu

gereksinimler işyerinde, iş arkadaşlarıyla toplumsal ilişkiler, iş dışında işe arkadaşlar ve aile ile doyurulabilmektedir.

Gelişme Gereksinimleri: Bu gereksinimler iş görenin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bu gereksinimler iş gören üzerinde yoğunlaşır ve sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi, olgunlaşması ve gelişmesini amaç edinir (Yıldırım; 2008: 24).

Çetinkanat'a (2000:16-17) göre "Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha da gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Ancak, yeteneklerin gelişmesi yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açacağından, gereksinimlerin tam olarak doyumu olanaksız olacaktır".

2.5.2.2.5. İlişkili Küme Kuramı

"Bu kurama göre iş gören içinde yer aldığı grubun, kümenin etkisi altındadır. İş doyumu da buna bağlı olarak artıp azalabilir" (Başaran; 2000: 218). Yaşadığı ve ya gözlemlediği olayları değerlendirmesi ve dünyaya bakış açısı iş gören adına bu gruplarca gerçekleştirilir. Kurama göre iş görenin yaptığı iş, üyesi olduğu grubun ilgi, istek ve gereksinimlerini karşılıyorsa, iş gören bu işten doyum duyacak, eğer öyle değilse doyumsuz olacaktır (Balcı; 1985:51-52). İş gören, iş çevresinin gereksinimlerini karşılama düzeyini az görse bile, öteki üyelerin bu düzeyi beğenmesi durumunda doyum düzeyini düşürmeyebilmektedir. Bunun aksine iş gören, kendi başına işten doyum sağladığı duygusuna ulaştığında küme üyelerinin etkisi ile bu doyum düzeyini düşürebilmektedir (Başaran; 2000:202).

2.5.2.2.6. Çok Değişkenli Gdülenme Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un Beklenti Kuramını, bazı örgütsel koşulları ve gerekçeleri dikkate alarak geliştirmişlerdir.

Yıldırım'ın anlatımına göre (2008:22) "Kurama yapılan katkılardan birincisi, iş görenin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaleti ile ilgilidir." Buna göre; iş gören kendisine verilen ödülü

başkaları ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeyle karşılaştığını algıladığı zaman doyumunu büyük ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir.

İkinci katkı ise örgütlerde iş görenden beklenen davranışın gücünü azaltan rol çatışmalarının var olduğu, bunun da caba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğidir (Eren; 2001:599).

Eren'e göre (2001:600) "Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş gören beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve ödüllerin örgüt içinde adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir".

2.6. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne Freudenberger'in (1974) *Jurnal of Social Issues*'da yayınladığı makale ile girmiştir. Freudenberger'e göre tükenmişlik, enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde bulunulmasıyla ortaya çıkan bir durum olup, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zaman kendini göstermektedir (Freudenberger; 1979).

Jones ise tükenmişliği; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ve yorulmak olarak tanımlamıştır (Baysal; 1995).

Pines ve Aronson tükenmişliği; duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işyerindeki diğer çalışanlara, hizmet verilen kişilere ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlamışlardır (Ergin;1992).

Cherniss'e göre, tükenmişlik stresle başlayıp giderek psikolojik geri çekilmeye dönüşen bir davranış sürecidir. Genel olarak ise iş stresine yanıt olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler gösterme durumudur.

Edelovich (1980) stresle ilişkili bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişliği anlamak için öncelikle stres kavramının açıklanması gerektiğini vurgulamıştır. Pek çok

araştırmacı tükemişliğin stres nedeniyle olduğu hatta stresle eşanlımlı olduğunu iddia etmiştir. Bu durum tükemişliğin, strese benzeyen belirtilere ve etkilere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Fakat tükemişliği stresten ayıran en önemli özellik tükemişliğin, yardım hizmeti sunan kişiler ile bu hizmetten yararlanan kişi ve kurumlar arasındaki sosyal ilişkiden kaynaklanan bir durum olmasıdır.

Gardinell ise tükemişliği, insanın hayatında ortaya çıkan çok ciddi bir rahatsızlık belirtisi ve bir tür orta yaş krizi olarak tanımlamıştır. Bu araştırmacı birçok insanın 30 ile 50'li yıllar arasında kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girebileceğini ve tükemişliğinde bu problemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini iddia etmiştir (Sevinç; 2007).

Tükemişlik sendromunun, iş hayatı yoğun olan kişileri birinci dereceden tehdit ettiğini ileri süren Jackson'a göre, bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenen ve tekrar doldurmak için kaynak bulamayan bu bireylerde işyeri, ev, sosyal yaşama ilişkin hoşnutsuzluk gözlenir.

Türkiye'de tükemişlik konusu üzerine çalışma yapan araştırmacılarından biri olan Ergin (1992), tükemişlik kavramının, iş doyumu, yorgunluk yada yıpranma gibi duygularla karıştırılmaması gerektiğinin altını çizmektedir. Ona göre tükemişlik, bireyin yaşamında ters giden bir şeyler olduğunda ve buna inanmayı reddettiği durumlarda gelişir.

Çam'a (1992) göre ise tükemişlik, kişisel kaynakların sona erdiği, normal günlük olaylar karşısında sürekli ümitsizlik ve hoşnutsuzluğun olduğu ve yaşam enerjisinin tükendiği durumlarda görülür.

Literatür incelemeleri sonucunda, tükemişliğin insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında daha sık ve yoğun yaşandığı görülmüştür.

Tükenmişliğin tanımları çeşitlilik gösterse de Maslach (1981) tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmektedir.

2.6.1. Tükenmişlik Kavramının Üç Boyutu

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak yorumlayan tanımdır. Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanır. Tükenmişliğin üç alt boyutu şunlardır:

1. Duygusal tükenme
2. Duyarsızlaşma
3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

2.6.1.1. Duygusal Tükenmişlik

Duygusal tükenmişlik, daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal olarak yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir (Başören; 2005:41).

Duygusal tükenmişlik, kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle ortaya çıkan bir yorgunluk durumudur. Kişi, çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmeye başlar. Gerginlik ve kaygı duygusunu aşamadığı için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikayetler nedeniyle işe gitmeme eğilimi gösterme ve işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Özkaya; 2005:95).

Duygusal tükenme, yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu boyut, duygusal ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eder. Duygusal

tükenme, tükenmişliğin temel boyutu olarak kabul edilmektedir ve psikolojik düzeyde bireyin duygusal kaynaklarının giderek artan şekilde azaldığını hissetmesi anlamına gelir. Bu durumda bulunan bir birey, psikolojik olarak başkalarına bir şey verebilecek durumda değildir. (Akçamete ve ark.; 2001:16).

Duygusal tükenmişlik yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözme hususunda güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranır. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir yapıya dönüşür.

2.6.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, kişinin bakım ve hizmet verdiği kişilere karşı, duygudan yoksun biçimde davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözme hususunda güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini ise olabilecek en düşük düzeye indirir (Maslach ve Jackson; 1981). Maslach'a göre tükenmişliğin üç bileşeninden biri olan duyarsızlaşma alt boyutu en problemlili boyut olarak görünmektedir.

Duyarsızlaşma, Maslach tarafından hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşma, katı, hatta insancıl olmayan bir şekilde davranışta bulunma olarak tanımlanmıştır (Başören; 2005:21).

Duyarsızlaşma, insanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı bir durumdur. Bu durumdaki kişi diğerleriyle arasında bir duvar oluşturur. Başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız kalır. Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu olumsuz tutum çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakini aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve taleplerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmeti sağlamada isteksiz davranabilir (Özkaya; 2005:8).

2.6.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Düşük kişisel başarı hissi, kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu kendini işle ilgili çeşitli olay ve durumlar karşısında yetersiz ve başarısız olarak algılaması durumudur. Kişi harcadığı çabanın karşılıksız kaldığını ve başarılarının önemsenmediğini düşünür. Bu durum bireyde iş motivasyonunun düşmesine ve işyerinde başarı için gerekli olan davranışları göstermesine engel olur. Bireyin kendisi hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, başkaları hakkında da olumsuz düşünceler üretmesine yol açar. Bu durum giderek bireyde suçluluk duygularının oluşmasına neden olur ve kendisi hakkında “başarısız” ve işe yaramadığına ilişkin bir hüküm verir. İşte, bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Düşük kişisel başarı hissini ortaya çıkması sonucunda kişi kendine olan saygısını kaybederek depresyona girebilir. Çabalarının bir değişikliğe yol açmayacağına inandığında ise uğraşmayı bırakır. Yaşamış olduğu bu duruma ilişkin olarak düzelmeye umudunun azalması durumunda kişi işten ayrılmayı da bir çare olarak düşünmeye başlayabilir (Özkaya; 2005:11).

2.6.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik çok çeşitli belirtilerle ortaya çıkabilmektedir. Bu belirtilerden bazılarını Izgar (2001), bu alanda yapılan çalışmalara ve ilgili literatüre dayanarak, şu şekilde sıralamıştır:

2.6.2.1. Fiziksel Belirtiler

- * Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- * Sık sık baş ağrısı,
- * Uykusuzluk.
- * Solunum güçlüğü
- * Uyuşukluk,

- * Kilo kaybı,
- * Genel ağrı ve sızılar,
- * Yüksek kolesterol,
- * Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripier.

2.6.2.2. Davranışsal Belirtiler

- * Çabuk öfkelenme,
- * İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- * Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- * İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler,
- * İlaç (özellikle trankizilan), alkol ve tütün vs, alma eğilimi yâda alımında artma,
- * Öz-saygısı ve öz-güvende 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 yada sürüncemede bırakma,
- * Başarısızlık hissi,
- * Çalışmaya yönelmede direniş,
- * Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma.

