

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİMDALI

MÜDÜR YETKİLİ ÖĞRETMEN OLARAK GÖREV YAPAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ

(Muğla İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELDA KAYA

PROF. DR. AHMET DUMAN

Muğla, 2009

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

MÜDÜR YETKİLİ ÖĞRETMEN OLARAK GÖREV YAPAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
(MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)

SELDA KAYA

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :23/09/2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :26/08/2009

Tez Danışmanı : PROF. DR. AHMET DUMAN

Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. AYNUR BİLİR

Jüri Üyesi : DOÇ. DR. RUHİ SARP KAYA

Enstitü Müdürü: PROF. DR. NURGÜN OKTİK

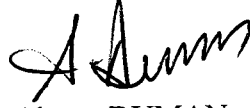
AĞUSTOS, 2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ~~27/05/2009~~ tarih ve ~~4.52/9~~ sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ~~2.5/4~~ maddesine göre, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Selda KAYA'nın "Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Muğla İli Örneği)" adlı tezini incelemiş ve aday ~~26.08/2009~~ tarihinde saat ~~11.:00~~.da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ~~50..~~ dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...~~kabul~~..... olduğuna ~~oybirliği~~... ile karar verildi.



Prof. Dr Ahmet DUMAN

Tez Danışmanı



Yrd. Doç. Dr. Aynur BİLİR

Üye



Doç. Dr. Ruhi SARKAYA

Üye

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Muğla İli Örneği)” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23.09/2009

Selda KAYA



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı: KAYA

Adı : SELDA

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Muğla İli Örneği)

Y. Dil : İngilizce

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

•

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite :Muğla Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü :Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :DUMAN,Ahmet

Ünvanı :Prof. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Muğla İli Örneği)

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

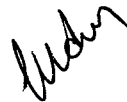
- 1. Tükenmişlik**
- 2. Duygusal Tükenmişlik**
- 3. Duyarsızlaşma**
- 4. Kişisel Başarı**

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

- 1. Burnout**
- 2.Emotional Exhaustion**
- 3.Depersonalization**
- 4.Personal Accomplishment**

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum**
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir**
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir**

Yazarın İmzası :



Tarih :23.12/2009

ÖZET

MÜDÜR YETKİLİ ÖĞRETMEN OLARAK GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ (MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)

Selda KAYA

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi
Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Ahmet DUMAN

Bu araştırmada Muğla ilinde görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için araştırma problemi ile ilgili veriler, nitel yöntemle elde edilmiştir.

Araştırmanın çalışma evreni, Muğla ili ve ilçelerdeki C tipi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 130 müdür yetkili öğretmendir. Çalışma evreninden belirli ölçütlere göre seçilen 30 müdür yetkili öğretme ile araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yöntemiyle elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: (1) Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgularına göre; müdür yetkili öğretmenlerin büyük çoğunluğu şu anki çalışma ortamlarında kendilerini yalnız, çaresiz ve mutsuz hissetmektedirler. İş yüklerinin ağır olmasından dolayı kendilerini yorgun, halsiz, gergin ve sinirli hissetmektedirler. Müdür yetkili

öğretmenler hem ekonomik hem de psikolojik olarak doyum elde edememektedirler. Müdür yetkili öğretmenlerin içinde buldukları ruh hali aile ve sosyal yaşantısını olumsuz olarak etkilemektedir. Müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir kısmı kendilerini ikinci sınıf vatandaş olarak görmektedirler. Bu anlamda üstlerinden takdir görmediklerini belirtmektedirler. Bütün bunlara bağlı olarak duygusal anlamda kendilerini yorgun hisseden müdür yetkili öğretmenlerin hemen hepsi müdür yetkili öğretmenliği bırakıp sınıflarıyla ilgilenmek istemektedirler. (2) Müdür yetkili öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgularına göre: müdür yetkili öğretmenlerin öğretmenleri ve öğrencileriyle ilişkilerinin iyi olduğu ancak velileriyle olumlu ilişkiler kurmaya çalışmalarına rağmen onlarla iletişimlerinin yetersiz olduğunu görülmüştür. Müdür yetkili öğretmenlerin bir kısmı okul içerisinde otoriteyi kurmak için katı kurallar koyduklarını ancak onların eksikleri ya da hataları karşısında yapıcı olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. (3) Müdür yetkili öğretmenlerin kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgularına göre: müdür yetkili öğretmenlerin hemen hepsi yaptıkları işi önemli ve anlamlı bulmaktadırlar ve bu anlamda öğrencilerin yaşamlarına katkı sağladıklarını düşünmektedirler. Müdür yetkili öğretmenler kendi kişisel gelişimini yetersiz görmektedirler. (4) Müdür yetkili öğretmenler tükenmişlik nedeni olarak iş yükünün fazla olması; hem sınıf öğretmeni hem de idareci olarak görev yaptıkları için doyum elde edememeleri; üstlerinden yeteri kadar takdir görmemeleri; tek öğretmen olarak görev yapmaları olarak belirlenmiştir. (5) Müdür yetkili öğretmenlerin sorunları ise, ekonomik yetersizlikler; iş yükünün fazla olması; çevreden kaynaklanan imkânsızlıklar; üst yönetimin ilgisizliği; birleştirilmiş sınıf; siyasi baskılar; hizmet içi eğitimin yetersizliği; müdür yetkili öğretmenliğin ciddiye alınmaması; yalnızlık; ulaşım; okulların fiziksel koşullarının yetersiz olması; okul-çevre ilişkisinin yetersiz olması; muhtar ile olan ilişkilerin yetersiz olması şeklinde sıralanabilir.

ABSTRACT**Exhaustion Degree of Teachers working as an authorized principals in Muğla****KAYA, Selda****Master's of Art Thesis, Depertmans of Educational Sciences****Educational Administration, Supervision , Planning and Economics****Mentor: Prof.Dr.Ahmet DUMAN****August,2009**

This research was conducted in order to define the exhaustion level of teachers working as an authorized principals in Muğla and to give suggestions about this subject. The data was maintained with Qualitative Method.

The population of the study consisted of 130 teachers working as an authorized principals at C typed schools in Muğla and its towns. The interviews have been made with 30 teachers with the principal authority selected with a specific criteria from the research population by using the interview form developed by the interviewer. Content analysis was made in resolving the data obtained by the method of interview.

At the end of the research, these findings were obtained: (1) According to the findings related to the emotional exhaustion level of the surveyed teachers with the principal authority; the vast majority of teachers with the principal authority feel themselves alone, helpless and unhappy in the current work environment. Because of heavy workload they feel themselves tired, weak, tense and nervous. The teachers with the principal authority can not obtain satisfaction both economically and

psychologically. Their mood affects their family and social lives negatively. A large part of the teachers with the principal authority see themselves as second-class citizens. In this sense, they state that they aren't appreciated by their superiors. . Depending on these ones, almost all of the teachers with the principal authority feeling themselves tired emotionally want to leave their position of being teachers with the principal authority to deal with their classes.(2) According to the findings about their exhaustion at the desensitization level : It is seen that teachers with the principal authority have good relationships with their students and teachers but they are insufficient at communication with the guardians of the students in spite of their struggle to improve the relationship with them. Some of the teachers with the principal authority stated that to establish discipline they set strict rules but they are trying to be constructive against the rules' deficiency and inaccuracy (3) According to the findings about the exhaustion level of the teachers with the principal authority at their personal success dimension : Almost all of the teachers with the principal authority thought that the work they do is important and meaningful and in this sense they provide contribution to students' lives. To the teachers with the principal authority their own personal development is inadequate. (4) The exhaustion reasons of the teachers working as an authorized principals are excessive burden of their jobs; not to be satisfied owing to be both a teacher and a principal; not to be approved by their superiors; work as the only teacher in the school. (5) The problems of the teachers working as an authorized principals are economical deficiencies, excessive task burden, impossibilities based on the environment, superiors'indifference, consolidated class, political constraints, inadequate inservice training, not taking being teachers working as an authorized school principals seriously, loneliness,, transportation, insufficiency of the schools' physical conditions, inadequacy of the relationship between school and the environment, inadequacy of the relationship with the reeve.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	I
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	V
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ	IX
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	15
1.3. Araştırmanın Önemi.....	16
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	17
1.5. Tanımlar ve kısaltmalar.....	17
BÖLÜM II	19
İLGİLİ ALANYAZIN	19
2.1. Tükenmişlik.....	19
2.2. Tükenmişlik Nedenleri.....	20
2.2.1. Demografik Özellikler.....	21
2.2.2. Örgütsel Beklentiler.....	26
2.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	27
2.4. Tükenmişliğin Sonuçları.....	28
2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	29
2.5.1. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	30

2.5.2. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	31
2.6. Eğitim Yönetimi ve Müdür Yetkili Öğretmenler.....	32
2.7. İlgili Araştırmalar.....	35
2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	35
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	41
BÖLÜM III.....	45
YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırma Deseni.....	45
3.2. Çalışma Evreni.....	45
3.3. Veri Toplama Araçları.....	47
3.4. Veri Toplama Süreci.....	48
3.5. Verilerin Analizi.....	49
3.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	51
BÖLÜM IV.....	52
BULGULAR VE YORUM.....	52
4.1. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	52
4.2. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri.....	57
4.3. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duyarsızlaşma Boyutundaki Tükenmişlik Düzeyleri	70
4.4. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Kişisel Başarı Boyutundaki Tükenmişlik Düzeyleri	77
4.5. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Tükenmişlik Nedenleri.....	81
4.6. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar	83
BÖLÜM V.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
5.1. Sonuçlar.....	90

5.1.1. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar.....	90
5.1.2. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duygusal Tükenme Boyutundaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	91
5.1.3. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duyarsızlaşma Boyutundaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	93
5.1.4. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Kişisel Başarı Boyutundaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	94
5.1.5. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Tükenmişlik Nedenlerine İlişkin Sonuçlar.....	94
5.1.6. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Sonuçlar.....	95
5.2. Öneriler.....	96
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	107
Ek-1: Görüşme formu.....	107
Ek-2: Özgeçmiş.....	114
Ek-3: Muğla Valiliği'nden Alınmış Anket Uygulama İzin Yazı ve Onayları.....	115

TABLOLAR LİSTESİ

3.1	Muğla Merkez Ve İlçe İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Dağılımları.....	46
4.2	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	52
4.3	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	53
4.4	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	53
4.5	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	54
4.6	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	54
4.7	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	55
4.8	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmemesine Göre Dağılımı.....	55
4.9	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Müdür Yetkili Olarak Görev Yaptığı Yıla Göre Dağılımı.....	56
4.10	Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Müdür Yetkili Öğretmen Olmayı İsteyip İstememesine Göre Dağılımı.....	57

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile Muğla ilinde görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince yardımını esirgemeyen araştırmanın tüm aşamalarında görüş ve fikirlerinden faydalandığım çok değerli danışmanım Saygıdeğer Hocam Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca ilgisini ve desteğini esirgemeyen Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Aynur BİLİR'e, yüksek lisans eğitimimde ders aldığım bütün hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimimin ders ve tez aşamasında desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan aileme, tez çalışmamın her aşamasında, sabır ve hoşgörüsüyle benimle birlikte olan eşim Tolga KAYA' ya, candan ilgileriyle beni motive eden kardeşime çok teşekkür ediyorum.

SELDA KAYA

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmayla ilgili literatür taraması yapılmış, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlılar ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

1.1. Problem

İnsanların uygarca yaşamaları için yeterli eğitim görmeleri şarttır. İnsanlar eğitim gereksinimlerini, kendilerini eğitecek insanlarla ilişkiler kurarak karşılarlar. İnsanların eğitilmek üzere diğer kişilerle ilişkiye geçmesi toplumda eğitime özgü ilişkiler dokusu yaratır. Toplumdaki insanlar arası bu eğitsel ilişkiler dokusuna, eğitim kurumu denir (Başaran, 2000: 12). Eğitim kurumu toplumu oluşturan en önemli kurumlardan biridir. Bir toplumsal kurum olan eğitimin yarattığı toplumsal birime ise “eğitim sistemi” denir (Hesapçıoğlu, 1988: 23).

Temel sistem, üst sistem ve aracı üst sistemlerden oluşan eğitim sistemi, ulusun bütün üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Başaran, 2006: 77–78).

Eğitim sistemi amacına okullar yoluyla ulaşır. Okulların belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, Milli Eğitim Temel Kanununda belirlenen ideal insanın yetiştirilmesi okulda verilen eğitimin niteliği ile ilgilidir. Okullarda nitelikli eğitimin verilmesi okulların iyi yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Izgar, 2000: 1).