2.6.2.3. Psikolojik Belirtileri

- * Aile sorunları,
- * Uyku düzensizliği,
- * Depresyon,
- * Psikolojik hastalıklar. (Sabuncuoğlu; 1996)

2.6.3. Tükenmişlik İle İlgili Kuramlar

2.6.3.1. Freudenberger'in Katkıları

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger' in yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. Burada tükenmişlik “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilmiştir (Arı ve Bal,2008). Arı ve Bal (2008)'ın aktardığına göre Freudenberger tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır.

2.6.3.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach'a (2003) göre tükenmişlik, iş yerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Sürekli bir tepki olan tükenmişlik, “*duygusal tükenme*” (emotional exhaustion), “*duyarsızlaşma*” (depersonalization, cynicism) ve “*kişisel başarı duygusunda azalma*” (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter; 2001).

Duygusal tükenme: Karmaşık tükenmişlik sendromunun başlıca ve en açık şekilde gözlenebilen boyutu duygusal tükenmedir. İnsanlar kendilerinin ya da başkalarının yaşadığı tükenmişliği anlatırken, en sık duygusal tükenmeyi kastederler. Duygusal tükenme fazla yüklenmeyle başa çıkmanın bir yolu olarak kişinin duygusal ve bilişsel olarak işinden uzaklaşmasına yol açar (Maslach, Schaufeli, Leiter; 2001).

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma kişinin kendisi ile hizmetten yararlananlar arasında mesafe koyma girişimidir. Kendinden ve işinden uzaklaşan çalışanlar, işe yönelik idealizmlerini ve coşkularını kaybederler. Hizmet verilen kişilere aldırış etmeme, düşmanlık içeren olumsuz tepkilerde bulunma sıklıkla görülen davranış biçimleridir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun; 1997). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil; 2005)

Kişisel Başarı Duygusunda Azalma: Duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren kişiler, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalır. Bu anlamda, kişisel başarı duygusunun azalması diğer iki yapıyla birlikte görülür (Maslach, Leiter ve Schaufeli; 2001). Bu boyut, kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük üretkenlik, başkaları ile başa çıkmada yetersizlik ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal; 1995).

2.6.3.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

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 odaklaşan fizyolojik boyuttur.
2. Duygusal Tükenme: Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyuttur.
3. Duyarsızlaşma ve Düşük İş Verimi: Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur.

Perlman ve Hartman'ın geliştirdiği model; bireysel özelliklerin, kurumsal ve sosyal çevrenin tükenmenin etkileri ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. 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 içerir.
4. **Aşama:** Stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

2.6.4. Meier'in Tükenmişlik Modeli

Meier'in (1983) tükenmişlik modeli Bandura'nın "öz yeterlilik" (self efficacy)" modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Akt. Sürgevil; 2006). Bandura ve arkadaşlarına (1997) göre öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler; kontrol edebilecekleri bir çevre

yaratmaya çalışır, kariyer seçenekleri üzerinde kafa yorar, kendilerine daha farklı ve daha iyi kariyer hedefleri hazırlarlar. Bu kişilerin diğer bir özelliği de “olumlu düşünme (optimizm)” dir, ve sanılanın aksine bir kişinin kendisi hakkında olumlu düşünmesi, bilişsel bir hata değil uyum sağlayıcı bir davranıştır (Akt. Sürgevil; 2006).

Meier’e (1983) göre tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durumdur. Tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu olarak gelişen bir durum olan tükenmişliğin üç aşaması vardır:

1. İşle ilgili olumlu pekiştireç davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Varolan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin düşük olması,
3. Pekiştireçleri kontrol edebilmek için gereken davranışları gösterme ile ilgili öz yeterlik beklentisinin düşük olması.

Bu şekilde düşük seviyelerde beklentileri olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular yaşarlar. Meier’ in tükenmişlik modelinin pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Meier; 1983).

1. Pekiştirme Beklentileri: Belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin atfettiği değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

2. Sonuç Beklentileri: Belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır (Bandura; 1977). Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır.

3. Yeterli Olma Beklentileri: Verimli davranışı yapmada öz yeterlik beklentisine işaret eder (Bandura; 1977). Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir.

2.7. Konu İle İlgili Araştırmalar

İlgili literatür incelendiğinde Dünyada ve Türkiye’ de okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumlarını konu alan çeşitli çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu bölümde mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu konusunda Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalar mesleki tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve iş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar olmak üzere ayrı ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

2.7.1. Mesleki Tükenmişlik Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar

Tükenmişlik konusunda dünya literatüründe pek çok çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan öncelikle yöneticiler ve diğer çalışanlar üzerinde yapılmış olanlara değinilmiştir.

Sarros (1988), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ortalama düzeyin altında, kişisel başarıda ise orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin az düzeyde tükenmişlik yaşaması, okul yöneticilerinin sorunlarını kendi aralarında paylaştıklarından dolayı azaldığını, bu durumun araştırmalarla ortaya konduğunu belirtmiştir.

Daly (1992), yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin tükenmişlik belirtilerini olumsuz benlik kavramı, düşmanlık duygusuna kapılma, yabancılaşma, geri çekilme, içine kapanma başlıkları altında incelemiştir. Okulun türü ya da büyüklüğünün tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı farklılığa yol açmadığını saptamıştır. Tükenmişlik puanları yüksek bulunmuş, tükenmişliğin yöneticilerde arttığı görülmüştür. Yöneticilerde görülen başarısız hissetme, suçluluk, kuşkulanma, tahammülsüzlük ve hayal kırıklığı gibi belirtiler yüksek derecede tükenmişlik belirtileridir. Sonuçların yüksek düzeyde çıkmasının nedeni ise eğitim kurumlarındaki olumsuz baskılar, okul merkezli yönetimin yöneticiye getirdiği ek sorumluluklar ve otoritenin azalması olarak verilmiştir.

Örmen (1993) İstanbul’da bulunan özel sektöre ait 6 bankadaki çalışanlar üzerinde “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama” konulu bir çalışma yapmıştır. Yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, çalıştığı işletmedeki konumu, toplam çalışma süresi ve değiştirdiği toplam iş yeri sayısı değişkenlerine göre incelenmiştir. Duygusal tükenmişlik boyutunda cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmez iken, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları açısından anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmiştir. Medeni durum değişkeni açısından evli olan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin bekâr olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi değişkeninde ise yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Yaş değişkeni açısından, gençlerde tükenmişliğin daha yüksek olduğu, çalışma süresi bakımından ise uzun yıllardır çalışanlarda tükenmişliğin daha düşük seviyede olduğu ancak anlamlı olmadığı, değiştirilen iş yeri sayısı, değişkeni açısından yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

Gmelch ve Gates (1994) araştırmalarında, okul yöneticisi ve öğretmenlerin psikolojik tükenmişlik düzeyleri, öncesi ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırma sonunda ilkökul öğretmen ve yöneticilerinin ortaokul öğretmen ve yöneticilerinden daha düşük psikolojik tükenmişlik sergilediklerini saptamışlardır.

Girgin (1995), ilkökul öğretmenlerinin tükenmişlik durumlarını incelediği araştırmasında, erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu, yaş arttıkça tükenmişliğin azaldığını, medenini durum ve çocuk sayısının tükenmişliği etkilemediğini tespit etmiştir.

Ergin (1995) “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi” konulu araştırmasını, Ankara’daki dört üniversitenin (Ankara, Hacettepe, ODTÜ, Gazi) fen edebiyat, mühendislik, idari bilimler ve eğitim fakültelerinde görev yapan, 111 kadın, 226 erkek toplam 337 akademisyen ile yürütmüştür. Akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri ve stres kaynakları çeşitli değişkenler açısından incelenmiş ve araştırma sonunda ele alınan değişkenler açısından yordama gücü en fazla olan değişken cinsiyet olarak saptanmıştır. Bayanlar ile erkekler arasında tükenmişlik alt boyutları ve yaşanan stres bakımından önemli farklılıklar saptanmıştır.

Duygusal tükenmişlik açısından erkeklerin kadınlara oranla daha iyi bir duruma sahip olduğu, düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda ise kadınların erkeklere oranla daha iyi bir duruma sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin unvanları bakımından da önemli derecede farklılaştığı, özellikle duyarsızlaşma alt boyutunda araştırma görevlilerinin en yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı, düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda ise doçent ve profesörlerin en yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Ayrıca akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin görev yaptıkları üniversitelere göre de farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Sucuoglu ve Kuloğlu (1996)'nın özel eğitim ve sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini inceledikleri çalışmada tükenmişlik, cinsiyet, yaş ve çalışılan süre değişkenleri açısından değerlendirilmiştir. Özel eğitim öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı ancak düşük kişisel başarı alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kalkan (1996), "Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğiliminin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi" konulu çalışmada, öğrenci kontrol eğilimi düzeyinin tükenmişliğin üç alt boyutu ile de ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Altıntaş (1997), teknik öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, meslekteki branş gibi değişkenleri göz önünde tutarak inceleme yapmıştır. Araştırma sonuçları teknik öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem ve meslekteki branş gibi değişkenlerde önemli bir farklılaşma göstermediğini ancak öğretmenlik mesleğini kişilik özelliklerine uygun olarak algılayanların tükenmişlik düzeylerinin algılamayanlara göre, öğretmenlik mesleğinde manevi doyum sağlayanların tükenmişlik düzeylerinin sağlamayanlara göre, öğretmen arkadaşlarından ve okul yöneticilerinden takdir görenlerin tükenmişlik düzeylerinin görmeyenlere göre daha düşük olduğunu göstermiştir.

Özer (1998), "Rehber Öğretmenlerde Tükenmişliğin Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" konulu yüksek lisans çalışmasını Türkiye'nin 67 ilindeki Rehberlik

Araştırma Merkezlerinde ve çeşitli okullarda görev yapan 595 rehber öğretmenin üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçları rehber öğretmenlerde en fazla düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda tükenmişlik yaşandığını ortaya koymuştur.

Haran, Özgüven, Ölmez, Sayıl(1998) tarafından Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan doktor ve hemşireler arasında tükenmişlik sendromunun yaygınlığını saptamak ve tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada hemşireler ve doktorlar arasında duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı farklılaşma olduğu bulunmuş, buna karşılık düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Doktor ve hemşireler arasında iş doyumunu ve sosyal destek açısından da anlamlı farklılaşma olmadığı, ayrıca cinsiyet, yaş ve çalışma süresinin de ölçeklerden elde edilen puanlar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Çokluk (1999) “Zihinsel ve işitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin İncelenmesi” konulu araştırmasında, yöneticilerle öğretmenler arasında, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğunu, düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Ayrıca yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin öğretmenlerden daha yüksek olduğunu, cinsiyet, görevden elde edilen aylık net gelir, engelli çocuklarla çalışmak için alınan eğitimin yeterliliği ve daha önce öğretmen veya yönetici olarak engelli çocuklarla çalışıp çalışmama ile tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Ünal (1999) “Okullardaki Stres Kaynakları ve Verimlilik İlişkisi” konulu araştırmasında; birey ve örgüt üzerinde olumlu yada olumsuz sonuçlara yol açabilen stres kavramını çeşitli kaynaklara göre tanımlamış; okullardaki stres kaynakları üzerinde durarak, stres yapıcı etkenleri açıklamaya çalışmıştır. Ünal’a göre; bir örgütte çalışanlar iki kaynaktan gelen baskıların zorlaması altındadır. Baskıların birinci kaynağı çalışanların iş çevresidir. İkinci kaynağı ise örgütün yöneticileridir. Araştırmacı, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine destek olup stres etkenleriyle beraber mücadele etmeleri durumunda, okulda verimliliğin yükseleceği ve eğitimsel amaçların gerçekleşme düzeyinin daha yüksek olacağı görüşünü ileri sürmüştür.

Yıldırım (2009) “Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi”, konulu araştırmasında okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadığı bulunmuştur. Yöneticilerin yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre bakıldığında 6-10 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı ölçüde duygusal tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda incelendiğinde 1-5 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları bulunmuştur.

Sürücüoğlu (2011) “Okul yöneticilerinde tükenmişlik” konulu araştırmasında okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu, mesleki kıdem, öğrenim durumu, toplam yöneticilik kıdemi, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı, görevi, görev yeri ve sağlık durumuna göre fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmaya göre; okul yöneticilerinin; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarının az tükenmişlik düzeyinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca duyarsızlaşma alt boyutunda ise çok az tükenmişlik düzeyinde olduğu bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu, öğrenim durumu, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı ve sağlık durumlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır. Ancak yaş değişkeni, mesleki kıdem değişkeni, toplam yöneticilik kıdemi değişkeni, görevi, görev yerlerine göre anlamlı fark bulunmuştur

2.7.2. İş Doyumu Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar

Öğretim elemanlarının iş doyumunu etkileyen etmenleri belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda: öğretim görevlilerinin unvanları arttıkça iş doyumlarının arttığı. En yüksek iş doyumunun profesörlerde olduğu, kadın öğretim görevlilerinin erkek meslektaşlarına göre daha fazla doyum sağladıkları tespit edilmiş. Ayrıca iş doyumuna etki eden en önemli faktörün çalışma şartları olduğu, iş doyumunu en az derecede etkileyen faktörün ise yükselme olanakları olduğu belirtilmiştir (Oshagbemi;1997).

Amerika da ilk, orta ve yüksek okul müdürleri arasında iş doyumunu belirlemek amacı ile yapılan araştırma sonuçlarına göre: mevcut iş, sorumluluk derecesi, çalışma şartları, terfi fırsatları ve ücret faktörlerinin iş doyumunu etkilediği tespit edilmiş. Katılımcıların mevcut iş ve sorumluluk bakımından doyum sağladıkları; ancak ücret, terfi fırsatları bakımından daha az doyum sağladıkları tespit edilmiştir (Graham ve Messner, 1998).

Yunanlı öğretmenlerin kişisel özellikleri ve iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya göre: öğretmenlerin işin kendisi ve denetim boyutunda iş doyumunu yaşadıkları; ancak ücret ve terfi boyutunda iş doyumsuzluğu yaşadıkları. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları ve medeni durumun iş doyumunu etkilemediği tespit edilmiştir (Koustellios,2001).

Ağaoğlu (2001) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunun yönetim ve değerlendirme boyutunda erkek yönetici ve öğretmenlerin, kadın yönetici ve öğretmenlere göre iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, iş doyumun, iş ve niteliği, ödentiler, gelişme ve yükselme olanakları ile örgütsel ortam boyutlarında, katılımcıların yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmıştır.

Cebeci (2006) tarafından yapılmış olan araştırmaya göre okul müdürlerinin iş doyum düzeyleri, onların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitime katılma değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kılıç (2011) tarafından yapılmış olan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri belirlenmiş ve bu iş doyum düzeyi; medeni durum, cinsiyet, kıdem, branş, çalışılan okulun fiziksel şartları, ücret, terfi imkanları değişkenlerine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumun düzeyini en yüksek anlamlılık düzeyi ile etkileyen faktör olarak çalışılan okulunun fiziki şartları belirlenmiştir. Fiziki şartları sırasıyla branş, kıdem, terfi, ücret izlemektedir. Medeni durum ve cinsiyetin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir.

Çelebi (2012) “İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki” konulu araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin okulda göstermiş oldukları liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şahin (2012) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin iş doyumları ile cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı farklılık

bulunmazken; medeni durum ile iş doyumunun iş güvenliği ve kariyer boyutu arasında ve çalıştıkları kurum değişkeni ile iş doyumunun iş güvenliği ve kariyer boyutu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Kubilay (2013) tarafından yapılan araştırmada iş ve yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma ortamının fiziki şartları ve ekonomik durum algısının iş doyum seviyesi üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Yaş, eğitim seviyesi, yönetici olarak okulda üstlenilen görev, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğrenci sayısı, okulda pansiyon bölümünün olup olmaması gibi değişkenler iş doyum seviyesini farklılaştırmamaktadır. Cinsiyet değişkeninin dışsal iş doyumunu; mesleki kıdem, medeni durum ve okul türü değişkenlerinin içsel iş doyumunu üzerinde etkisi mevcuttur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, yöneticinin okuldaki görevi, okulun pansiyon bölümünün olup olmaması, öğrenci sayısı, okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkenleri yaşam doyumunu seviyesinde farklılık oluşturmamaktadır.

Aslan (2013) tarafından yapılan “okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi” konulu araştırmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile içsel iş doyumunu arasında düşük, dışsal iş doyumunu arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, sürdürümcü liderlik ile içsel iş doyumunu ile arasında düşük, dışsal iş doyumunu arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir liderlik stili olan serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel iş doyumunu arasında düşük, dışsal iş doyumunu arasında ise orta düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Yaş değişkeni açısından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Özcan (2013) tarafından yapılan “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu” araştırmasında, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Bununla beraber yapılan analiz sonucu, öğretmenlerin yaş ve kıdem değişkenlerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğrenim ve branş değişkenleri açısından öğretmenlerin iş doyum puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini belirleme amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma betimsel nitelikte olup tarama modeli türündedir.

Betimsel araştırmalarda araştırılacak konuya ilişkin temel soru “nedir?” sorusudur. Tarama modeli yaklaşımı ise geçmişte ya da şu an var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan, araştırılmak istenen durumu koşullara etki etmeden kendi koşulları içinde tanımlamaya çalışan araştırma yaklaşımıdır (Karasar; 1999:78).

Bu çalışmada ayrıca araştırılacak konular açısından çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişme durumu ve bu değişimin derecesi incelenmiştir. Bu yönüyle bu araştırmada ilişkisel tarama modeli çözümlenmesi kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ölçmeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. (Karasar; 1999:81-82).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Kayseri il sınırları içerisinde yer alan okullarda görev yapan ve rotasyona uğramış olan 429 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma evrenini oluşturan okul yöneticisi sayısına ilişkin bilgiler Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik biriminden alınmıştır. Araştırma evreni içinden örnekleme alınacak okul yöneticileri, basit tesadüfî örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Ölçeklere ilişkin hatalı ve eksik yanıtlama verileri uygulamadan çıkarıldıktan sonra 249 okul yöneticisinden alınan veriler analiz edilmiştir.

Araştırma örneklemine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışılan Okulun Yerine Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışılan Okulun Yeri	Merkez	195	78,3
	İlçe	54	21,7
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %78,3'ü il merkezi, %21,7'si İlçe merkezinde çalışmaktadır.

Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	40 Yaşa kadar	100	40,2
	41 ve üstü	149	59,8
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %40,2'si 40 yaş ve altı, %59,8'i ise 41 yaş ve üstüdür.

Tablo 3.3. Cinsiyete Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	9	3,6
	Erkek	240	96,4
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %3,6'sı kadın, %96,4'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.4. Medeni Durumlarına Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Bekar	8	3,2
	Evli	241	96,8
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %3,2'si bekar, %96,8'i evli yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo3.5. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi	Lisans	227	91,2
	Lisansüstü	22	8,8
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %91, 2'si lisans, %8,8'i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 3.6. Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Mesleki Kıdem	20 Yıla Kadar	25	10
	21 Yıl ve üstü	224	90
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %10'u 20 yıla kadar, %90'ı 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 3.7. Çalıştıkları Okulun Türüne Göre Dağılım Durumu

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışılan Okul Türü	İlkokul	86	34,5
	Ortaokul	85	34,2
	Lise	78	31,3
	Toplam	249	100

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin %34, 5'i ilkokul, %34,2'si ortaokul, %31,3'ü liselerde çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak için araştırılacak konuya ilişkin geliştirilmiş ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan hazır ölçek ve anketler ve araştırmacı tarafından araştırmanın alt problemlerindeki değişkenleri tespit etmede kullanılacak olan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan kişisel bilgi formu dışında Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri ve iş doyum düzeylerinin incelenmesini konu alan bu araştırmada araştırmanın bağımlı değişkenleri olan mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyi üzerindeki etkisi araştırılan bağımsız değişkenler olan; çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türünü tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından 7 maddelik kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda formun başlangıç kısmında araştırmanın adı, araştırmanın kim tarafından ve hangi amaçla yapıldığı ve araştırmada kullanılan ölçekleri cevaplandırırken dikkat edilmesi gereken hususların açıklandığı bir açıklama kısmı yer almaktadır. Kişisel bilgi formu uygulama sırasında diğer ölçeklerle beraber örnekleme alınan okul yöneticilerine elden verilmiş tüm ölçeklerin doldurulmasından sonra ölçeklerle beraber uygulayıcılardan teslim alınmıştır.