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, temel sermaye bilgi ve bilgiye sahip olan insandır. Bunun için günümüz toplumları eğitimin toplumsal kalkınmadaki yerini ve önemini kavramıştır. Yeni toplumsal ihtiyaç ve şartlara göre

yapılan eğitim sisteminin en önemli öğelerinden birisi yönetimdir. Günümüzde yönetim anlayışları olan toplam kalite yönetimi, sıfır hata yönetimi vb. adlarla anılan yönetim anlayışında eğitim seviyesi yüksek, kaliteli insan üretimin temel faktörüdür. Bu insanların yetiştirilmesine olan gereksinim eğitim örgütlerinin ve eğitim yöneticilerinin önemini bir kat daha arttırmaktadır (Izgar,2000: 1).

Müdür, müdür yetkili öğretmen, müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı, denetmen, başkan gibi unvanları bulunan eğitim işgörenlerinin oluşturduğu yönetim alt sistemi, eğitim sistemini diğer alt sistemlerle bir bütün olarak işleyen, amaçlarına yönlendiren, eğitimin amaçlarını gerçekleştiren sistemdir (Başaran,2006: 90).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Taymaz, 2003: 63). Yönetici okulun belirlenen amaçlarına ulaşması için gerekli olan madde ve insan kaynaklarını sağlamaktan ve bu kaynakları verimli bir şekilde kullanmaktan sorumludur (Bursalıoğlu, 1982: 6). Okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken diğer görev ve sorumlulukları da ilgili yönetmeliklerde belirtilmiştir. 23.08.2003 tarih ve 25212 sayılı resmi gazetede yayımlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde bu görev ve sorumluluklar şu şekilde sıralanmaktadır:

“İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur”

2000 tarih ve 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanan ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımında ise okul müdürünün görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Okul yönetimi: kanunu, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlamak, organizasyon ve koordinasyon görevlerini yerine getirmek, uygulama ve denetimini yapmak, personelin performansını değerlendirerek yüksek verim elde etmek için tedbirler almak, okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunmak, astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlamak, ödüllendirilecek personeli tespit etmek, kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurmak, amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunmak, astlarından gelen önerileri değerlendirmek, çalışmalarını ile ilgili işlerin değerlendirilmesini yapmak”.

Etkili ve başarılı bir okul yöneticisi olabilmek için yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmenin yanında okulun amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanması gerekir. Bunun için okul yöneticisinin okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi şarttır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için okul yöneticisinin akademik eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002: 6).

Günümüzde yöneticilik artık bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Eskiden yöneticiliğin doğuştan var olan bir yetenek olduğu kabul edilirdi. Bu görüşe göre insanlar aslında yöneticilik yetenekleri varsa başarı gösterir, aksi halde başarı gösteremezdi. Ancak bugün yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu görüşüne karşı yöneticiliğin bilgi ve tekniğe dayandığını ileri süren bir görüş ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre insan bir makine değildir. Bir takım duygularla hareket eder. Bunun için iyi bir yönetici, yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra insan yönetimi ile ilgili sosyal ve psikolojik olayları da bilmek zorundadır. Bu anlamda günümüzde

yöneticileri yetiştirmek ve geliştirmek amacıyla bu alanla ilgili kurslar, seminerler, konferanslar düzenlenmekte ve yöneticilik alanındaki eğitim kurumlarının geliştirilmesine önem verilmektedir (Izgar, 2000: 59). Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan düzenlemeler vardır.

Her okulda okulu yöneten bir okul müdürü bulunmaktadır. Kapsama dâhil okul ve kurumların her biri için müdür norm kadrosu verilir. Ancak 10.08.1999 tarih ve 23782 sayılı gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliğine göre: Bünyesinde 6, 7 ve 8 inci sınıfı bulunmayan, öğrenci sayısı 150'den az olan ilköğretim okulları ile birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okullara müdür norm kadrosu verilmez. Müdür normu bulunmayan okullarda ise yönetim görevini müdür yetkili öğretmenler üstlenmektedirler.

13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre müdür yetkili öğretmen: Müdür normu bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği görevi ile yönetim hizmetlerini birlikte yürütmek üzere görevlendirilen öğretmendir. Müdür yetkili öğretmen bir müdürün görev, yetki ve sorumluluklarını tamamen üstlenir.

Müdür yetkili öğretmenler bir okulun her şeyidir. Bu öğretmenlerin; yönetim görevi, öğretim görevi, memur görevi, rehberlik görevi, hizmetli görevi ve buna benzer birçok görevi vardır. Başarılı olabilmesi için bu görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi gerekir.

Yönetici olarak müdür yetkili öğretmen; kanun, yönetmelik, program ve emirlere göre okulun bütün işlerinin yürütülmesinden, okulun amaçlarına uygun

olarak yönetilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Bunun dışında büro hizmetlerini yürütmek, okulun bakım ve onarımını sağlamak, sağlık, temizlik konularında gereken önlemi almak, okulun güvenliğini sağlamak, okulun laboratuvar, kitaplık, oyun yerini eğitime hazır bulundurmak, okul-çevre ilişkilerini geliştirmek, devam-takip, sınıf geçme, öğrenci nakil gibi öğrenci işlerini düzenlemek, ayniyat işleri, lojman, yangından koruma işlerini yürütmek, derslerin planlı yapılmasını sağlamak, okul-aile birliği çalışmalarını sürdürmek, resmi yazışmaları yapmak diğer yönetim görevleri arasındadır. Ayrıca başarılı ve etkili bir yönetici olabilmesi için müdür yetkili öğretmenin karar, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki ve değerlendirme yönetim süreçlerini en iyi şekilde bilmesi ve uygulaması gerekir (Kaykanacı,1993: 10).

Okul hem öğretmeni, hem yöneticisi, hem öğrencisi, hem de çevresiyle bir bütün olarak değerlendirilir. Eğitim ve öğretimin başarılı olabilmesi için yönetim görevini üstlenen yöneticide, yönetimle ilgili yeterliliklerin bulunması gerekir. Eğitim ve öğretim işlerini üstlenen öğretmende, genel kültür, mesleki formasyon özellikleri aranmaktadır. Müdür yetkili öğretmenlerin ise, hem yöneticilik hem de öğretmenlik özelliklerinin yeterli olması beklenir. Yapacağı görev ve üstleneceği sorumluluk belli bir yetenek, özel bilgi, beceri, davranış ve çalışma arzusu gerektirmektedir. Birçok sorunun çözümünde tek başınadır. Sorumluluğu paylaşma ya da yetkiyi devretme gibi bir durumu söz konusu değildir. Bu yüzden cesaret ve çalışma gücüne sahip olmalıdır ki imkânsızlıklar içinde problemleri çözebilsin (Bingöl, 2002: 5–6). Ancak bu cesaret ve çalışma gücüne sahip olabilmesi için bir öğretmenin en azından mesleki deneyim kazanmış olması şarttır. Bugün baktığımız zaman müdür yetkili olarak görev yapan öğretmenler daha çok mesleğe yeni başlayan, deneyimsiz öğretmenlerdir ve birçoğu okullarında tek öğretmen olarak görev yapmaktadır. Büyük hayaller ve ideallerle mesleğe başlayan bu öğretmenler öncelikle birleştirilmiş sınıf gerçeğiyle yüz yüze gelirler. Daha öğretmen olarak bu sorunla baş edemezken müdür yetkili öğretmenlikle tanışır. Önceleri büyük umut ve beklentiler ön plandadır. Mesleğinin amaçlarına ulaşmak ve idealleri gerçekleştirmek için aşırı çaba gösterirler. Daha sonraları müdür yetkili öğretmenler hem eğitim-

öğretimde hem de yönetimde karşılaştığı sorunlar nedeniyle görevleri ile ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşarlar. Ayrıca bu sorunlar müdür yetkili öğretmenleri stres ve baskıyla karşı karşıya getirmektedir.

Bir örgütün verimliliğini etkileyen en önemli öğelerden birisi örgütün sağlığıdır. Örgütün sağlıklı olması içinde öncelikle örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Izgar,2000: 2).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) iş sağlığını; fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik hali olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, sağlığı sadece fiziksel iyilik olarak görme şeklindeki geleneksel bakışı aşp, buna sosyal ve ruhsal boyutu da ekleyerek daha kapsamlı hale getirmektedir. Bu durumda sağlıksızlık sadece fiziksel hastalıkların değil, ruhsal ve sosyal sorunlarında bulunmasını içermektedir. Ancak günümüzde sanayileşmenin, şehirleşmenin artması ile birlikte insanların iş yükü artmaktadır. Bu durumda insanların yaşadığı stres sağlığının bozulmasına neden olmaktadır. Sağlığı etkileyen bu olumsuz faktörlere ek olarak, kişilerin çalışma ortamları, iş ilişkileri, statü ve rollerindeki olumsuzluklardan kaynaklanan etkenler çalışanın sağlığını bozmaktadır. Bu olumsuz koşulların uzun süre devam etmesi sonucunda kişinin sağlığında bozulma belirtileri görülmektedir (Özer,1998: 3). Yukarıda belirtilen iş sağlığı tanımı incelendiği zaman yöneticiler içinde anlamlı sonuçlar çıkmaktadır. Bir okulun verimli olması doğrudan yöneticinin verimli çalışmasına bağlıdır. Yöneticinin verimli çalışması ise doğrudan okul sağlığı ile ilişkilidir. İşte hem yönetici hem de öğretmen olarak görev yapan müdür yetkili öğretmenler, okul sağlığını bozulması ve buna ek olarak karşılaşılan diğer sorunlara bağlı olarak ruhsal problemler yaşamaktadır. Bu durum duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olarak tanımlanan tükenmişliğe yol açabilmektedir.

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanmış ve son 30 yıldır farklı meslek alanları ile ilgili olarak üzerinde yoğun bir şekilde çalışılmıştır (Oruç,2007: 11). Tükenmişlik kişinin kendisine hedefler koyup, sonra istediklerini elde edememesinin sonucunda hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmiş olmasıdır. Bu durum işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkmaktadır (Güllüce,2006: 3).

Bugün en çok genel kabul görmüş tanım Maslach tarafından yapılan ve tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda azalma olmak üzere üç boyutlu sendrom olarak ele alan tanımdır. Tükenmişliğin bu alt boyutları şu şekilde belirtilmektedir:

Duygusal Tükenme: Tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezi olup çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (Özer,1998: 15). Daha çok insanlarla ilişkilerin yüz yüze yaşandığı sektörlerde görülen duygusal tükenmenin kaynağı, kişide aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmedir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisindeki kişi kendini zorlayarak diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir (Yerlikaya,2000: 8-9). Duygusal tükenme kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşamasıdır. Bu kişi çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve kaygı duygusunu aşamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Çalışkur,2008).

Duyarsızlaşma: Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolları arar. İnsanlarla olan ilişkilerini asgari düzeye indirir. Sendroma yakalanan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalır. İnsanlara karşı geliştirilen bu soğuk, ilgisiz ve katı tutum; sendromun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Duyarsızlaşma safhasındaki kişi; insanlar hakkında yanlış düşüncelere kapılır ve onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder (Güllüce,2006:6). Bakım ve hizmet verdikleri kişilere karşı, bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergiler (Dolunay,2002: 52). Bu boyutta özellikle, hizmet verilen bireylere karşı tutumlarda ve tepkilerde olumsuz değişimler vardır. Buna daha çok sinirlilik ve işe ilişkin idealizm kaybı eşlik eder (Çokluk,1999: 11). Duyarsızlaşma aşamasındaki kişi, karşısındakilere aşağılayıcı ve kaba davranır. İnsanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirerek işi gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara nesneymiş gibi davranır (Yerlikaya,2000: 9).

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Başkaları hakkında geliştirilen olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder ve kendisi hakkında başarısız hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar (Güllüce,2006: 6). Kişisel başarı sorununun başarı ile üstesinden gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanır (Dolunay,2002: 52). Bir başka ifade ile kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur (Izgar,2000: 22).

Tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getirir. Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler,

güdülenme, kişilik örüntüleri, performans, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, iş doyumunu ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, bireysel nedenler başlığı altında ele alınmaktadır (Izgar,2000: 26). Yönetimle iletişim sorunları, yönetimle çalışanların hedeflerinin çatışması, kurum desteğinin olmaması ve otoriter denetim tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alınmaktadır. Ayrıca rol çatışması, rol belirsizliği, meslektaş desteğinin olmaması, ücret azlığı, iş ortamının iklimi ve fiziksel özellikleri tükenmişliğe neden olan iş ile ilgili etkenler olarak görülmektedir (Yerlikaya,2000: 10).

Sunduğu hizmetin niteliğinde ve niceliğinde azalmaya yol açtığı gibi işgörenin sağlığını da olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin gözlenebilen ve çeşitli tetkiklerle izlenebilen fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri bulunmaktadır.