3.3.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Maslach Tükenmişlik Envanteri, tükenmişlik konusunda otorite olarak kabul edilen Christina Maslach (1981) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu envanter “Maslach Burnout Inventory” adıyla literatüre geçmiştir. Envanter 1992 yılında Ergin tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Duygusal tükenme alt boyutu 9 maddeden, duyarsızlaşma alt boyutu 8 maddeden, düşük kişisel başarı hissi alt boyutu ise 5 maddeden oluşmaktadır.

Duygusal tükenme alt ölçeği, kişinin mesleği yada işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet

verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranışlarını tanımlar. Düşük kişisel başarı hissi alt ölçeği ise, işteki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni oluşturan üç alt ölçeğin kapsadığı envanter maddeleri aşağıda belirtildiği gibidir.

1. Duygusal tükenme alt ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır (1, 2, 3, 6, 8, 13,14, 16, 20).
2. Duyarsızlaşma alt ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır (5, 10, 11, 15, 22).
3. Kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21).

3.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği

Ölçeğin yapı geçerliliği faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Bu amaçla yapılan faktör analizi önce 5 doğal faktör ortaya koymuşsa da bunların üç faktörde yığıldığı gözlenmiştir. Bu faktörler;

1- Duygusal Tükenme

2- Duyarsızlaşma

3- Düşük Kişisel Başarı Hissi, alt faktörleridir (akt. Izgar, 2001).

Ölçeğin geçerlik çalışmaları başka araştırmacılar tarafındanda test edilmiştir. Örneğin Çam (1992: 86), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini incelemiştir. Bu amaçla araştırmaya katılan hemşirelerin kendilerinin Maslach Burnout Inventory (MBI) maddelerine verdikleri cevaplar ile aynı hemşirelerle birlikte çalışan iş arkadaşlarının denek hemşireleri değerlendirerek, MBI maddelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Sonuçta her iki kaynaktan elde edilen veriler arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

3.3.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği

Maslach Tükenmişlik Envanterinin güvenirliliği iç tutarlık Cronbach's katsayısıyla saptanmıştır (N=1316). Skalalar için güvenirlilik katsayıları ve ölçmenin standart hataları aşağıdadır.

Güvenirlilik Katsayısı Ölçmenin Standart Hatası

Duygusal Tükenme:	90	3.80
Duyarsızlaşma:	79	3.16
Kişisel başarısızlık:	71	3.73 'dür.

Alt ölçeklerin test-re-test güvenirlilik katsayısı aşağıdaki gibidir.

Duygusal Tükenme:	82, $p < 0.01$
Duyarsızlaşma:	60, $p < 0.01$
Kişisel başarısızlık:	80, $p < 0.01$ ' dir.

Bir baksa örneklerde test-re-test güvenirlilik katsayısı;

Duygusal Tükenme:	60
Duyarsızlaşma:	· 54
Kişisel başarısızlık:	· 57' dir.

Çam, Türkçeye uyarladığı Maslach Tükenmişlik Envanterinin güvenirlilik çalışmasında, Maslach Tükenmişlik Envanteri formuna verilen yanıtlara dayanarak; Kuder-Richardson 20 formülüne göre ve yarıya bölme tekniğine göre güvenirlilik katsayılarını hesaplamıştır. Bu çalışmanın sonucunda Kuder-Richardson 20 formülüne göre güvenirlilik katsayıları:

Duygusal Tükenme Alt ölçeği için	: 0.89
Duyarsızlaşma Alt ölçeği, için	: 0.71
kişisel başarısızlık Alt ölçeği için	: 0.72 olarak bulunmuştur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri alt ölçeklerinin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının Spearman-Brown düzeltmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayıları:

Duygusal Tükenme Alt ölçeği için	:0.84
duyarsızlaşma Alt ölçeği için	:0.78
kişisel başarısızlık Alt ölçeği için	:0.72 şeklinde bulunmuştur(Çam,1992).

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

3.3.2.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması

Maslach Tükenmişlik Envanteri 22 sorudan oluşmaktadır (EK 1). Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin cevap seçenekleri, Ergin tarafından hazırlanan yönerge doğrultusunda yapılmıştır. Cevaplanması likert tipine uygun olarak hazırlanmış ve 0–4 arasında değişen değerlerle ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan kişiden, soru maddesinde belirtilen duyguyu yaşama yoğunluğunu belirten seçeneği işaretlemesi istenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların mutlaka her maddeyi işaretlemeleri istenmektedir.

3.3.2.4. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması

Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan; Duygusal Tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel Başarı alt ölçeklerini oluşturan soru maddelerine;

Duygusal Tükenmişlik için (1,2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20),

Duyarsızlaşma için (5, 10, 11, 15, 22),

Kişisel Başarı için (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21), 0–4 arasında değişen rakamlarla verilen cevaplar, her alt ölçek için ve ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt ölçekten aldıkları puanlar belirlenir.

Diğer bir deyişle ölçek sonunda tek bir puana ulaşılmaz. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden yüksek, kişisel başarı alt ölçeğinden düşük puanlar tükenmişliği göstermektedir. Bunun yanı sıra, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki maddeler aynı şekilde, kişisel başarı alt ölçeğindeki maddeler ise ters puanlanarak toplam puan elde edilmektedir.

3.3.2.5. Maslach Tükenmişlik Envanteri Puanlarının Yorumu

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin alt boyutlarına ilişkin olarak puan değerleri aşağıda gösterildiği gibidir.

Duygusal tükenme alt ölçeğinde 28 ve üzeri puanlar “yüksek tükenmişlik” olarak kabul edilmekte, elde edilen puanlar 22-27 arasında değişiyor ise “normal”, 0-21 arasında ise “düşük” düzeyde kabul edilmektedir.

Duyarsızlaşma, alt ölçeğinde 15 ve üzeri puanlar “yüksek tükenmişlik” olarak kabul edilmekte, elde edilen puanlar 12-14 arasında değişiyor ise “normal”, 0-11 arasında ise “düşük” düzeyde kabul edilmektedir.

Kişisel başarısızlık alt ölçeğinde ise 0-26 arasındaki puanlar “yüksek tükenmişlik” olarak kabul edilmekte, elde edilen puanlar 27-32 arasında değişiyor ise “normal”, 33 ve üzerinde ise “düşük” düzeyde kabul edilmektedir (Çavuşoğlu,2005).

3.3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ)

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini ölçmek için; 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adlı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uzun formu 100, kısa formu ise 20 maddelik sorulardan oluşmaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Baycan tarafından (1985) Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .77 olarak bulunmuştur.

Özdayı (1990) tarafından "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi" adlı araştırma için ölçek 1134 lise öğretmenine uygulamış ve bu araştırmada ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha.87 olarak bulunmuştur.

Dünyada birçok araştırmacı tarafından uygulanan bu ölçek Türkiye’de de birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Karakuş (2008)’in yapmış olduğu “İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumlarına Etkisi” adlı araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı. 78 olarak bulunmuştur. Eves (2008) tarafından yapılan araştırmada ise ölçeğin tümü için güvenirlik hesaplamada Alfa güvenirlik katsayısı.95 olarak hesaplanmıştır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) Frederick Hersberg.in Çift Etmen Kuramına dayanmaktadır. Ölçek içsel ve dışsal doyum olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. İçsel doyum boyutunda; yaratıcılık, başarı, sorumluluk, bağımsız olma, etik değerler, yükselme, tanınma ve takdir edilme gibi işin içsel niteliğiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Dışsal doyum boyutunda ise, denetim şekli, yönetici, çalışma koşulları, ücret, kurum politikası ve yönetimi, çalışma şartları ve astlarla ilişkiler gibi işin çevresiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır.

Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

Yapılan güvenirlik çalışması sonucunda içsel doyum alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı.86, dışsal doyum alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı.81, ölçeğin genelinde ise Cronbach Alpha katsayısı.91 olarak bulunmuştur. Daha önceki araştırmalarda yapılan güvenirlik çalışmalarında olduğu gibi ölçeğin genel ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları oldukça yüksektir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın veri toplama araçları 2009-2012 yılları arası Kayseri İlinde rotasyona uğrayan 300 okul yöneticisine uygulanmıştır. Veri toplama araçlarından 283 form geri dönmüş olup, eksik ve yanlış 34 form çıkarıldıktan sonra toplam 249 form değerlendirilmeye alınmıştır. Veri toplama araçlarına ait tablo aşağıda verilmiştir.

VERİ TOPLAMA	TOPLAM SAYI
Giden Anket Sayısı	300
Dönen Anket Sayısı	283
Geçersiz Anket Sayısı	34
Geçerli Anket Sayısı	249

Araştırma kapsamına alınmış olan okul yöneticilerinin özelliklerine ilişkin bulguları değerlendirmek için veriler üzerinde tanımlayıcı istatistik tekniklerinden olan frekans ve yüzde hesaplaması kullanılmıştır.

Araştırmanın alt probleminde ifade edilen rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumunu düzeylerinin çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre farklılaşmasını ortaya koymak amacıyla veriler üzerinde tanımlayıcı istatistik metotları (sayı ortalama, standart sapma), verilerin karşılaştırılmasında ise iki grup arasındaki farkı t-testi, homojen dağılım olmayan gruplarda Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan okul yöneticilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen alt problemlerin sırası gözetilerek verilmiş ve elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

4.1. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişliklerinin Demografik Özelliklere Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında “*rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?*” Alt probleminin cevabını bulmak amacıyla yapılan t testi, Mann Whitney U Testi ve ANOVA testi sonuçları verilmektedir.