Tükenmişlik kişide kronik soğuk algınlığı, sık baş ağrıları, bel ağrısı, uykusuzluk, gastrointestinal bozukluklar, kilo kaybı, kroner kalp rahatsızlığı, solunum güçlüğü gibi psikosomatik rahatsızlıklarla belirmektedir. Yorgunluk ve bitkinlik hissi, anksiyete, depresyon, benlik saygısında düşme ise kişide görülen psikolojik belirtilerdir. Ayrıca çalışan kişide insanlara, mesleki sorunlara ve bunları çözme çabalarına karşı alaycı bir tavır alış olarak tanımlanan kinisizm görülür. Bu sürecin sonunda ise o insanların o sorunlara layık olduğu görüşü gelişerek hizmetin niteliğinde bozulma, performansta azalma, işe gelmeme ya da geç kalma, işi bırakma, çay molaları ve öğle yemeklerinin süresini uzatma, kötü yemek yeme alışkanlıkları, düzenli beslenememe, alkol ve ilaç kullanımında artma, kişisel başarısızlık inancıyla psikiyatri ile tedaviye başvurma, insanlardan uzaklaşma, empati yapamama, kişiler arası ilişkilerde kurallara uyum güçlükleri, hatalarda artma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler görülmektedir (Yerlikaya,2000: 10–11).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi başkalarının yapamadığı şeyleri kendisinin yapabildiğine tümüyle inanmaya başlar. Gittikçe kendisine aşırı güven duyar ve karşısındaki insanlara zihinsel olarak yetersizmiş gibi bakmaya başlar (Izgar,2000: 4). Yapılan çalışmalarda tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı açıktır.

Tükenmişlik bireyleri mesleki, kişisel ve örgütsel açıdan gereksinimleri olan canlılıktan alıkoyan bir durumdur. Sadece tükenmişliği yaşayan bireyi değil bireyin hizmet verdiği kişileri, çalıştığı kurumu, içinde yaşadığı toplumu, aile ve arkadaş çevresini etkiler. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi ve tükenmişlikle baş etme yollarının belirlenmesi ve uygulanması çok önemlidir (Oruç,2007: 26).

Araştırmalar, tükenmişlik yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle bireyin çalıştığı kurumda ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik durumuna etkileri düşünüldüğünde desteğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Tükenmişlikle baş etme yolları incelendiğinde, çalışan kurumdaki aksaklıkların halledilmesinin önemi açıkça görülmektedir. Bu anlamda yönetici beslenme, sağlık, çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyileştirmesi, terfi artışları ve ulaşım olanaklarının iyileştirmesi gibi tükenmeyi engelleyen ya da ortadan kaldıran önlemler almalıdır. Çalışma ortamındaki işin yoğunluğu ve bireye yüklenen iş miktarı, bireyin bilimsel ve fiziki açıdan aşırı yorulmasına ve tükenmişlik sendromunu yaşamasına neden olur. Bu nedenle sendromu yaşayan kişinin iş yükünün azaltılması sağlanmalıdır. Ayrıca tükenmişliği önlemek için bireyin görevinde, görev yaptığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişiklik yapılabilir. Bütün bunların yanında birey, sorunlarla başa çıkmak için iletişim ve strateji taktiklerini öğrenmeli, spor, müzik gibi sosyal aktivitelere yönelmelidir. Bu bireyin hem ortamdaki uzaklaşmasını hem de farklı gruplara katılımını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra birey iş ortamında mekânsal değişiklikler (renk, şekil gibi) yaparak çalışma ortamını daha iyi duruma getirebilir (Yerlikaya,2000: 13).

Tükenmişlik sendromu, insanlarla yüz yüze ilişkileri gerektiren öğretmenlik, doktorluk vs. gibi mesleklerde daha çok görülmektedir. Bu meslek gruplarında duygusal süreçlerin yoğun yaşanması, sürekli karşılıklı etkileşimin gerekliliği ve insanlarla ilgilenilmesi, kişilik özellikleri ve olumsuz çalışma ortamının çalışmayı, verimliliği etkilemesi strese yol açmaktadır (Yerlikaya, 2000: 4).

Okullar stresli iş ortamları arasında ilk sırayı almaktadır. Hem yönetici hem de öğretmenler bu ortamda birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bugün velilerin ve toplumun öğretmenlerden beklentileri yüksektir. Bu anlamda öğretmenler öğrencilerin sadece eğitimleri değil, onların her türlü problemiyle yakından ilgilenmesi beklenen kişilerdir. Bütün bu beklentiler öğretmenler üzerinde aşırı baskıya ve strese yol açar. Eğer öğretmen bunlarla baş edemezse tükenmişlik yaşamaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin belirlenen yasalardan daha çok kişiyle ilgilenmek zorunda kalması, ekonomik sıkıntı çekmesi, imkânların sınırlı olduğu koşullarda yaşaması onları tükenmeye iten diğer nedenlerdir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arttıkça hizmet verdikleri kişiler olan öğrencilere ve buna bağlı olarak velilere karşı da davranışları umursamaz, acımasız ve alaycı olmaktadır. Bu da sınıf ortamını, rahatsız edici bir hale getirmekte ve eğitim-öğretimin kalitesini düşürmektedir. Okulun bireyin yaşamındaki yeri ve kapsadığı alan düşünülünce, böyle sıkıntılı ve kendilerini değersiz hissettikleri bir ortamda ne kadar mutlu olabilecekleri ve almaları gereken eğitimi ne kadar alabilecekleri tartışma konusudur (Maraşlı,2005: 29-30).

Okul yöneticileri de görevlerini yerine getirirken pek çok engelle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, okul yöneticisini stres ve baskıyla karşı karşıya getirmektedir. Kurallara boyun eğmek, birçok toplantıya katılmak, raporları tamamlamak, personelin performansını değerlendirmek ve sorunları çözmek okul yöneticilerinin günlük rutin işlerindeki stres kaynaklarından bir kaçıdır. Bunun yanında politika değişiklikleri de stres kaynağıdır. Her an değişen bir ortamda

performans standardını yakalamaya çalışmak oldukça zordur. Örgütü için çaba gösteren yöneticinin zaman sıkıntısı da stresi artırır (Babaoğlu,2006: 7).

Eğitim, uzun vadede sonuç alınan ve pahalı bir yatırımdır. Okulun çıktısı insandır ve okul ortamından kaynaklanan her türlü hata, toplumda büyük olumsuzluklarla sonuçlanır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin amacı doğrultusunda çalıştırılması önemlidir. Bu bağlamda eğitim sisteminde en etkin rol alan kurumlar okullardır ve okulun amacına ulaşmasında en büyük görev okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarındaki her türlü kaynağı eğitim sürecinde etkili bir şekilde ise koşabilmesi için her yönüyle sağlıklı olmaları gerekmektedir (Babaoğlu,2006: 14). Günümüzde hem yönetici hem de öğretmen olarak görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenler yoğun stres yaşamakta ve bunun sonucunda kendilerine ve çevrelerine karşı olumsuz duygular geliştirmektedirler.

İlköğretim, öğrencilere temel bilgi ve becerilerin kazandıran ve öğrendikleri temel bilgileri günlük yaşantılarında kullanmalarını sağlayan; öğrencileri hayata ve bir üst öğrenim kurumuna hazırlayan; yapıcı, eleştirel, yaratıcı düşünebilen; öğrenmeyi öğrenen ve karşılaştığı problemleri çözebilen bireyler yetiştirmeyi amaçlayan kurumdur. Bu amaçları gerçekleştirmede yönetici ve öğretmenlerin rolleri çok büyüktür. Öğrenci sayısının az olduğu İlköğretim okullarında bu rolü hem yönetici hem öğretmen olarak görev yapan müdür yetkili öğretmenler üstlenmektedirler. Bu amaçları gerçekleştirmek için bu kadar büyük rolleri üstlenen müdür yetkili öğretmenlerin, hem fiziksel, hem ruhsal, hem de sosyal yönden çok sağlıklı bireyler olmaları gerekmektedir.

Müdür yetkili öğretmenler görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmaktadır. Ulaşım, okul ve köy koşullarının elverişsiz olması, maddi imkânsızlıklar, en önemlisi de deneyimsizlik bu sorunların başında gelmektedir.

Müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı okullar genellikle şehir merkezine uzak olan okullardır. Bugün merkeze 50–60 km uzaklıkta okullar bulunmaktadır. Bu öğretmenlerden idari işleri, resmi yazışmaları zamanında yapması beklenmektedir. Ancak gerek ulaşım koşullarının elverişsiz olması, gerekse ulaşımın maddi imkânları zorlaması bu görevlerin zamanında yapılamamasına neden olmaktadır. Bütün bunlar hem idari amirler tarafından hem de müfettişler tarafından görevde ihmal olarak kabul edilmekte ve buna göre işlem yapılmaktadır.

Birçok köy okuluna baktığımız zaman elektrik ve telefonun olmadığı görülmektedir. Var olan çoğu okulda da hem elektriğin hem de telefonun düzenli olarak çalışmadığı bir gerçektir. 2007 yılı ocak ayında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir okul yönetim bilgi sistemi yazılımı olan e- okul aktif hale getirilmiştir. Bu yazılımda bir öğrencinin okula kaydından başlayıp, mezuniyetine kadar olan tüm bilgiler yer almaktadır. Bu uygulamayla, öğrencinin devam- devamsızlığı, nakilleri, not girişleri, kimlik bilgileri, aile bilgileri vb. birçok bilgi elektronik ortama aktarılmaktadır. Bunlardan devam-devamsızlık, nakil gibi işlemlerin günlük olarak takip edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde okul yöneticileri hakkında yasal işlem başlatılacağı Bakanlık tarafından açıklanmıştır ve nitekim bu konuda yasal uyarı almış müdür yetkili öğretmenler bulunmaktadır. Ancak bu uyarıyı almış ya da alacak müdür yetkili öğretmenlerin okullarında internet erişimi yoktur. Bu durumdaki okullarda görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin ya Milli Eğitim Müdürlüğünde ya internet erişiminin olduğu en yakın okullarda ya da internet kafelerde bu işlemleri yapmaları söylenmektedir. Burada ulaşım olanakları ve maddi imkânsızlıklar yine göz ardı edilmektedir. Bunun dışında okulların kendi imkânlarıyla internet bağlantısı kurmaları önerilmektedir. Bu durumda da gelen yüklü telefon faturaları sorun olmaktadır. Ayrıca sürekli kesilen telefon hatları bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda müdür yetkili öğretmen, işlerin zamanında yetişmemesi kaygısıyla karşı karşıya kalmakta ve stres yaşamaktadır.

Ayrıca okullar arası iletişimin hızlı kurulması için okullar arasında oluşturulan telefon zinciri, köy okullarındaki telefonların çalışmamasından dolayı

tamamlanamadığı için müdür yetkili öğretmenler ilçedeki birçok toplantıya katılamamaktadır ve bu da yine öğretmenin görevinde ihmal olarak değerlendirilmektedir.

Müdür yetkili öğretmenin yönetimle ilgili bir diğer görevi de okulun bakımını yapmak ve okulu eğitim- öğretime hazırlamaktır. Ancak köy okullarına baktığımız zaman yeterli ödeneğin verilmediği görülmektedir. Ayrıca köy okulları için ayrılan % 10 oranındaki köy bütçesinden ayrılan ödenek okullara aktarılmamaktadır.

Müdür yetkili öğretmenin yönetim görevi yanında öğretmen olarakta görevleri vardır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003)'e göre müdür yetkili öğretmenlerin kendilerine ait bir sınıfı vardır ve bu öğretmenler sınıfın derslerini, programda belirtilen esaslara göre planlamak, okutmak, bunlarla ilgili deneyler yapmakla yükümlüdürler. Özel bilgi, beceri ve yetenek gerektiren; beden eğitimi, müzik, görsel sanatlar, din kültürü ve ahlak bilgisi, yabancı dil ve bilgisayar derslerini köy okullarında branş öğretmeni olmadığı için sınıf öğretmenleri okutur.

Müdür yetkili öğretmenler diğer sınıf öğretmenleri gibi bu dersleri planlamak zorundadır. Ayrıca öğrenci sayısının az olduğu birleştirilmiş sınıfla öğretim yapan okullarda tek öğretmen olarak çalışır ve aynı anda beş sınıfın öğretmenidir. Bu nedenle normal olarak, öğretmenin yaptığı planları 1.,2.,3.,4.,5. sınıflar için ayrı ayrı hazırlar. Derslere hazırlıklı girer, mesleki bilgilerini geliştirir, öğrenci tanıma ve rehberlik işlerini yürütür, resmi evrakları, defter ve dosyaları hazır tutar, nöbet görevini üstlenir, çevre incelemesi yapar, yönetmeliklerde belirtilen resmi çalışmalara katılır (Kaykanacı,1993: 10).

Birleştirilmiş sınıf 21. yüzyılda bir Türkiye gerçeğidir ve beraberinde birçok sorun getirmiştir. Birleştirilmiş sınıflarda öğretmen birden çok sınıfı okutmakta ve gücü dağılmaktadır. Bu öğretmenler aynı zamanda müdür yetkililik görevini de üstlenmektedir. Bu durumda hem yönetici olarak hem de öğretmen olarak çalışmalarındaki verim azalmakta ve eğitimin amaçlarına tam olarak ulaşamamaktadır.

Birçok müdür yetkili öğretmen idari görevinin yanında 1. sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bilindiği gibi 1. sınıf öğrencilere okuma- yazma tekniğini ve sayı kavramını kazandırmaya daha çok zaman ayrılmalıdır. Bu anlamda 1. sınıf öğretmenin sorumluluğu diğer sınıfı okutan öğretmenlere göre daha fazladır. Ancak müdür yetkili öğretmenlikle beraber 1. sınıfı okutuyor olmak iki işinde verimli yapılamamasına neden olmaktadır.

Ayrıca 1. sınıf öğrencilerinin okuma- yazmaya geçmesi konusunda merkez okullarla karşılaştırmalar yapılmakta, merkez okullarla eş zamanlı olarak okuma- yazmaya geçmeleri beklenmektedir. Bu da müdür yetkili öğretmenlerde baskı yaratmakta, onların stres yaşamasına neden olmaktadır.

Müdür yetkili öğretmenler çoğu zaman bir ders saatini dolu dolu sınıfında geçiremez. Okulla ilgili gelen telefonlar, idari sorunlar, okuldaki diğer sorunlar vb. nedenlerle ders sık sık bölünmektedir. Bu da müdür yetkili öğretmende müfredatı yetiştirme kaygısına neden olmaktadır.

Ayrıca tek öğretmenli okullarda görev yapan müdür yetkili öğretmenler toplantı, okul işleri, raporlar vb. nedenlerle okulu sık sık kapatmak zorunda kalmaktadır. Bu durum okullardaki eğitim-öğretimin aksamasına neden olmaktadır.

Müdür yetkili öğretmen okulda başka personel bulunmadığında memur ve hizmetli görevini de üstlenmiştir. Ayrıca müdür yetkili öğretmen rehberlik ve sağlık işlerini, çevrenin kültür merkezliğini yapan kişidir (Bingöl, 2002: 27).

Öğrencileri tanımak, izlemek, öğrenci dosyalarını tutmak, öğrencilere meslekleri tanıtmak, öğrencilerin problemlerine rehberlik yapmak, özel eğitime muhtaç olan çocuklara rehberlik yapmak diğer danışmanlık hizmetleridir (Kaykanacı,1993: 10).

Müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı okulların verimliliği ancak bu öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlamaları ve böylece içinde bulunduğu örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya istekli olmaları ile olası olacaktır. Ancak müdür yetkili öğretmenlerin, yukarıda da belirtildiği gibi birçok sorunla karşılaştığı ve bu sorunlar karşısında doyumsuzluk ve tükenmişlik yaşadığı düşünülmektedir. Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için de tükenmişlik yaratan durumları ortadan kaldırması gerekmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmakta olan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi düşünülmüştür.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, Muğla ilinde görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesidir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Müdür yetkili öğretmenlerin demografik özellikler nelerdir?
2. Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik düzeyleri nasıldır?
3. Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik düzeyleri nasıldır?
4. Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeyleri nasıldır?

5. Muğla ilinde görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik nedenleri nelerdir?
6. Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

1.3. Önem

Ülkemizin coğrafi ve ekonomik özelliklerine baktığımız zaman, okul nüfusu az olan köylerde öğrenci sayısının yetersiz olmasına bağlı olarak her sınıfa ayrı ayrı öğretmen verilememektedir. Bu durumda ortaya çıkan birleştirilmiş sınıf uygulaması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu okullarda görev yapan öğretmenler ilköğretimin hedefleri doğrultusunda öğrenciler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu okullarımızda ilgili yönetmelik gereğince müstakil okul müdürlükleri verilmemektedir. Bu durumda, yönetim görevini aynı zamanda sınıf öğretmeni olan müdür yetkili öğretmenler yerine getirmektedirler. Müdür yetkili öğretmenler kırsal kesimde yaşamının zorluğu yanında, hem eğitim-öğretim hizmetini yürütmekte hem de yönetim görevini yerine getirmektedirler. Bu anlamda müdür yetkili öğretmenler bir müdürün görev, yetki ve sorumluluklarını tamamen üstlenmektedirler. İş yükü fazla olan bu öğretmenlerimizin karşılaştıkları sorunlar karşısında zaman içerisinde tükenmişlik yaşamaları kaçınılmazdır.

Bu çalışma ile müdür yetkili olarak görev yapmakta olan öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi; müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişliğine neden olan bireysel, mesleki ve örgütsel değişkenlerin tespit edilerek betimlenmesi ve tükenmeye neden olan faktörlere ilişkin çözüm önerileri geliştirilmesi; müdür yetkili öğretmenlerin karşılaştığı sorunlara dikkat çekilerek, ilgili makamlarca bu konuda gerekli tedbirlerin alınmasının sağlanması; müdür yetkili öğretmenlerin çalışma koşulları göz önüne alınarak, özlük haklarında iyileştirme yapılmasının sağlanması; müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik yaşamamaları adına hizmet

öncesi ve hizmet içi eğitimde gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasının sağlanması beklenmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Muğla İli merkezi ile ilçelere bağlı C Tipi İlköğretim Okullarında görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleriyle sınırlıdır.

1.5.Tanımlar ve Kısaltmalar

Okul Yöneticisi: Kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkili olan kişidir.

Tükenmişlik: Genellikle insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde çalışan bireylerde görülen; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımın azalması sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981).

İlköğretim Okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğretim süresi sekiz yıl olan ilköğretim okulu (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003).

Müdür Yetkili Öğretmen: Müdürlüğü bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürüten öğretmen (Yönetici Atama Yönetmeliği, 2007).

K:Kadın

E:Erkek

U:Uzak

Y:Yakın

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde öncelikle tükenmişlik kavramı kuramsal olarak tükenmişlik, tükenmişlik nedenleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin sonuçları tükenmişlikle mücadele yöntemleri başlıkları altında ele alınmıştır. Daha sonra ise eğitim yönetimi ve müdür yetkili öğretmenler konusu ele alınmış ve en son olarak alanyazında yer alan tükenmişlikle ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramını incelendiği zaman, tükenmişlikle ilgili çalışmaların 1970'lerin ortalarında, Amerika'da ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalar, insanlara yardım ve sağlık hizmeti veren kurumlarda yapılmıştır. İlk makale 1975 yılında bir psikolog olan Freudenberger ve 1976 yılında sosyal psikolog olan Maslach tarafından yazılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001: 399-402).

Maslach insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan bireylerle işlerindeki duygusal stres üzerine görüşmeler yapmış ve 1980 yılında tükenmişlik ölçeğini hazırlamıştır. Bu ölçek ilk olarak insanlara hizmet veren kurumlar ile sağlık kurumlarında çalışan bireylere uygulanmıştır. Daha sonra eğitim alanında hizmet veren kurumlarda çalışan bireylere uygulanmış ve insanlarla yoğun ilişki içinde bulunan bu iki grubun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarısızlık yaşadıklarını göstermiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001: 399-402).

Maslach ve Jackson'a (1981: 99) göre ise, insanlara yardım hizmeti sunan görevliler, zamanının önemli bir bölümünü insanlarla yoğun ilişki içerisinde geçirirler. Bu ilişkilerde genellikle müşterilerin psikolojik, sosyal, fiziksel vb. problemlerine odaklanılmaktadır. Sorunların çözümüne her zaman kolay ulaşılamaz. Bu durumda belirsizlikler ve işten çekilmeler başlar. Oluşan kronik stres, duygusal

olarak tükenme riskini ortaya çıkarır. Bunlara bağlı olarak tükenme; insana yardım hizmeti sunan bireylerde sıklıkla görülen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sendromudur.

Freudenberger ve Maslach tarafından ortaya çıkarılan tükenmişlik kavramı 30 yıldır farklı meslek alanlarında, üzerinde yoğun bir şekilde çalışılmış ve birçok alanda, birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır.

Oruç'a (2007) göre tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulması ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi bedensel ve ruhsal olarak işini gerektiği gibi yapamayacak hale gelmesi olarak açıklanabilir.

Budak ve Sürgevil'e (2005) göre ise tükenmişlik olgusu, sosyal bir olgu olarak önemli bir olgudur. En yalın haliyle "ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi" olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin, çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir.

Maslach, Schaufeli ve Leiter'e (2001:397) göre ise tükenmişlik mesleki kronik, duygusal ve kişilerarası stres etkenlerine verilen uzun süreli tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve etkisizlik olmak üzere üç boyutta tanımlanır.

2.2. Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişlik örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan tükenmişliği önleyebilmek için nedenlerini bilmemiz gereklidir.

Tükenmişliğin nedenleri incelendiği zaman birçok sebepten söz edildiği görülmüştür. Schwab, Jackson ve Schuler'e (1986: 14) göre tükenmişlik araştırmalarının sonucunda tükenmişlik kaynaklarının iş ortamında karar vermeye katılım azlığı ve bireyin karşılanamayan beklentileri, yüksek düzeydeki rol çatışması, özgürlük ve özerklikten yoksunluk, toplumsal destek ağlarının yokluğu ve tutarsız ödül ve ceza olduğu görülmüştür.

Izgar'a (2000: 26) göre ise tükenmişlik nedenlerini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, kişilik örüntüleri, performans, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, iş doyumunu ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, bireysel nedenler başlığı altında ele alınmaktadır.

Maslach, Schufeli ve Leiter (2001: 409) ise bireyde yaşanan tükenmişliğin nedenlerini demografik özellikler, kişisel özellikler ve iş ile ilgili beklentiler olmak üzere üç başlık altında incelemiştir.

2.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmalar kişinin cinsiyeti ile tükenme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlar, öğretmenlerin cinsiyetleri ile tükenmişlik yaşantıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla duygusal yorgunluk yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Çimen,2007: 105). Özer (1998) rehber öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, cinsiyetin tükenmişliği etkileyen bir değişken olduğunu belirtmiş, özellikle duygusal tükenmenin kadın rehber öğretmenlerde erkek rehber öğretmenlere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark oluşturacak kadar daha çok görüldüğü sonucuna varmıştır. Izgar (2000) okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında kişisel başarı boyutunda anlamlı bir ilişki olduğunu

belirtmiştir. Kadın yöneticiler, erkek meslektaşlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Yapılan araştırmalara bakıldığı zaman, medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Genel itibariyle bekârlarda evlilere oranla daha fazla tükenmişlik olduğu görülmüştür. Çelik'in (2006) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri ile evlilik doyum düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada, mesleki tükenmişlikleri yüksek olan okul yöneticilerinin evlilik doyumlarının düşük olduğu veya evlilik doyumları yüksek olan okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular evlilik doyumunu ile mesleki tükenmişlik arasında ters orantılı önemli bir ilişki olduğunun göstergesidir (Çelik,2006: 91). Babaoğlu (2006) bekâr okul yöneticilerinin evlilere oranla daha fazla kişisel başarısızlık ve duygusal tükenme boyutunda tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Toplam tükenmişlik boyutunda da, bekâr yöneticiler evlilere göre anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik hissetmektedir. Bunlarla birlikte Gündüz'ün (2006) yapmış olduğu çalışmada, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre her üç boyutta da daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır.

Yaş ile tükenmişlik arasındaki ilişki birçok araştırmada yer bulmuştur. Elde edilen sonuçlar, yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarda yaş ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani yaş ilerledikçe tükenmişlik düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Maslach, Schaufeli ve Leiter'e (2001: 409) göre genç çalışanların tükenmişlik düzeyleri 30 yâda 40 yaş arasındaki kişilerin tükenmişlik düzeyinden daha fazladır. Emlek (2005) ilköğretim okullarında görev

yapan okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada duygusal tükenme ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin yaşları ilerledikçe tükenmişlikleri gerilemektedir. Okul yöneticilerine ilişkin yapılan çalışmalarda duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutu ile tükenmişlik arasında da anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlarda gençlerin yaşlılara oranla daha yüksek tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir. Dolunay (2002) Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenleri üzerine yapmış olduğu çalışmasında yaş arttıkça genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı ancak kişisel başarı düzeyinin arttığını tespit etmiştir. Çokluk'un (1999) yapmış olduğu araştırmaya göre de genç öğretmenlerde daha fazla tükenmişlik görülmektedir. Oruç'a (2007) göre ise; kişisel başarı açısından, 20-29 yaş grubu, 40 yaş ve üzeri grubuna göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Tümkaya'nın (1996) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre yaşın ilerlemesiyle birlikte iş doyumunu ve öğrencilere yönelik tutumlardaki tükenmişliğin azaldığını gözlemlenmiştir. Çimen'in (2007) yaptığı çalışmaya göre, 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerin daha fazla duygusal yorgunluk hissetmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler üzerine yapılan bazı çalışmalarda, yukarıda ifade edilenlerin aksine yaş değişkeni ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Gündüz, 2006: 72-85, Altay, 2007:127, Emlek,2005: 154).