4.1.1. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışılan Okulun Yerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışılan Okulun Yerine Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan T Testi sonuçları Tablo 4.8 da gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin çalıştıkları okulun yerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Okulun Yeri	N	X	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Merkez	195	18,8205	5,40843	-,105	,917
	İlçe	54	18,9074	5,30314		
Duyarsızlaşma	Merkez	195	8,4974	2,71569	1,490	,139
	İlçe	54	7,9815	2,10561		
Kişisel Başarı	Merkez	195	33,2769	4,27715	,653	,514
	İlçe	54	32,8519	4,06739		

Tablo 4.8 incelendiğinde mesleki tükenmişliğin alt boyutlarında çalışılan okulun yeri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

4.1.2. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yaşlarına Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan T Testi sonuçları Tablo 4.9 da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	X	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	40 yaşa kadar	100	20,0300	5,46329	2,906*	,004
	41 ve üzeri	149	18,0403	5,18167		
Duyarsızlaşma	40 yaşa kadar	100	8,7300	2,67746	1,719	,087
	41 ve üzeri	149	8,1544	2,53016		
Kişisel Başarı	40 yaşa kadar	100	32,7600	3,90834	-1,300	,195
	41 ve üzeri	149	33,4698	4,41979		

Tablo 4.9 incelendiğinde mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında yaş açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Duygusal tükenme alt boyutunda ise 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin ortalamasının 20,03, 41 ve üzeri olan okul yöneticilerinin ise 18,04 olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme alt boyutunda 40 yaşa kadar olan ve 41 yaş ve üzeri okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyleri düşük olmasına rağmen gruplar arasında anlamlı düzeyde fark vardır. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=2,906$; $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyleri 41 yaş ve üzeri okul yöneticilerinden daha yüksektir..

4.1.3.Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Cinsiyetlerine Göre Farklaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Witney U Testi sonuçları Tablo 4.10 de gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Duygusal Tükenme	Kadın	9	129,39	1164,50	1040,500	,852
	Erkek	240	124,84	29960,50		
Duyarsızlaşma	Kadın	9	156,33	1407,00	798,000	,180
	Erkek	240	123,83	29718,00		
Kişisel Başarı	Kadın	9	107,39	966,50	921,500	,453
	Erkek	240	125,66	30158,50		

Tablo 4.10 incelendiğinde mesleki tükenmişliğin alt boyutlarında cinsiyet açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.1.4. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.11 da gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Duygusal Tükenme	Bekar	8	176,06	1408,50	555,500	,051
	Evli	241	123,30	29716,50		
Duyarsızlaşma	Bekar	8	113,44	907,50	871,500	,642
	Evli	241	125,38	30217,50		
Kişisel Başarı	Bekar	8	156,69	1253,50	710,500	,204
	Evli	241	123,95	29871,50		

Tablo 4.11 incelendiğinde mesleki tükenmişliğin alt boyutlarında medeni durum açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.1.5. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.12 da gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Duygusal Tükenme	Lisans	227	123,25	27978,50	2100,500	,218
	Lisansüstü	22	143,02	3146,50		
Duyarsızlaşma	Lisans	227	124,76	28321,00	2443,000	,866
	Lisansüstü	22	127,45	2804,00		
Kişisel Başarı	Lisans	227	124,50	28262,00	2384,000	,725
	Lisansüstü	22	130,14	2863,00		

Tablo 4.12 incelendiğinde mesleki tükenmişliğin alt boyutlarında eğitim düzeyi açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir

4.1.6. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.13 da gösterilmiştir.

Tablo 4.13 Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Duygusal Tükenme	20 yıla kadar	25	136,60	3415,00	2510,000	,395
	21 yıl ve üzeri	224	123,71	27710,00		
Duyarsızlaşma	20 yıla kadar	25	132,54	3313,50	2611,500	,578
	21 yıl ve üzeri	224	124,16	27811,50		
Kişisel Başarı	20 yıla kadar	25	118,10	2952,50	2627,500	,612
	21 yıl ve üzeri	224	125,77	28172,50		

Tablo 4.13 incelendiğinde mesleki tükenmişliğin alt boyutlarında kıdem açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.1.7. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Çalışılan Okulun Türüne Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.14 ve 4.15 de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre mesleki tükenmişlik puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	Okul Türü	N	X	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	İlkokul	86	19.2093	5.57540
	Ortaokul	85	18.2706	4.93623
	Lise	78	19.0513	5.62207
Duyarsızlaşma	İlkokul	86	8.4070	2.52227
	Ortaokul	85	8.2235	2.44159
	Lise	78	8.5385	2.86353
Kişisel Başarı	İlkokul	86	33.9651	3.36224
	Ortaokul	85	32.6118	3.87020
	Lise	78	32.9487	5.25925

Tablo 4.14 incelendiğinde mesleki tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenme alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,21 ile ilkokulda çalışan okul yöneticilerine ait olduğu, bunu sırasıyla 19,05 ile lise ve 18,27 ile ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 8,54 ile lisede çalışan okul yöneticilerine ait olduğu, bunu sırasıyla 8,41 ile ilkokul ve 8,22 ile ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Kişisel başarı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 33,97 ile ilkokulda çalışan okul yöneticilerine ait olduğu, bunu sırasıyla 32,95 ile lise ve 32,61 ile ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre mesleki tükenmişlik puanlarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	42,770	2	21,385	,739	,479
	Grup içi	7122,804	246	28,954		
	Toplam	7165,574	248			
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	4,095	2	2,047	,301	,740
	Grup içi	1672,893	246	6,800		
	Toplam	1676,988	248			
Kişisel Başarı	Gruplar arası	84,624	2	42,312	2,393	,093
	Grup içi	4348,878	246	17,678		
	Toplam	4433,502	248			

Tablo 4.15 incelendiğinde mesleki tükenmişlik faktörlerinin hiçbirinde çalışılan okul türü açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

4.2. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında “rotasyona uğramış okul yöneticilerinin İş Doyumu düzeyleri çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?” Alt probleminin cevabını bulmak amacıyla yapılan t testi, Mann Whitney U Testi ve ANOVA testi sonuçları verilmektedir.

4.2.1. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Çalışılan Okulun Yerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Çalışılan Okulun Yerine Göre Farklaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan T Testi sonuçları Tablo 4.16 da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının çalıştıkları okulun yerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Okulun Yeri	N	X	Std. Sapma	t	p
İçsel Doyum	Merkez	195	23,3795	6,09796	,704	,482
	İlçe	54	22,7407	5,10340		
Dışsal Doyum	Merkez	195	18,7692	4,82936	,087	,931
	İlçe	54	18,7037	5,10874		

Tablo 4.16 incelendiğinde iş doyumunun alt boyutlarında çalışılan okulun yeri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

4.2.2. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Yaşlarına Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan T Testi sonuçları Tablo 4.17 de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	X	Std. Sapma	t	p
İçsel Doyum	40 yaşa kadar	100	24,6500	6,74855	2,975*	,003
	41 ve üzeri	149	22,2953	5,04775		
Dışsal Doyum	40 yaşa kadar	100	19,7800	5,08629	2,750*	,006
	41 ve üzeri	149	18,0671	4,62903		

Tablo 4.17 incelendiğinde içsel doyum alt boyutunda 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin ortalamasının 24,65, 41 ve üzeri okul yöneticilerinin ortalamasının ise 22,30 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=2,975$; $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre 40

yaşa kadar olan okul yöneticilerinin içsel doyum düzeyleri 41 ve üzeri okul yöneticilerinden daha yüksektir.

Dışsal doyum alt boyutunda 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin ortalamasının 19,78, 41 ve üzeri okul yöneticilerinin ortalamasının ise 18,07 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=2,750$; $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin dışsal doyum düzeyleri 41 ve üzeri okul yöneticilerinden daha yüksektir.

4.2.3. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Cinsiyetlerine Göre Farklaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.18 da gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Doyum	Kadın	9	115,94	1043,50	998,500	,700
	Erkek	240	125,34	30081,50		
Dışsal Doyum	Kadın	9	84,72	762,50	717,500	,087
	Erkek	240	126,51	30362,50		

Tablo 4.18 incelendiğinde iş doyumunun alt boyutlarında cinsiyet açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.4. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Medeni Durumlarına Göre Farklaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.19 da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Doyum	Bekar	8	122,38	979,00	943,000	,916
	Evli	241	125,09	30146,00		
Dışsal Doyum	Bekar	8	158,00	1264,00	700,000	,187
	Evli	241	123,90	29861,00		

Tablo 4.19 incelendiğinde iş doyumunun alt boyutlarında medeni durum açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir

4.2.5. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.20 da gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Doyum	Lisans	227	125,32	28447,00	2425,000	,823
	Lisansüstü	22	121,73	2678,00		
Dışsal Doyum	Lisans	227	122,82	27880,00	2002,000	,124
	Lisansüstü	22	147,50	3245,00		

Tablo 4.20 incelendiğinde iş doyumunun alt boyutlarında eğitim düzeyi açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.6. Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4.21 da gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Okul yöneticilerinin iş doyumlarının kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Doyum	20 yıla kadar	25	143,80	3595,00	2330,000	,168
	21 yıl ve üzeri	224	122,90	27530,00		
Dışsal Doyum	20 yıla kadar	25	139,88	3497,00	2428,000	,275
	21 yıl ve üzeri	224	123,34	27628,00		

Tablo 4.21 incelendiğinde iş doyumunun alt boyutlarında kıdem açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.7 Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Rotasyona Uğramış Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri Çalışılan Okulun Türüne Göre Farklılaşmakta mıdır? Alt problemine cevap bulmak amacıyla yapılmış olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.22 ve 4.23 de gösterilmiştir.