Yapılan çalışmalar, kıdem ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çelik (2006) yılında yapmış olduğu çalışmada yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan okul yöneticilerinin kişisel başarı alt boyutundaki tükenmişlik düzeyleri 6-10 ve 11-15 yıl olanlardan yüksektir. Izgar'ın (2000) okul yöneticilerine ilişkin çalışmasında mesleki kıdemi 0-5 yıl arasında olan okul yöneticilerinin kişisel başarı alt boyutundaki tükenmişlik düzeyleri diğer gruplara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Altay'ın (2007) yaptığı araştırmada okul yöneticileri arasında, kişisel başarı alt boyutunda yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada 5 yıl ve daha az yöneticilik

yapanların tükenmişlik düzeylerinin, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında yöneticilik yapanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yerlikaya (2000) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada 0-5 yıl arası hizmet veren sınıf öğretmenlerinde 6-10 yıl arası hizmet veren sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Özer'in (1998) rehber öğretmenlere yönelik yapmış olduğu çalışmasında hem duygusal tükenmişliğin hem de kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliğin, hizmet süresi 2-5 yıl olan rehber öğretmenlerde daha çok görüldüğünü saptamıştır. Bütün bu bulgulara rağmen okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Altay,2007; 127.Emlek,2005; 155).

Izgar'ın (2000) okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi ile branşları arasında duygusal tükenme boyutunda anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre, duygusal tükenme alt boyutunda en fazla tükenmişlik yaşayan grup, branşı yabancı dil ve meslek dersleri olan okul yöneticilerinin oluşturduğu gruptur. Babaoğlu'nun (2006) yapmış olduğu çalışmada, sınıf öğretmenliği branşında olan okul yöneticilerinin sınıf öğretmenliği dışındaki branşlarda olan okul yöneticilerinden duyarsızlaşma alt boyutunda daha az tükenmişlik yaşadığını belirtmiştir. Çelik'e (2006) göre, okul yöneticileri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Izgar'ın (2000) yapmış olduğu çalışmada, eğitim durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında kişisel başarı boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre, meslek eğitim fakültesi mezunu okul yöneticileri diğer gruplara oranla çok yüksek düzeyde tükenmişlik yaşarken, onları fakülte mezunu ve yüksek öğretmen okulu mezunu okul yöneticileri izlemiştir. Çimen'in (2007) yaptığı araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenler daha fazla duyarsızlaşmaktadır.

Bütün bu bulgulara rağmen okul yöneticilerinin eğitim durumlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalar vardır. Babaoğlu'nun (2006) yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları arasında yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Gündüz'e (2006) göre, yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile tükenmişliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Günlük yapılan işlerde, olayların kontrolünü sağlama ve değişime açık olma konusunda direnç seviyesi düşük olan kişiler daha çok duygusal tükenme yaşamaktadır. Ayrıca dış kontrol odaklı bireyler (olayları ve güçlükleri başarmayı başkalarına ya da kadere bağlarlar) iç kontrol odaklı bireylere (olayları ve güçlükleri başarmayı kendi güç ve yeteneklerine bağlarlar) göre daha çok tükenmişlik yaşarlar. Bu bireyler stresle başa çıkmada pasiftir. Yapılan araştırmalar, üç tür tükenmenin de (duygusal, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) düşük öz saygı eksikliği ile ilgili olduğunu göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410).

Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaçları ile beklentilerinin etkisi altında kalır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse o örgütün bir üyesi olan bireyin morali bozulur ve verimi düşer (Bursalıoğlu,2002: 25). Beklentilerin karşılanmaması zamanla tükenmişliğe neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar, genç ve deneyimsiz çalışanların, yaşlı ve deneyimli çalışanlara göre daha çok tükenme yaşadığını göstermektedir. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır (Izgar,2000: 27). Deneyimli kişilerin, başarılarıyla ilgili yüksek beklentileri, onları mesleki bitkinliğe yöneltir, aşırı duygusal enerji kişiyi tükenmeye sevk eder (Tümekaya,1996: 16).

Tükenmişliğe yol açan unsurlardan biride çalışanların mesleğini isteyerek seçip seçmemesi durumudur. Vızlı (2005), görme engelli ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle, normal ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırdığı çalışmasında; normal ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin mesleğini isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Ancak görme engelli ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerde mesleğini isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Özer'in (1998) rehber öğretmenlere yönelik yapmış olduğu çalışmasında, mesleğini istemeden seçen rehber öğretmenlerde hem duygusal tükenmişliğin, hem de kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliğin daha çok görüldüğü ortaya çıkmıştır.

2.2.2. Örgütsel Beklentiler

Örgütsel beklentiler tükenmeye katkıda bulunmaktadır. Örgütsel koşullar beklendiği gibi olmadığında, umut edilen geri bildirim alınmadığından düşük kişisel başarı duyguları ortaya çıkabilir (Tümekaya,1996: 16).

Maslach, Sshaufeli ve Leiter'e (2001: 411) göre, insanların işlerinden beklentileri vardır ve bu yüksek beklentiler insanların çok çalışmasına yol açar. Böylece yüksek çaba beklenen sonucu vermediği zaman tükenmeye ve en sonunda düşük kişisel başarıya neden olur.

Izgar (2000: 28) örgütsel tükenmişlik kaynaklarını özetle şu şekilde belirtmiştir; (a) İnsan ilişkileri, (b) Çatışma, (c) Yeterlilik, (d) Karara katılma, (e) Aşırı iş yükü (f) Üstlerle ilişkiler

2.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik; verilen hizmetlerin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren kişilerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin nedenleri araştırıldığında, çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir (Izgar,2000: 24).

Telman ve Önen'e (2008) göre, tükenmişliğin belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır:

(a) Kendini sürekli yorgun, bezgin, fizik olarak güçsüz hissetmek, (b) Zorlanmaya neden olana karşı öfke duymak, (c) Zorluklarla başa çıkmada kendi kendini devamlı eleştirmek, (d) Alaycı, negatif ve tedirgin olmak, (e) Küçük bir şey karşısında hemen sinirlenmek, (f) Devamlı baş ağrısı ve sindirim sistemi bozukluğu yaşamak, (g) Kilo kaybetmek veya kilo almak, (h) Sürekli uyku halinde olmak, (i) Nefesi kesilme – nefessiz kalma hissi yaşamak, (j) Her şeyden şüphe duymak, (k) Çaresizlik duygusu yaşamak.

Bu semptomlardan ne kadar çoğunu yaşıyorsanız ve ne kadar süreli yaşıyorsanız o kadar tükenmişliği yaşamayla karşı karşıya kalma riskiniz vardır.

Baysal ve Girgin (2005)'e göre tükenmişlik sendromu fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler içerir:

Fiziksel tükenmişlik belirtileri: (a) Kronik yorgunluk, (b) Güçsüzlük, (c) Enerji kaybı, (d) Baş ağrısı, (e) Bulantı, (f) Kramplar, (g) Bel ağrısı, (h) Uyku bozuklukları gibi değişik sorun ve yakınmaları içerir.

Duygusal tükenmişlik belirtileri: **(a)** Depresif duygulanım, **(b)** Kendini desteksiz ve güvensiz hissetme, **(c)** Ümitsizlik, **(d)** Evde gerginliğin artışı, **(e)** Kızgınlık, **(f)** Huzursuzluk, **(g)** Mutsuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış, **(h)** Nezaket, saygı ve dostluk gibi olumlu duygulanımlarda azalmayı içermektedir.

Zihinsel tükenmişlik belirtileri: **(a)** Doyumsuzluk, **(b)** Kendine, isine ve genel olarak yasama karşı olumsuz tutumları kapsar, **(c)** Tükenmişlik sendromu ilerledikçe işi önemsememe ve işi bırakma gibi davranışlar görülür.

2.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik yaşayan kişilerin çok karmaşık duygular yaşadığı ve bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdikleri gözlenmiştir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek için içki, uyuşturucu ve sigara tüketimini arttırmaktadır. Bu maddeler zamanla bağımlılık yapmaktadır. İşten ayrılma, işe devamsızlık, performans miktarı ve kalitesinde düşme örgüt ortamındaki zararlı sonuçlardır (Izgar,2000: 30-31).

Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde yorgunluk, baş ağrıları, sindirim güçlükleri, uykusuzluk gibi fiziksel sorunlar ve kaygı, depresyon, özsaygının azalması, çaresizlik, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir. Bireyin tükenmişliği meslektaşlarıyla, arkadaşlarıyla, aile bireyleriyle ve hizmet verilen kişilerle olan ilişkileri de etkilemektedir. Kişilerin tükenmişlik düzeyi arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, hoşgörüsüzlük, huysuzluk eğilimleri artmakta ve iş ortamından uzaklaşmak için yemek ve dinlenme sürelerini uzatmaktadır. Mesleki kimlikleriyle ailedeki rolleri arasında ayırım yapma güçlüğü çeken çalışanlar, aile bireyelerine de müşterilerine davrandıkları şekilde davranmaktadır. Bu durumda bireyin, hem iş hem de aile çevresindeki ilişkileri giderek bozulmaktadır (Torun,1995: 26).

Örgütsel bir iklim oluşturarak çalışanların en iyi performansı göstermeleri için teşvik edilip, desteklenmesi ve başarı gösterdiklerinde ödüllendirilmesi, daha mutlu, sağlıklı işgücü oluşturmada ve tükenmişliğe yakalanma risklerini azaltmaktadır. İşletmelerini daha etkin ve verimli hale getirmek ve tükenmişliğin maliyetini asgari düzeye çekmek için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu anlamda yöneticiler; stres ve tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki etkisini öğrenmeli, çalışan performansını azaltacak stres ve tükenmişlik öğelerini ortadan kaldırmalıdır. Şüphesiz stres ve tükenmişlikle başa çıkmak basit bir iş değildir. İşverenler, tükenmişliğin işletmeye maliyetlerinin farkında olmalı; mutlu, sağlıklı ve verimli işgücü için gereken önlemlerin alınması sağlamalıdır (Güllüce,2006: 28).

Balcıoğlu, Memetali ve Rozant'a (2008) göre ise tükenmişlik sonucu yaşanan olumsuzluklar iş değiştirme, işe devamsızlık, iş performansında azalma, yönetim ile çatışma, kurallara uymada güçlük, kişiler arası ilişkide problemler, zamanı kötü kullanma, işe yoğunlaşamama, mekanik davranma, olumsuz davranışlar, üretimde ve hizmette kayıplar (mali yönden) şeklindedir.

Genellikle yüksek düzeyde duygusal tükenme kişinin amacına ulaşmasını engellemektedir. Kişinin amacına ulaşamaması sonucu ortaya çıkan ruhsal durumlar kişiler arası anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Bu durum iş yerinde çalışma ahengini bozar ve çatışmalara neden olur. Kişi psikolojik tatminsizliğe uğrar. Psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kişi, davranış bozukluğu içine girer ve bu kişilerle ilişkilerinde kendini gösterir (Aydın,2007: 31).

2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Kişinin kendisi, ailesi ve çalışma hayatına olumsuz etkileyen tükenmişliğin ortadan kaldırılması son derece önemlidir. Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle böyle bir problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekir. Daha sonra bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir (Kösterilioğlu,2007: 57).

2.5.1. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen başlıca yöntemlerden birincisi örgütsel yöntemlerdir. Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler, kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir (Güllüce,2006: 31).

Bireyin çalıştığı kurumda ideallerini kaybetmesi tükenmişlik oluşumunda etkilidir. Bu açıdan yapılan çalışmalarda tükenmişlik yaşayan bireylerde kurumun desteğinin önemli olduğu görülmektedir. Çalışılan kurumdaki aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin halletmesi gereken başlıca sorunlar ise; beslenme, sağlık, terfi artışları, ulaşım, çalışma ortamının fiziksel şartları olarak saptanır. Çalışma ortamındaki işin yoğunluğu ve bireye yüklenen iş miktarı, bireyin aşırı yorulmasına ve tükenme sendromu yaşamasına neden olur. Bu yüzden tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin iş yoğunluğunun azaltılması sağlanmalıdır. Bunun içinde bireyin görevinde, görev yaptığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişiklikler düşünülebilir (Yerlikaya, 2000: 13).