Tablo 4.22 Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre iş doyumunu puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Boyutlar	Okul Türü	N	X	Std. Sapma
İçsel Doyum	İlkokul	86	23,0814	5,64689
	Ortaokul	85	23,1059	5,25544
	Lise	78	23,5641	6,80830
Dışsal Doyum	İlkokul	86	18,7059	4,83598
	Ortaokul	85	18,7558	4,32001
	Lise	78	18,8077	5,52693

Tablo 4.22 incelendiğinde iş doyumunu faktörlerinden içsel doyum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,56 ile lisede çalışan okul yöneticilerine ait olduğu, bunu sırasıyla 23,11 ile ortaokul ve 23,08 ile ilkokulda çalışan okul yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Dışsal doyum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 18,81 ile lisede çalışan okul yöneticilerine ait olduğu, bunu sırasıyla 18,76 ile ilkokul ve 18,71 ile ortaokulda çalışan okul yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.23. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre iş doyumuna ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	KT	sd	KO	F	P
İçsel Doyum	Gruplar arası	11,885	2	5,943	,170	,844
	Grup içi	8599,657	246	34,958		
	Toplam	8611,542	248			
Dışsal Doyum	Gruplar arası	,422	2	,211	,009	,991
	Grup içi	5907,635	246	24,015		
	Toplam	5908,056	248			

Tablo 4.23 incelendiğinde iş doyumunu faktörlerinin hiçbirinde çalışılan okul türü açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu alt bölümde örneklem grubunu oluşturan rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumunu düzeylerinin çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre farklılaşmasına ilişkin olarak verilerin analizi sonucu ulaşılan bulguların konu hakkındaki diğer araştırma bulguları ile tartışılıp yorumlanmasına yer verilmiştir.

Araştırmamızda yanıtı aranan birinci alt problem rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği olmuştur.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisi araştırılan birinci değişken yöneticilerin çalıştıkları okulun il merkezi yada ilçe de olup olmadığının göstergesi olan okulun yerleşim yeri olmuştur. Ulaşılan sonuç yöneticilerin mesleki tükenmişliklerinin görev yaptıkları okulun yerleşim yerine göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Ulaşılan bu sonuç Izgar (2001) ve Sürücüoğlu (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile uyumlu bulunmamıştır. Anılan bu araştırma sonuçları okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin çalışılan okulun yerine göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Araştırmamızda ulaşılan bu sonuç gelişen teknoloji ve ekonomik imkânların artık yavaş yavaş ilçe ve il merkezleri arasındaki farklılığı azaltması, il merkezleri ve taşrada çalışanlardan beklentilerin hemen hemen benzer olması, yönetim kademesi ile çalışanlar arasındaki ast üst ilişkilerinin taşra ve il merkezinde farklılaşmaması ile ilişkili olabilir.

Araştırmamızın bir diğer değişkeni olan yaşa ilişkin bulgular değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olmasına rağmen, duygusal tükenme alt boyutunda yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğunu, 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeylerinin 41 yaş ve üzeri okul yöneticilerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Duygusal tükenme alt boyutunda her iki yaş grubunun duygusal tükenme düzeyleri 0-21 puan aralığında yani düşük düzeyde çıkmıştır. Kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında ise puan ortalamaları arasındaki farkın yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar farklı araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Buna göre Toplu (2012) tarafından yapılan araştırmada kişisel başarı alt boyutunda yaşa bağlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılrken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında yaşa bağlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Yapılmış olan bu araştırmada 32-36 yaş arasındaki öğretmenlerin kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin 42 yaş ve üzerindeki öğretmenlerden yüksek olduğu duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları arasında ise yaşa bağlı anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yıldırım (2009) yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Yıldız (2011) tarafından eğitimcilerde tükenmişlik konusunda yapılmış olan çalışma tükenmişliğin yaşa bağlı anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmış olan araştırmada gençlerin yaşlılara oranla daha üst düzeyde bir duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yapılmış olan araştırmalara bakıldığında ise Izgar (2001) tarafından yapılmış olan araştırmada tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunda yaşa bağlı bir anlamlı fark bulunmazken kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik alt boyutlarının yaşa bağlı farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örmen (1993) tarafından yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada yaş ilerledikçe yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Sönmez (2010) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılmış olan araştırma sonuçları duygusal tükenmişliğin yaşa bağlı farklılaşmadığını ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından yaşa bağlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra Sürücüoğlu (2011)ve Karaman (2009) tarafından okul müdürleri üzerinde yapılan araştırmada mesleki tükenmişliğin yaşa bağlı farklılık gösterdiği

bulgusuna ulaşılmıştır. Cebeci (2006) tarafından yapılmış olan araştırma ise okul yöneticilerindeki tükenmişliğin yaşa bağlı farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda ulaşılan sonuçlar konu hakkındaki araştırma sonuçları ışığında değerlendirildiğinde, yaşı daha düşük olan okul yöneticilerinin duygusal tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olmasının, yüksek beklentilere karşılıklı karşılanamayan isteklerin daha fazla olmasına bağlı olabileceği, ayrıca yüksek beklentilere dayalı olarak çalışma hayatının ilk dönemlerinde tükenmişlik riskinin fazla olması, problem çözme yönüyle becerilerin ve tecrübelerin daha ileri yaş gruplarına oranla daha yetersiz olması ve daha genç yaştaki yöneticilerin daha idealist olması sebebiyle çalışma hayatında beklentilerinin karşılanmadığı yönündeki algıları ile açıklamak mümkündür.

Araştırmamızda ulaşılan yöneticilerin tükenmişliklerinin cinsiyetlerine göre farklılığına ilişkin sonuçlar cinsiyetin tükenmişlik üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar farklı araştırma sonuçları ışığında değerlendirildiğinde cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisine ilişkin literatürde farklı bulgular olduğu gözle çarpmaktadır.

Toplu (2012) tarafından yapılmış olan araştırma araştırmamızla benzer şekilde tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Dönmez ve Güneş (2001) tarafından yapılmış olan araştırmada ise öğretmenlerin tükenmişliklerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yıldırım (2009) tarafından yapılmış olan araştırmada yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadığı bulunmuştur. Buna karşılıklı duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından kamu hizmetinde çalışan yöneticiler üzerinde yapılmış olan araştırmada kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Croom (2003) ise yapmış olduğu araştırmada cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Kokkinos (2007) tarafından yapılmış olan araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yıldız (2011) tarafından yapılan araştırmada duygusal tükenmişlik boyutunda kadın öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında

anlamli bir fark bulunurken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarındaki ilişki anlamli bulunmamıştır.

Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde araştırma yapmış olan Izgar (2001) cinsiyet açısından öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamli bir ilişki bulunamazken, kişisel başarı alt boyutundaki ilişki anlamli bulunmuştur. Sürücüoğlu (2011), Cebeci (2008), Karaman (2009), Sönmez (2010) okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşırken, Karaman (2009), ise tükenmişliğin cinsiyete göre anlamli şekilde farklılaştığını ve erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerine oranla daha üst düzeyde bir duygusal tükenmişlik yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır. Anılan bu araştırmada ayrıca duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında cinsiyete göre bir fark bulunamamıştır.

Görüldüğü gibi konu hakkındaki araştırma sonuçlarının bir kısmı, bu araştırmada ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermekte, bir kısmı ise farklılık göstermektedir. Böylesi farklı sonuçların temel sebebi tükenmişliğe etki eden farklı çalışma koşulları, ailesel ve ekonomik faktörler ile kişilik özellikleri olabilir. Cinsiyete göre farklılık bulunamamış olması ise kalıplaşmış toplumsal cinsiyet rollerindeki değişimin göstergesi olarak algılanabilir.

Araştırma sonuçlarımız incelendiğinde rotasyona uğramış okul müdürlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir. Araştırma sonuçları farklı araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında Sürücüoğlu (2011), Karaman (2009), Yıldız (2011), Gürbüz (2008), Kırılmaz vd. (2003), Dolunay (2002), Yıldırım (2009), Çavuşoğlu (2005), Gündüz (2006), Arslan (2007), ve Otacıoğlu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da bu çalışmanın sonuçlarında olduğu gibi medeni durum değişkeninin tükenmişlik puanlarını anlamli ölçüde farklılaştırmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Izgar'ın (2001) yapmış olduğu araştırmada ise tükenmişliğin kişisel başarı ve duygusal tükenme alt boyutunda medeni duruma göre farklılık olduğu ancak duyarsızlaşma alt boyutunun medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sönmez (2010) ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutlarında medeni duruma göre farklılık olmadığını ancak kişisel başarı alt boyutunun farklılaştığını ortaya koymuştur. Örmen (1993), Maslach ve Jackson (1981) ve

Kokkinos (2007) tarafından yapılmış olan araştırmalar ise tükenmişliğin medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Bu bağlamda Örmen (1993) evli erkeklerin bekarlara ve Maslach ve Jackson (1981) bekarların evlilere oranla daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Kokkinos (2007) ise evli kadınların duygusal tükenmişliklerinin evli erkeklere göre daha fazla olduğunu tespit etmişidir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları farklı araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında Sürücüoğlu (2011), Örmen (1993) Sönmez (2010) ve Kösterelioğlu (2007), Akcamete, Kaner ve Sucuoglu (2001) ile Kırılmaz, Celen ve Sarp (2003) nin kendi yapmış oldukları araştırmalarda araştırmamız sonuçlarıyla benzer biçimde mesleki tükenmişliğin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaştıkları tespit edilmiştir. Ancak Yıldız (2011) ve Izgar (2001) tarafından yapılan araştırmalarda tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu açısından eğitim düzeyine göre farklılık olduğu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından ise anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun yöneticiliğin iş başında öğrenilmesi, farklı eğitim düzeylerinden gelen yöneticilerin benzer sorunlar ve benzer stres kaynakları ile karşılaşması ve dolayısıyla sonuçta benzer davranış kalıpları ve sorun çözme stratejileri geliştiren olmaları ile ilişkili olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç farklı araştırma bulguları doğrultusunda incelendiğinde Cebeci (2006) tarafından yapılmış olan araştırma sonucunun araştırmamızda ulaşılan sonuçla benzer olduğu görölmektedir. Bunun yanı sıra Aksu ve Baysal (2005) tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunda, Izgar (2001) duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutunda, Kokkinos (2007) duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda, Yıldız (2011) duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutunda, Toplu (2012) ise duygusal tükenmişlik alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Sürücüoğlu (2011) ve Karaman (2009) ise mesleki kıdeme göre mesleki tükenmişliğin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım (2009) yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin mesleki kıdem sürelerine göre bakıldığında genç yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı ölçüde duygusal

tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda incelendiğinde 1-5 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları bulunmuştur. Kişisel başarı boyutunda 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süre ile çalışan yöneticilerin 6-10 yıl çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kişisel başarısızlık yaşadıkları bulunmuştur. Ulaşılan bu sonuçlar yöneticilerin mesleki kıdemleri ne kadar artarsa artsın okullarda benzer sorunlar, stres kaynakları, benzer sorumluluklarla karşılaşılıyor olduklarının ve bu durumun belirgin bir tükenmişlik duygusuna yol açtığına göstergesi olabilir

Araştırmamızda ulaşılan sonuçlar okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Ancak elde edilen bulgular duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutunda ilkökul da çalışan okul yöneticilerinin puan ortalamaları, duyarsızlaşma alt boyutunda ise lisede çalışan okul yöneticilerinin puan ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Konu hakkında araştırma yapmış olan Cebeci (2006) ve Daly (1992) bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer sonuçlara ulaşırken, Yıldız (2011) kişisel başarı alt boyutunda, Toplu (2012) kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutunda, Izgar (2001) ise duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca Gmalch ve Gates (1994) yapmış oldukları araştırmada ortaokulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin ilkökulda çalışan öğretmen ve yöneticilere oranla daha yüksek oranda bir mesleki tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir. Farklı araştırma bulguları çoğunlukla bu araştırmanın bulgularını desteklemiyor olmasına karşın araştırma sonuçlarımız okul türü fark etmeksizin yöneticilerin görevleriyle ilgili sorumlulukları nedeniyle yoğun bir stres altında çalıştıklarını ve bu durumun mesleki tükenmişliklerini arttırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle ilkökul ve liselerde çalışan okul yöneticileri eğitim sistemindeki değişimler, teknolojik değişme gelişmelerin çocuklar ve gençler üzerindeki olumsuz etkisi sebebiyle görevleri esnasında çok farklı öğrenci sorunlarıyla karşılaşmakta ve bunları çözmekte yaşadıkları zorluklar yöneticileri tükenmişliğe itmektir.

Bu araştırmada yanıtı aranan bir diğer alt problem de rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinin çalışılan okulun yeri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan okul türüne göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği olmuştur.

Araştırmamızda ulaşılan sonuçlar okul yöneticilerinin iş doyumlarının çalıştıkları okulun yerine göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Konu hakkında Kubilay (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda da bu çalışmanın sonucuyla benzer bulgulara ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar okul yöneticilerinin çalıştıkları işten doyum alıp almamalarının fiziksel koşullar ve okulun bulunduğu çevresel faktörden ziyade daha içsel ve insan ilişkilerine dayalı faktörlerle ilişkili olabileceği düşüncesini akla getirmektedir. Zira merkez yerine ilçede çalışan bir okul yöneticisi okulunda uygun çalışma ortamı varsa, çalışanlarla açık iletişim yolları kurabilmişse, okulda bir kurum kültürü oluşturabilmişse merkezde çalışan ve bütün bu çalışma koşullarını sağlayamamış olan başka bir yöneticiye göre daha fazla iş stresi yaşayabilir ve iş doyum düzeyi düşebilir.

Araştırmamızda ulaşılan bulgular 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin içsel ve dışsal doyum düzeylerinin 41 yaş ve üstü okul yöneticilerinin içsel ve dışsal doyum düzeylerinden anlamlı düzeyde farklılaşma gösterdiğini ortaya koymuştur. Konu hakkında Kubilay (2013), Ağaoğlu (2001) ve Cebeci (2006) tarafından yapılan araştırmalar bu araştırmanın bulguları ile uyumlu bulunmamıştır. Araştırmamızda ulaşılan bu sonuç orta yaş grubunda olan okul yöneticilerinin işleri ile ilgili faaliyetlere alışmış olma, işte verimli olmak için kendini geliştirme ve işle ilgili kalıcı bazı becerileri edinmiş olma gibi çeşitli unsurlara sahip olmalarının onların iş doyumunu önemli ölçüde arttırdığının göstergesi olabilir.

Araştırmamız bulguları okul yöneticilerinin iş doyumlarının cinsiyete göre farklılaşma göstermediğini ortaya koymaktadır. Konu hakkında yapılan araştırmalar ise farklı sonuçlara işaret etmektedir. Kubilay (2013) tarafından yapılan araştırma dışsal doyum yönüyle anlamlı farklılaşma olduğunu ortaya koyarken, Ağaoğlu (2011) ise erkek yöneticilerin iş doyumlarının kadın yöneticilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Şahin (2012), Kılıç (2011) ve Cebeci (2006) ise bu araştırmanın bulguları ile benzer biçimde iş doyumunun cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşımlardır. Farklı araştırma bulguları ve bu araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak iş doyumunun bazı alt alanlarında cinsiyete göre farklılıklar bulunmasına karşın çoğunlukla kadın ve erkek yöneticilerin iş doyumları arasında anlamlı farklılık olmaması kadın ve erkek yöneticilerinin meslekten beklentileri, mesleğin gereği olarak yaptıkları işler ve karşılaştıkları stres faktörlerinin benzer olması ile açıklanabilir.

Araştırmamızda ulaşılan bulgular okul yöneticilerinin iş doyumlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kılıç (2011) ve Eves (2008) tarafından yapılan araştırmalar bu çalışmanın sonuçları ile benzer sonuçlara işaret ederken; Kubilay (2013) ve Şahin (2012) tarafından yapılan araştırmalar araştırmamız sonuçları ile farklılaşmaktadır. Araştırmamızda ulaşılan bu bulguya dayalı olarak iş doyumunun daha çok kişilik özellikleri, mesleki beklentiler ve mesleki algılarla ilişkili bir durum olması sebebiyle medeni durumun iş doyumunu etkilemediği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin iş doyumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Kubilay (2013), Şahin (2012) ve Ağaoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da araştırmamız ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. Ancak lisansüstü eğitim yapmış olmanın iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılaşma oluşturmamış olması yöneticilerin lisansüstü eğitim almış olsalar dahi yaşamdan ve meslekten beklentilerinin değişmediğini dolayısıyla bu durumun onların iş doyumlarını etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Mesleki kıdemin yöneticilerin iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin bu çalışmada elde edilen bulgular mesleki kıdemin rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını ortaya koymaktadır. Konu hakkında Şahin (2012), Ağaoğlu (2011), Kılıç (2011), Eves (2008) ve Cebeci (2006) tarafından yapılan araştırmalarda bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer biçimde iş doyumunun mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılrken; Kubilay (2013) tarafından yapılan araştırmada içsel doyum alt boyutunda farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda elde edilen bu bulgu yöneticilikte geçirilen sürenin iş doyumunu açısından çok belirgin bir etkisinin olmadığını iş doyumunun mesleki kıdemden ziyade daha çok içsel faktörlerle ilişkili bir durum olduğunun göstergesi olarak görülebilir.

Okul yöneticilerinin iş doyumlarının çalıştıkları okul türüne göre farklılaşmasına ilişkin bulgular anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymakla beraber lisede çalışan

yöneticilerin içsel doyum ve dışsal doyum düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Konu hakkında Kubilay (2013) ve Şahin (2012) tarafından yapılan araştırmalarda araştırma sonuçlarımızla ters bir şekilde yöneticilerin iş doyumlarının okul türüne göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılaşma olmamasına karşın lise de çalışan yöneticilerin içsel ve dışsal doyum puan ortalamalarının daha yüksek çıkması lisede okul yöneticilerinin akademik olarak üniversitede aldıkları eğitimin gereği olan mesleki becerilerini daha kolay uygulayabilmeleri ile ilişkili olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri çalışılan okulun yerine göre farklılık göstermemektedir.
2. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre düşük çıkmasına rağmen, duygusal tükenme boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu, 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeylerinin 41 yaş ve üzeri okul yöneticilerinden daha yüksek olduğunu, ancak kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında ise puan ortalamaları arasındaki farkın yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit edilmiştir.
3. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.
4. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.
5. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır.
6. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri mesleki kademelerine göre farklılaşmamaktadır.
7. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri çalıştıkları okulun türüne göre farklılaşmamaktadır.
8. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri çalıştıkları okulun yerine göre farklılaşmamaktadır.
9. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri açısından 40 yaşına kadar olan okul yöneticilerinin içsel ve dışsal doyum düzeyleri 41 yaş ve sonrası okul yöneticilerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.
10. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

11. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.
12. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır.
13. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır.
14. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri çalıştıkları okulun türüne göre farklılaşmamaktadır.