Tükenmişliğin kolayca gelişebildiği mesleklerde, tükenmişliğin kurumsal olarak tanımlanması ve önlenmesi için; çalışanların kendi duygularını açıkça ifade edebilecekleri, geri bildirim, danışma ve destek sağlayabilecekleri bir sistematik oluşturulması gerekmektedir (Dolunay,2002: 52).

Balcıoğlu, Memetali ve Rozant'a (2008) göre ise tükenmişlikle başa çıkmak için örgütte izlenebilecek yolları şu şekildedir:

(a) Çalışanların görev ve yetkilerinin açık ve net olarak belirtilmesi ve bunların yasal düzenlemeler ile yaşama geçirilmesi, (b) Yetki paylaşımına izin veren yönetim yaklaşımı ile çalışanların çalışma saatleri, ücret problemleri, tatil ve sosyal imkânları konularında gerekli azami özenin gösterilmesi, (c) Bölümlerin personel planının iyi yapılması, (d) Düzenli ekip içi toplantılar ile gereğinde sıkıntılı durumlara düşmeden, olaylara büyümeden anında müdahale edilmesi, (e)

Çalışanların ödül kaynaklarının artırılması, hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının esas alınması, (f) Her bireyin strese verdiği tepkinin ve stresle başa çıkma gücünün farklı olduğu unutulmaması ve “stresle baş etme yöntemleri” eğitimlerinin verilmesi, (g) Motivasyonu artırıcı ve çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanaklarının sağlanması

Izgar (2000: 37- 45) ise tükenmişlikle başa çıkmak için örgütte izlenebilecek yolları özetle şu şekilde belirtmiştir:

(a) Hizmet içi eğitim imkânları oluşturmak, (b) Yükselme, (c) Değişme, (d) Örgüt geliştirme, (e) Yetki devri, (f) Çatışma yönetimi, (g) Hedef belirleme, (h) Örgüt çevre ilişkisi

Güllüce' ye (2006) göre ise örgütsel mücadele yöntemi için;

(a) Kurum yöneticileri aldıkları ve uyguladıkları kararlarında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemelidirler, (b) Yöneticiler, kurum içerisinde olumlu atmosfer yaratmak için iletişim yöntemlerini gözden geçirerek kaliteyi artırıcı önlemler almalıdır, (c) Kurum içindeki çalışma koşulları iyileştirilmelidir, (d) Isı, ışık ve ses düzeyleri çalışanlar için en uygun düzeye getirilmelidir.

2.5.2. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Telman ve Önen'e (2008) göre, eğer birey çok fazla çalışma durumunda ise, tükenmişliği yaşamamaya dikkat etmelidir. Bunun için yapılması gerekenler:

(a) İş yaşamında çalışanlar olarak, beyinsel tükenmişliği yaşamamak için, eğlence olanakları yaratılmalı, kişi kendisine zaman ayırmalıdır, (b) Beyin enerjisinin bir sınırı vardır. Birey onu zorlamadan ya kapasitesi kadar çalışmalı ya da enerjisini yükseltmek için çeşitli uygulamalar yapmalıdır, (c) Siz daha başarılı ve becerikli oldukça, sizden yardım isteyenlerin sayısı da artacaktır. Bu durumda birçok insan size güvenecek ve sizden destek isteyecektir. Bunun için “Hayır” demesini öğrenmek gerekir. Eğer kapasitenizden çok fazla üstünüze yük almışsanız, bunları

azaltmanız gerekir, **(d)** Birey tükenmişliği yaşama tehlikesiyle karşı karşıya kaldığında hedeflerini yeniden gözden geçirmeli ve üzerine aldığı iş yükünün hedefleriyle ne kadar bağdaştığına bakmalıdır. Birey yeteneklerini iyi tanımalı ve aldığı yükleri taşıyıp taşıyamadığını sorgulamalıdır, **(e)** Stresle başa çıkma yöntemleri öğrenilmelidir.

Izgar (2000: 45- 50) ise tükenmişlikle bireysel mücadele yollarını özetle şu şekilde belirtmiştir:

(a) Gerçekçi hedefler belirleme, **(b)** Dinlenme , **(c)** İş değiştirme, **(d)** İşe ara verme, **(e)** Kendini tanıma, **(f)** Kendini gerçekleştirme, **(g)** İçgörü geliştirme

2.6. Eğitim Yönetimi ve Müdür Yetkili Öğretmenler

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim bir uygulamayı; bilim olarak yönetim ise, bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Izgar,2000: 51).

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayıp en etkili şekilde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz,2003: 20). İşte eğitim yöneticisi, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, bu doğrultuda planlar yapmak ve uygulamak durumundadır (Barut ve Titrek,2007: 3). Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları doğrultusunda yönetmekten sorumludur (Taymaz,2003: 20).

Okul yönetimi ise bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır.Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana

geliyor ise, okul yönetiminde eğitim yönetiminin okula uygulaması anlamına gelmektedir (Bursalıoğlu,2002: 5).

Eğitim yöneticisi olabilmek için bir takım bilgi ve beceriye gereksinim vardır.Eğitim ve öğretim alanında başarılı olabilmek için yönetim ile ilgili yeterliliklerin bulunması gerekir.Bu nedenle de yönetim süreçlerini bilmesi gerekir. Yönetim sürecini alınan kararın uygulanması boyutunda, yöneticilerin uyması gereken ilkeler bütünü olarak algılamalıyız. Her okulun veli profilinden kaynaklanan, çevresel şartlardan etkilenen sorunları vardır ve olacaktır. Eğitim bir süreç ve dünya hızla değişiyor. Değişen dünya gelişen bilime ayak uydurmak için yöneticilerin yönetim süreçlerini iyi kavramaları gerekir (Akdoğan, 2007: 34).

Eğitim yöneticileri; müdür ,müdür yardımcısı,müdür başyardımcısı,denetmen ve müdür yetkili öğretmenler olarak sınıflandırılmaktadır.Bu yöneticilerin seçilmesinde bir takım şartlar aranmaktadır. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre bugün okul müdürü görevine atanacaklarda:

(a) Yükseköğrenim görmüş olmak, (b) Öğretmenlikte adaylığının kaldırılmış olması, (c) Son yıla ait sicil notunun iyi derecede olması, (d) Aylıktan kesme, maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamak, (e) Son üç yılki hizmet süresi içinde yöneticilik görevinin adli ve idari bir soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olması gibi genel şartlar aranır, (f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

Bunun yanı sıra: (a) Herhangi bir (C) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl, (b) (B) tipi eğitim kurumuna atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl, (c) (A) tipi eğitim kurumuna atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç

yıl görev yapmış olma şartı gibi özel şartlarda aranmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığının okul müdürü olarak atanacaklarda belirli kriterler araması okulların yönetimi ve verimi açısından sevindiricidir.

Bütün bunların yanında müdür yetkili öğretmen gerçeği vardı. Bu öğretmenler müdür normu bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliğinin yanında yöneticilik görevini üstlenen öğretmendir. Müdür yetkili öğretmen kanun ve yönetmelikte belirtilen yönetim görevlerinin yanı sıra öğrenci mevcudu az olduğundan tek öğretmen olarak çalışır ve aynı anda beş sınıfın öğretmenidir. Okulun sorumluluğunu tek başına yüklenir (Kaykanacı,1993: 9).

Müdür yetkili öğretmenin, okulda bulunan sınıf öğretmenleri arasından puan ve istek durumu dikkate alınarak valiliklerce görevlendirilmesi gerekir. Okulun statüsü ya da norm kadrosu değişmediği sürece de müdür yetkililik görevi devam eder. Ancak görevlendirme her zaman puan ve istek durumu dikkate alınarak yapılmaz. Bazı durumlarda öğretmenin isteği önemsenmez.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği'ne (2007) göre toplam en az iki yıl ya da kesintisiz en az bir yıl olmak üzere müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Yani müdür yetkili öğretmenler müdür başyardımcısı ve C tipi kurum/ okul müdürü dengindedir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler, müdür başyardımcılığı ve C tipi okul müdürlüğü için ve yönetmelikte öngörülen süreler kadar çalışmış olmak şartıyla, düzey belirleme sınavına girmeden A, B ve C Tipi kurum müdürlüğü için müracaat edebilirler. Bütün bu hakları elde edebilmek için müdür yetkili öğretmenin valilik oluruna bağlı olarak çalışmalıdır. Ancak bugün müdür yetkili öğretmen olarak görev yapan ya da yapmış olan birçok kişinin valilik olurunun olmadığı görülmüştür. Son yönetici atamalarında bu durum açıkça görülmüş ve birçok müdür yetkili öğretmenin mağduriyetine neden olmuştur. Ayrıca müdür yetkili öğretmen, valilik olurunun geç gelmesi nedeniyle, görevlendirildiği

tarikh ile valilik olurunun gelmesi arasinda geçen zamanda müdür yetkili öğretmenler için ödenen haftalık 3 saatlik ek ders ücretini alamamaktadır.

2.7.İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında ilgili kaynak araştırmalar taranmıştır. Alanyazında doğrudan Müdür Yetkili ğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir kaynağa rastlanmamıştır. Bu nedenle müdür yetkili öğretmenler hem ğretmen hem de yönetici olarak görev yaptığı için bu bölümde yöneticiler ve öğretmenler üzerine yapılan tükenmişlik ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Babaoğlan’ın (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik” başlıklı araştırmasının amacı, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre belirlemek, bu alanlara göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını ve tükenmişlik düzeylerinin kişisel ve mesleki değişkenler açısından nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla Düzce ili ilköğretim okullarında 2003-2004 ğretim yılında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan 204 yöneticiye anket uygulanmıştır. 12 kadın ve 191 erkek olmak üzere toplam 203 anket geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, mevcut durumu saptamaya yönelik betimsel bir çalışmadır. Araştırmada nicel yaklaşım kullanılmıştır.

Araştırmada, yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşma boyutunda yaşadığı; toplam tükenmişlikte kadınların erkeklere göre; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekrların evlilere göre; duyarsızlaşmada esinden destek almayan yöneticilerin eşinden destek alan yöneticilere göre; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin çocuğu olan yöneticilere göre; duyarsızlaşmada diğer branşlarda olan yöneticilerin sınıf ğretmenliği branşında olanlara göre; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte

çocuksuz yöneticilerin 3-5 çocuklu yöneticilere göre, duyarsızlaşmada yaş grubu ve mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin, yaş grubu ve mesleki kıdemi daha düşük yöneticilere göre; duygusal tükenme ve toplam tükenmişlikte yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin yöneticilik kıdemi fazla olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gündüz'ün (2006) "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri" adlı çalışmanın amacı Diyarbakır ilinde yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin algılarının nasıl olduğunu belirlemektir. Diyarbakır İl Merkezi ve İlçelerindeki 14 yatılı ilköğretim bölge okullarında (YİBO) görev yapan 210 öğretmen ve 49 yönetici üzerinde yapılan araştırmada yönetici grubunun "duygusal tükenme" ve "kişisel başarı" boyutlarına ilişkin algıları arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı fark saptanmıştır. Fakat "duyarsızlaşma" boyutu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Yönetici grubunun tüm boyutlara ilişkin algıları arasında ise yönetici olarak toplam çalışma süresi, yaş ve cinsiyete göre anlamlı fark saptanmamıştır. Öğretmen grubunun "duyarsızlaşma" boyutuna ilişkin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı fark saptanmıştır. Bununla birlikte cinsiyete göre, öğretmenlerin "duygusal tükenme" ve "kişisel başarı" boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Öğretmen grubunun tüm boyutlara ilişkin algıları arasında ise eğitim düzeyleri, öğretmen olarak toplam çalışma süresi, yaş, medeni durum ve kıdeme göre anlamlı fark bulunamamıştır. Genel olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin tükenmişliklerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farkın "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" boyutlarında ortaya çıktığı saptanmıştır. "Duygusal tükenme" boyutunda ise okul yöneticileri ve öğretmenlerin tükenmişliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Çelik'in (2006) okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile evlilik doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla Tokat il merkezi ve ilçelerinde 201 erkek ve 5 kadın olmak üzere toplam 206 evli okul yöneticisi ile yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik;

duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında, büyük bir çoğunluğun düşük, bir kısmının normal ve yalnızca bir kişinin tükenmişliği yüksek olarak tespit edilmiştir. Kişisel başarı alt boyutunda ise tüm okul yöneticilerinin puanları yüksek çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri ile evlilik doyum düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır. Mesleki tükenmişlikleri yüksek olan okul yöneticilerinin evlilik doyumları düşüktür veya evlilik doyumları yüksek olan okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinde, 51 ve üzeri yaştakilerin duygusal tükenmişlik düzeyleri diğer tüm yaş grubundaki okul yöneticilerinin duygusal tükenmişlik düzeylerinden düşüktür. Duyarsızlaşma düzeyinde anlamlı farklılık yoktur. Kişisel başarı alt boyutunda, 21-30 ve 31-40 yaş gruplarındaki okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubundakilerden yüksektir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. 10 yıl ve daha az mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinin kişisel başarı düzeylerinde, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan okul yöneticilerinin kişisel başarı alt boyutundaki tükenmişlik düzeyi 6-10 ve 11-15 yıl olanlardan yüksektir. Diğer tükenmişlik düzeylerinde yöneticilik kademine göre farklılaşma görülmemiştir. Ciddi sağlık sorunu yaşayan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyleri ciddi sağlık sorunu yaşamayan okul yöneticilerinden yüksek bulunmuştur. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında, ciddi sağlık sorunu yaşayan ve yaşamayan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Okul yöneticilerinde cinsiyete, branşa, bitirdiği en son eğitim kurumuna, öğrenci sayısına, öğretmen sayısına, okulun yerleşim birimine, sağladıkları doyum alanına göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Altay'ın (2007) "Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki " başlıklı araştırması okul yöneticilerinde mesleki tükenmişlik ve çok boyutlu algılanan sosyal

destek arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçlanmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin tükenmişlik ve çok boyutlu algılanan sosyal destek düzeyleri, yaş, cinsiyet vb. gibi bağımsız değişkenleri açısından incelenmiş ve hangi özellikleri ile tükenmişlik ve çok boyutlu algılanan sosyal destek düzeyleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma grubunu Adana İl Merkez İlköğretim Okullarında görev yapan 434 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonunda katılımcı okul yöneticilerinin çoğunluğunun toplam tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Alt boyutlar incelendiğinde ise duygusal tükenme alt boyutunda tükenmişlik düzeyinin; duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. 5 yıl ve daha az yöneticilik yapanların tükenmişlik düzeylerinin, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında yöneticilik yapanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin aldıkları seminer veya kurs sayısına göre toplam tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olduğu görülmüştür. Özellikle hiç seminere katılmayan okul yöneticilerinde bu oranın daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin almış oldukları seminer ve kurs sayısı arttıkça kişisel başarılarında düşme görüldüğü saptanmıştır. Kendilerini yenileme ihtiyacı hisseden okul yöneticileri ile kendilerini yenileme ihtiyacı hissetmeyen okul yöneticileri arasında toplam tükenmişlikte anlamlı fark olduğu görülmektedir. Benzer şekilde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarında da bu değişkene göre anlamlı şekilde farklılık gözlenmiştir. Alanlarıyla ilgili yayın takip eden okul yöneticileri ile yayın takip etmeyen okul yöneticileri arasında toplam tükenmişlikte anlamlı fark olduğu görülmektedir. Benzer şekilde duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılık gözlenmektedir. Bununla birlikte duyarsızlaşma alt boyutu incelendiğinde, alanlarında yayın takibi yapanlar ile yapmayanlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Izgar'ın (2000) "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout), Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi" başlıklı araştırması Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çocuk sayısı, branş, eğitim durumu, kıdem, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı, okul türü, okulun bulunduğu yerleşim birimi, katıldıkları hizmet içi eğitim kurs ve seminer sayısı, öğretmenlik mesleğini tercih sırası, mesleki doyum değişkenlerine göre tükenme düzeyini incelemiştir.

Araştırma ilköğretim okulu, lise, özel lise ve meslek lisesi yöneticilerinden 36 kadın, 384 erkek olmak üzere toplam 420 okul müdürü ile yapılmıştır. Tükenmişlik belirlemek için „Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen ve Canan Engin tarafından 1992 yılında Tükçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri(MBI) kullanılmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile kişisel başarı boyutunda anlamlı ilişki bulunmuş , kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları; 21-30 yaş grubundaki yöneticilerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda tükenmişlik yaşadıkları; bekar ve boşanmış olan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin evli öğretmenlere göre anlamlı ölçüde farklılaştığı; okul yöneticilerinin sahip oldukları çocuk sayısı ile duyarsızlaşma boyutunda anlamlı ilişki olduğu; okul yöneticilerinin branşları ile tükenme düzeyleri arasında, duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu; mesleki eğitim fakültesi mezunu olan okul yöneticilerinin kişisel başarı boyutunda yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı; mesleki kıdemi 0-5 yıl olan okul yöneticilerinin kişisel başarı boyutunda tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu;öğretmen sayısı 25- 30 arasında olan okul yöneticilerinin kişisel başarı boyutunda tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu; öğrenci sayısı 1-100 arasında olan okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı; müdürlük kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma boyutunda yüksek düzeyde tükenme yaşadığı; meslek lisesi ve lise yöneticilerinin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda tükenmişlik düzeylerinin anlamlı ölçüde yüksek olduğu; il merkezinde yaşayan okul yöneticilerinin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda ilçe ve köylerde yaşayan yöneticilere göre daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı; öğretmenlik mesleğini 1. ve 2. sırada tercih eden okul yöneticilerinin kişisel başarı boyutunda tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu; işinde öncelikli olarak ekonomik doyum sağlamayı hedefleyen okul yöneticilerinin, öncelikli olarak sosyal ve psikolojik doyumunu hedefleyen okul yöneticilerine göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda tükenmişlik düzeylerinin anlamlı ölçüde yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yerlikaya (2000) “Köy ve Şehirlerde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ayrıca çalışmada tükenmişliğe neden olan nitel faktörler de ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma Erzurum ilinde ilköğretim okullarında görevli 32’si köy,44’ü şehirde görevli olmak üzere toplam 76 denek üzerinde gerçekleştirilmiştir.nBu çalışmada öğretmenlerin görev yerleri (köy-şehir), cinsiyet, alan mezunu olup olmama, haftalık toplam çalışma saati, medeni durum bakımından tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadı saptanmıştır. Bunun yanısıra 0-1 yıl arası görev yapan öğretmenlerde, 6-10 yıl arası görev yapanlara oranla duyarsızlaşma boyutunda daha yüksek tükenmişlik yaşadığı; mesleğinde mutsuz olan sınıf öğretmenlerinde duyarsızlaşma,duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık boyutlarındaki tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları;sınıf öğretmenlerinin genel olarak %22’si tarafından maddi problemler, %18’i araç –gereç yetersizliği, %16’sı öğretmen-öğrenci ilişkisinin tam olarak sağlanamaması ve %14’ü tarafından öğrenci-aile ve okul çevresinin düşük sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı olarak belirtilmiş olmasına karşılık, duygusal tükenmişliğin %27.6 ve duyarsızlaşmanın ise sadece % 9.2 oranında görülmesi, sınıf öğretmenlerinin çoğunun güçlülere rağmen mesleki amaçlarını başarmaya yönelik çalışmalarına içtenlik ve azim ile devam etmekte olduklarını göstermektedir. Şehir ve köy olarak incelendiğinde sorunların çok olmasına karşılık duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Köyde görev yapan sınıf öğretmenlerinde duyarsızlaşma %9.3 ve duygusal tükenmişlik %34.3 iken şehirlerde görev yapan sınıf öğretmenlerinde duyarsızlaşma %5.2 ve duygusal tükenmişlik ise %2.7’dirKöyde görev yapan sınıf öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması köy okullarında sorunların biraz daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

Çimen’in (2007) Kocaeli İli Gebze İlçesinde görev yapan 390 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre, öğretmenin yaşı ile tükenmişlik yaşantısı arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bulgulara göre 31-40 yas arasındaki öğretmenler daha fazla duygusal yorgunluk hissetmektedir. Aynı zamanda araştırma sonucunda

6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin daha fazla duygusal yorgunluk yaşadıkları saptanmıştır. Her iki bulguda birbirini destekleyen sonuçlardır. Azalan kişisel başarı, hizmet yılı ve öğretmenin yaşı ile olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Genç öğretmenler daha fazla yorgunluk yaşamaya eğilimlidirler. Bu bulgu bireylerin zamanla elde ettikleri deneyimler sayesinde kendilerini başarılı olarak algıladığı ancak yaşlandıkça yeni çıkan sisteme, uygulamalara ve teknolojiye ayak uyduramadıklarından bu algının zayıfladığı ile açıklanabilir. Elde edilen bir diğer bulgu ise lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenlerin daha fazla duyarsızlaştığıdır. Eğitimli kişilerin daha büyük beklentilerle ise başladıkları ve daha çok sorumluluk gerektiren işlerde çalışmalarından kaynaklandığı ile açıklanabilir. Bu bulgu yine öğretmenin karşılanmayan beklentileriyle açıklanabilir. Alınan eğitim arttıkça, beklentilerde artacaktır. Mesleğinde kariyer açısından ilerlemesine olanak sağlanmaması, olanakların olmaması lisansüstü eğitime sahip öğretmenin duyarsızlaşmasının nedeni olarak ileri sürülebilir. Yapılan analiz sonucunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha fazla duyarsızlaştığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu sınıf öğretmenlerinin, duygusal anlamda mesleklerinden daha fazla doyum almasından kaynaklanabilir. Ayrıca sınıfında 20-30 örgenciye sahip sınıf öğretmenin aksine, farklı sınıflarda farklı örgencilerle iletişim kuran branş öğretmeni, onlarla bire bir ilgilenmeye zaman bulamayabilir, dolayısıyla örgencilerle olan iletişimi zayıflayabilir ve zamanla onları birer nesne olarak algılayabilir. Bu bulguyu destekleyen bir diğer sonuç ise haftada 18-20 saat derse giren öğretmenlerin 27-30 saat derse girenlere oranla daha fazla duyarsızlaştığıdır.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Croom (2007) “Tarımsal Eğitimde Öğretmenlerin Tükenmişliği” başlıklı araştırmasında Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılarak 3 güneydoğu eyaletinde çalışan, deneyimli tarım öğretmenlerinin tükenmişliğinin seviyesini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu çalışmada tarım öğretmenlerinin orta düzeyde duygusal tükenme; örgencileriyle, ekip meslektaşlarıyla ve başkalarıyla ilişkilerinde düşük seviyede duyarsızlaşma ve işlerinde yüksek seviyede kişisel başarı yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Tarım öğretmenlerinin ne cinsiyeti, akademik derecesi, saha hazırlık

yöntemi ve yıllık kontrat uzunluğu, ne de okulun boyutu, toplum tipi ve tarımsal eğitim departmanının boyutu; öğretmenlerin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin her bir alt boyutundaki tepkilerini etkiler görünmektedir. Tarım öğretmenin yaş ve öğretmenlik deneyimleri, Maslach Tükenmişlik Envanteri'ndeki duyarsızlaşma puanları ile ilgili ama duygusal tükenme ve kişisel başarı puanları ile ilgili değildir.