ÖNERİLER

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmamızda ulaşılan sonuçlar rotasyona uğramış okul yöneticilerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişliklerinin çalışılan okulun yeri, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem ve okulun türü gibi değişkenlere göre anlamlı olarak farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle rotasyona uğramış okul yöneticilerinin üzerinde etkisi olabilecek başkaca faktörler, konu hakkında yapılacak başka araştırmaların çalışma alanını oluşturabilir.
2. Araştırmamızda rotasyona uğramış okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkmasına rağmen, duygusal tükenme boyutunda yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğunu, 40 yaşa kadar olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeylerinin 41 yaş ve üzeri okul yöneticilerinden daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgunun nedenlerine yönelik betimleyici çalışmalar yapılabilir.
3. Bu araştırma yalnızca rotasyona uğramış okul yöneticilerini kapsamaktadır. Zorunlu Rotasyona uğrayan farklı branşlardaki öğretmenlere yönelik araştırmalar da yapılabilir.
4. Bu araştırmada rotasyona uğramış okul yöneticilerinin Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) ve Maslach Tükenmişlik Envanterine verdikleri cevaplar üzerinden değerlendirilmiştir. Rotasyona uğramış okul yöneticilerinin yaşadıkları farklı boyutları ortaya çıkarmaya dönük nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı farklı araştırmalar yapılabilir.

5. Bu araştırmada rotasyona uğrayan okul yöneticilerden yer değiştirme uygulamasına yönelik görüşler alınmıştır. Öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin de görüşleri alınarak yeni araştırmalar planlanabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Benzer bir araştırma, örneklemi daha geniş tutularak farklı bölgelerde uygulanabilir.
2. Yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasının etkililiğini ve verimliliğini tespit etmek için yer değiştirmelerde temel alınan kriterler, bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçları dikkate alınarak yeniden düzenlemeye gidilebilir.
3. Yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulaması gerçekleştirilmeden önce, yöneticilerin bu süreçte karşılaşacakları güçlüklerle yönelik hizmet içi eğitim verilerek yaşanacak sorunların önüne geçilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1995). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi.
- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. 4. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ada, Ş. (1997). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite İşbirliği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağaoğlu, O. (2001). *Bilim ve Sanat Merkezlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumu*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Akçamete, G. Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2004). *İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 11(41), 7–24.
- Alıç, M. (1997). *İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi*. Eğitim Yönetimi Dergisi.(2), S.16.
- Arı, G.S. ve Bal, E. Ç. (2008). *Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C. 15. 131_148.
- Arslan, Ö. G. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Aslan, Ü. (2013) *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ay F. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Aydın, İ. ve Özkul, E. (2007). *İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 169-186 179.
- Aydın M. (2007). *Mersin Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doyumu*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi (5.Baskı B.)*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Baycan, F.A. (1985). *Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi*. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başören, M. (2005). *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Benligiray, S. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, İnsan Kaynakları Yönetimi, No:1561:1-28, Editör: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Budak G.L ve Budak, G. (2000). *Halkla İlişkiler*, 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları,
- Budak, G., Sürgevil O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.Cilt: 20, Sayı:2.
- Bursalıoğlu, Z. (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Cebeci, S. (2006). *Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- Croom, D. B. (2003). "Teacher Burnout In Agricultural Education". *Journal Of Agricultural Education*, Sayı:44,(2).
- Conley, D., & Goldman, P. (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominitating?* Oregon: Ossc Bulletin Series.
- Çam, O. (1992). "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, ss.155- 158.
- Çavuşoğlu, İ. (2005). *Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Çelik, V. (2009). *Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R.L. 1994. *Management (3rd Ed.)*. Fortworth: Dryden.
- Daly, S. (1992). *Principal Burnout In The Public Schools*. Dissertation Abstract International, 53(7), 2177 A.
- Demiral Y. (2004). *Çalışma Yaşamında Psikosoyal Etmenler*. Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, S.20:22-26.
- Doğan, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale.
- Dolunay, A. B. (2002). *Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durum Araştırması, Keçiören İlçesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dönmez, B. ve Gunes, H. (2001). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1(5), 71-78.
- Edelwich, J. (1980). *Burnout, Stages Of Disillusionment In The Helping Professions*. New York, Human Sciences Press, 3, 65-77.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Beta Yayınları

- Ergin, C. (1992). “*Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uygulanması*”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ed R Bayraktar, Ankara.
- Ergin, C. (1992). *Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi. 12 (1-2), 37-50.
- Eves, S. (2008). *Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat
- Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten Günümüze İlk ve Orta Dereceli Okullarda Müdür Atamalarının Mevzuata Göre Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Freudenberger, N.J. (1979), Staff Burnout. *Journal Of Social Issues*, 30, 159-165.
- Graham, M. W. ve Messner, P. E. (1998) Principals And Job Satisfaction. *International Journal Of Educational Management*, 12(5), 196–202.
- Girgin G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi: İzmir İl'i Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gmelch, W.H., Gates, G., Parkay, F.W., ve Torelli, J.A. (1994). The Impact Of Personal, And Organizational Characteristics On Administratior Burnout. *Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association*, New Orleans, LA, April.
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon İle Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Gündüz, H. (2006). *Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri, Diyarbakır Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Gürbüz, Z. (2008). *Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- <http://mevzuat.meb.gov.tr>, (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete. Sayı: 28728.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kalkan, M. (1996). *Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğiliminin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Karadağ G, Sertbaş G, Coşkun İ, Taşdemir H ve Özdemir N. (2002). *Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi*. Hemşirelik Forumu Dergisi, Sayı.5:6.
- Karaman, M. A.(2009). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Seviyelerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Geliştirilmiş 5. Basım*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kılıç, Ö,S.(2001). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi. Konya.

- Kırılmaz, A. Y. Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). *İlköğretim'de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması*. İlköğretim-Online, 2 (1), 2-9,
- Koçel,T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kokkinos, Constantinos M. (2007). Job Stressors, Personality And Burnout In Primary School Teachers. *British Journal Of Education Psychology*. Sayı: 77, Ss.229-243.
- Koustelios, A.D. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers. *The International Journal Of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Kösterelioğlu, M. A. (2007). *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Kubilay, S. (2013). *Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Niğde İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi. Kayseri.
- Maslach, C. (1981). The Burnout Syndrome. *Current Research, Theory And Interventions*, 3, 49-56.
- Maslach, C. ve Jackson, S. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, (2), 99-113.
- Maslach, C. and Schaufeli, W.A. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52, 397- 422
- Meb Mevzuat. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete. Sayı: 28728.

- Meier, M. (1983). "Enhanced Fields On Large Metal Particles: Dynamic Depolarization," *Opt. Lett.* 8, 581-583
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied To Work*(Sixth Edition) (Sixth Edition B.). Usa: Wadsworth.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oshagbemi, T. (1997). *Job Satisfaction And Dissatisfaction In Higher Education* [Electronic Version]. *Education And Training*, 39(8/9), 354-359.
- Otacioğlu, S. G. (2008). *Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 (15), 103–116.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özcan, Z.E.(2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği)* . Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Özer, R. (1998). *Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özkaya, G. (2005). *Öğretmenlerin Kariyer Sürecinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Özocak, K. (2001). *Differences Of Job Satisfaction Level Amog Rotators And Non-Rotators*, (Yayınlanmamış Master Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Rinehart, James S. Short, Paula M. (1994) “Job Satisfaction And Empowerment Among Teacher Leaders,” *Reading Recovery Teachers And Regular Classroom Teachers*, Education, Vol. 114 Issue 4, P570, 11p, 5.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials Of Organizational Behaviour*. San Diego State University: Prentice Hall International.
- Sabuncuoğlu. Z.ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarros, J.C. (1988), Administrator Burnout: Findings And Future Directions. *Journal Ofeducational Administration*. 26(2), 184-196.
- Sevinç, Y. (2007). *Yetiştirme Yurtlarında ve Çocuk Yuvalarında Görev Yapan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sönmez, N. (2010). *Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarına Yönelik Yetki Kullanımında Karşılaştıkları Sorunlar İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). *Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi*. Türk Psikoloji Dergisi, 21(13), 10-36, 44-60.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sürücüoğlu, H, K. (2011). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Kütahya İl Merkezi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

- Şahin, N.(2012). *Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü İle İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri: Amasya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun
- Taş, H. (2002). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taymaz, H. (2000). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*. Beşinci Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tevruz, S. (1997). *Endüstri-Örgüt Psikolojisinin Tarihçesi. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*. Türk Psikologlar Derneği.
- Toplu N, Y. (2012). *Okul Öncesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın
- Torun, A. (1997). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerinde Bir İnceleme*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ünal, S. (1999). *Okullardaki Stres Kaynakları Verimlilik İlişkisi*, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 11, 365-372.
- Yelboğa, A. (2008). *İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların Belirlenmesi*. Yönetim Dergisi, 19(61).
- Yıldız, E. (2011). *Eğitimcilerde Tükenmişlik (Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Yıldırım, H. (2008). *Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yıldırım, S.S.(2009). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sevgili Yöneticiler,

Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini araştırmayı amaçlayan, bu araştırma için hazırlanan soruları yanıtlarken, size en uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz. Elde edilen kişisel bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır. Araştırmanın güvenilirliği için, soruları dikkat ve içtenlikle cevaplandırmanızın önemi büyüktür. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Erkan GÖKKAYA
Erciyes Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.

1.Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri:

Merkez İlçe

2. Yaş:

40 Yaşa Kadar 41 yaş ve üzeri

3. Cinsiyet:

Kadın Erkek

4. Medeni Durum:

Bekar Evli

5. Eğitim Düzeyiniz:

Lisans Yüksek Lisans veya Doktora

6. Mesleki Kıdem:

0- 20 yıl 21 yıl ve üzeri

7. Çalıştığınız Ortamın Türü:

İlkokul Ortaokul Lise

EK 2

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam oluştururum.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte kayda değer bir çok başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümlerim.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

EK 3:**MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ (MSQ)**

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.

	Şimdiki İşimden;	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından					
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Bana sürekli bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : Erkan GÖKKAYA

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 1970 – Develi-KAYSERİ

Medeni Durumu: Evli

Tel : 0505 653 38 31

e-mail: erkangokkaya38@hotmail.com

Yazışma Adresi: erkangokkaya38@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	EÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Lisans	Atatürk Üniversitesi Eğitim Fak. Reh. ve Psiko. Danışmanlık Anabilim dalı	1994
Lise	Develi Lisesi	1989

YABANCI DİL

İngilizce