Ceyanes'in (2004) yapmış olduğu "Teksas Devlet Okullarındaki Öğretmenlerin Müdürlere Olan Güveni ile Öğretmen Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin Analizi" başlıklı çalışmasının amacı seçilmiş olan Teksas devlet okullarındaki öğretmenler tarafından belirlendiği şekliyle öğretmenlerin müdürlere güveni ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkiyi analiz etmektir ve eğer ilişki varsa, bunu etkileyen diğer değişkenleri soruşturacaktır. Bu çalışmada, öğretmen tükenmişliği ile öğretmenlerin müdüre güveninin çapraz tablosu, iki değişken arasında orta ile yüksek arasında değişen bir ilişki sergilemiştir. Pearson moment çarpım korelasyonu öğretmenlerin müdüre güveni ile öğretmen tükenmişliği arasında 0.61'lik ($p < 0.01$) güçlü, pozitif bir korelasyon üretti. Ayrıca, müdürlerine güvenleri düşük olduğunu belirten öğretmenlerin yüksek öğretmen tükenmişliği yaşama olasılığı yaklaşık yüzde 28 daha yüksektir. Aslında, bu anketi tamamlayan 315 öğretmenden, müdürüne yüksek oranda güvendiğini bildiren öğretmenlerden bir tanesinin bile öğretmen tükenmişliği skoru yüksek çıkmadı. Daha sonra, araştırmacı seçilen demografik değişkenlerin öğretmen güven-tükenmişlik ilişkisini nasıl etkilediğini incelenmiştir. Bu çalışmaya göre öğretmenin müdürüyle birlikte çalıştığı yılların sayısı, öğretmenin güven-tükenmişlik ilişkisi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve öğretmenin yaşı ve deneyiminin orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna ek olarak öğretmenin cinsiyetinin öğretmen güven-tükenmişlik ilişkisi üzerinde hafif bir etkisi olduğu görülürken müdürün cinsiyeti, müdürün yaşı ve müdürün ırkının öğretmen güven-tükenmişlik ilişkisini hiç etkilemediği görülmektedir. Araştırmacı Afro-Amerikan, İspanyol Asyalı ve diğer ırktan öğretmen katılımcıların sayısının az olması nedeniyle, öğretmenin ırkının öğretmen güven-tükenmişlik ilişkisi üzerindeki etkisinin sonuçlarını belirleyemedi. Son olarak, çok değişkenli regresyon analizi öğretmenlerin müdüre olan güveninin ve bu

çalışmadaki demografik değişkenlerin öğretmen tükenmişliği değişiminin yaklaşık yüzde 40'ından sorumlu olduğunu ortaya koydu. Bu çalışmanın sonuçları müdürlerin öğretmen tükenmişliğini azaltmak için öğretmenleri ile güvene dayalı bir ilişki geliştirmeye odaklanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Schorn ve Buchwald (2007) tarafından Almanya Wuppertal üniversitesindeki 75 öğrenci öğretmen üzerinde yapılan araştırmanın birinci amacı aday öğretmenler arasında tükenmişlik düzeylerini incelemektir. Örneklemin %86,7'sini kadın, % 13,3'ünü erkek oluşturmaktadır. Katılımcıların ortalama yaşı 22.16 olan araştırma sonucuna göre; katılımcıların %46'sının ılımlı ölçüde duygusal tükenme yaşadığı, örneklemin üçte ikisinin düşük yâda ılımlı düzeyde duyarsızlaşma yaşadığı, katılımcıların % 50'sinin ılımlı düzeyde kişisel başarısızlık yaşadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın ikinci amacı ise; eğer kişilik yapısı-yani bireysel ve motivasyon gibi sosyal başa çıkma stilleri-mesleğinin ilk aşamasında tükenmişliğin başlamasında daha çok etkilenebiliyorsa bunu analiz etmektir. Diğer kişisel değişkenler kontrol edildi. Bu çalışmaya göre cinsiyet, yaş ve çalışma uzunluğu tükenmişliği etkilememektedir.

Schwab, Jackson ve Schuler'in (1986:14-30), "Eğitimci Tükenmişliği: Kaynak ve Sonuçları" başlıklı çalışmasında rasgele seçilen 339 ilköğretim ve ortaöğretim öğretmeninde tükenmişliğin nedenlerinin bireyin karşılanmayan beklentileri, karar vermeye az katılım, yüksek seviyelerde rol çatışması, özerklik ve özgürlükten yoksunluk, toplumsal destek ağlarının yokluğu ve tutarsız ödül ve ceza yapılarının birleşiminden oluştuğu bulunmuştur. Tükenmişlik sonuçları ise işi bırakma eğilimi, devamsızlık, daha az çaba ve daha düşük kalitede bir kişisel hayatı içerdiğini söylemektedir. Yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşayan insanlar öğretimden ayrılma, işten kaytarma eğilimi gösterdikleri ve kişisel ve aile yaşantısını olumsuz etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Duyarsızlaşma yaşayanlar ise daha az gayret sarf etme ve aile yaşantısında daha az problem yaşama eğilimi göstermişlerdir. Düşük düzeyde kişisel başarı yaşayanlar az çaba sarf etme ve aile yaşantısında daha

fazla problem yaşama eğilimindedirler. Özet olarak kişinin yalnızca çalışma performansında değil öğrenim dışındaki yaşantısındaki niteliğinde de düşüş görülmüştür.

Grayson (2006) “Kırsal Appalachia Okul Bölgelerinde İçeriksel ve Çeşitli Değişkenlerle İlgili Olarak Öğretmen Tükenmişlik Seviyelerinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında güneydoğu Ohia’nın kırsal bir bölgesi olan Appalichin’da öğretmen tükenmişliğini etkileyen faktörleri soruşturmuştur. Bu çalışmada bireysel faktörler, okul iklimi ve çevre faktörü göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmadaki veriler güneydoğu Ohia’da ki beş ayrı kırsal bölge okulundan toplanmıştır. Sonuçlar okul düzeyindeki değişkenler ile tükenme düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca okul iklimi ile duygusal tükenme arasındaki ters ilişki, bir arabuluculuk faktör olarak öğretmen memnuniyetinin eklenmesi ile güçlendirilmiştir. Yinede kültürel değişkenler doğrudan tükenme puanlarını etkilememiştir.

Greenglass ve Burke (1988) “Öğretmenlerde İş ve Aile Etkeni: Cinsiyet Farklılıkları” başlıklı araştırmasında kadın ve erkek öğretmenlerdeki tükenmişliği etkileyen faktörleri incelemektedir. Sonuçlarda Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutları-duyarsızlaşma-erkeklerde kadınlara oranla önemli derecede yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak sonuçlar kadınlar erkek meslektaşlarına oranla çok daha fazla depresyon, baş ağrısı ve rol çatışması yaşadığını göstermiştir. Çok regresyonlu sonuçlarına göre, kadınlardaki tükenmişlik çeşitliliğinin %47 sinin nedeni rol çatışması, medeni hal, iş stresi ve sosyal destektir. Erkeklerde ise tükenmişliği etkileyen ana faktörün öğrencilerin problemleri ve yeterlikle ilgili şüphelerden kaynaklı stres olduğu görülmüştür. Sonuçlar kadın ve erkeklerdeki cinsiyet rollerinin farklı çıkarımlarını ele alan bir bakış açısıyla incelenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma evreni, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Deseni

Araştırma deseni, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimleyen bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar,2004: 77).Araştırma verilerinin toplanması ve analizinde nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.19).

Araştırma verileri, doküman incelemesi ve görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Bu bağlamda verilerin araştırmanın amacına göre kodlanıp, sınıflandırılmasıyla temalara ulaşılmış ve bunlarla ilgili açıklamalar, tanımlamalar, betimlemeler yapılmış, sonuçlar yorumlanmıştır ve elde edilen sonuçlara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

3.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evreni Muğla ili ve ilçelerindeki C tipi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 130 müdür yetkili öğretmendir. Araştırmanın

çalışma evreninin belirlenmesi esnasında Muğla İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Muğla iline bağlı İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'ndeki ilgili birimler aranmış ve Muğla ilinde 130 müdür yetkili öğretmenin görev yaptığı saptanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo3.1 Muğla Merkez Ve İlçe İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Dağılımları

İlçeler	Müdür Yetkili Öğretmen Sayısı	Çalışma Evrenindeki Müdür Yetkili Öğretmenler
Bodrum	4	–
Dalaman	2	1
Datça	4	–
Fethiye	31	6
Kavaklıdere	4	–
Köyceğiz	16	6
Marmaris	3	–
Milas	40	7
Muğla Merkez	7	2
Ortaca	11	4
Ula	4	2
Yatağan	4	2
TOPLAM	130	30

Evrendeki müdür yetkili öğretmenlerin yaş, cinsiyet, ulaşım koşulları ve evrenin ilçelere göre dağılımı dikkate alınarak 30 müdür yetkili öğretmen araştırmanın çalışma evrenine dâhil edilmiştir. Bu öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 3.1’de verilmektedir.

Çalışma evreni üzerinde derinlemesine ve ayrıntılı olarak çalışılacak müdür yetkili öğretmenlerin seçilmesi doküman analizi yöntemi ile sağlanmıştır. Analiz için gerekli olan belgeler, okulların resmi internet sitelerinden ve il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinden sağlanmıştır. Çalışma evrenin seçilmesinde kullanılan değişkenler (kriterler) şunlardır:

(a) Müdür yetkili öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı, (b) Müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı okulların il ve ilçe merkezlerine olan uzaklığı, (c) Müdür yetkili öğretmenlerin cinsiyetleri, (d) Müdür yetkili öğretmenlerin yaşı

Müdür yetkili öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı incelenmiş ve sayılarına göre sınıflandırma yapılmıştır. Müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı okullar il ve ilçe merkezine uzaklığına göre gruplara ayrılmıştır. Uzaklıklar dikkate alınarak cinsiyet dağılımı yapılmış ve cinsiyet grupları içinde yaş grupları belirlenmiştir. Oluşturulan bu gruplardan sayıları ile orantılı olarak toplam 30 tane müdür yetkili öğretmen nitel görüşme yapmak üzere seçilmiştir. Müdür yetkili öğretmenlerin seçilmesinde, araştırmacının bu okullara ulaşabilirliği de dikkate alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, müdür yetkili öğretmenlerle ayrıntılı çalışabilmek ve derinlemesine veri elde edebilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak veri toplama araçları; görüşme ve doküman (analizi) incelemesidir.

Okulların ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın resmi internet sitesinden genel (literatür) tarama amacıyla doküman incelemesi yapılarak, müdür yetkili öğretmenler hakkında veriler elde edildi. Müdür yetkili öğretmenler ve tükenmişlikle ilgili yapılan literatür taramasının ardından görüşme formunda yer alabilecek boyutların belirlenmesi amacıyla çeşitli kriterlere göre seçilmiş müdür yetkili öğretmenler ile ön görüşmeler yapıldı ve bu konuyla ilgili bilgi alındı. Literatür taraması ve ön görüşmeler yoluyla ortaya çıkan boyutların temalar halinde gruplandırılmasıyla, araştırmanın alt problemlerini açıklayacak verileri elde etmek amacıyla yarı yapılandırılmış gözlem formu oluşturuldu. Görüşme formunun birinci bölümü müdür yetkili öğretmenlerin kişisel özelliklerine ve mesleğin bazı özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacı ile 9 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde müdür yetkili öğretmenlerin; yaş, cinsiyet, medeni durum, brans, mesleki kıdem, eğitim durumu, mesleği isteyerek seçip-seçmeme, görev süresi, mesleğini kendine uygun görüp-görmeme konusunda bilgilere yer verildi. İkinci bölümde yer alan açık uçlu sorular ise müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlandı. Hazırlanan taslak görüşme formunun güvenilirlik ve geçerliliğini sağlamak için alan uzmanlarının (Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Yard. Doç. Dr. Aynur BİLİR, Yard. Doç.Dr. Baki ŞAHİN, Yard. Doç. Dr.Necdet AYKAÇ, Yard. Doç.Dr. Ali Rıza ERDEM, Yard. Doç.Dr. Cem Şafak ÇUKUR, Yard. Doç. Dr. Bilal DUMAN, Yard. Doç. Dr. Salih UŞUN, Araştırma Görevlisi Sadet KURU) görüş ve önerileri alınmıştır. Taslak görüşme formu alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Son şekli verilen taslak görüşme formu ile alanda deneme yapmak amacıyla, pilot görüşmeler yapılmıştır. Yapılan pilot görüşmeler sonrasında forma son şekli verilerek, araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere müdür yetkili öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracı için valilik izninin alınmasının ve veri toplama aracının, Enstitü yönetim kurulunca kabul edilmesinden sonra veri toplama sürecine başlanmıştır. Müdür yetkili öğretmenlerle görüşmelerin yapılabilmesi için, çeşitli

iletişim yollarıyla (resmi yazışma, telefon, e-mail) randevu talebinde bulunulmuştur. Görüşmeler, müdür yetkili öğretmenlerin belirlediği tarih ve zamanda, görev yaptığı okullarda yapılmıştır. Görüşme öncesinde görüşmenin yaklaşık bir saat olacağı düşünülse de birçok görüşme bir saatten fazla sürmüştür. Araştırmacı, görüşme süresince soruları tek tek sormaya özen göstermiştir. Görüşmenin akışı içerisinde bazı müdür yetkili öğretmenler birkaç soruyu kapsayan yanıtlar vermişlerdir. Bu durumda yanıtı alınan sorular tekrar sorulmamıştır. Bazı görüşmeler soru cevap şeklinde değil sohbet tarzında yapılmıştır. Bu tip görüşmelerde sorular uygun yanıtlar alındığı için sorular tekrar sorulmamıştır.

Görüşme yazılı metin haline getirildikten sonra sorular ile yanıtların farklı yerlerde olduğu bölümler, verilerin kodlanmasında dikkate alınmıştır. Kasım/2008-Mart/2009 aylarını kapsayan 5 aylık süreç sonunda müdür yetkili öğretmenlerle yapılan görüşmeler tamamlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada müdür yetkili öğretmenlerle yapılan görüşmeler ve Kişisel Bilgi Formları ile elde edilen nicel verilerde sayı ve yüzde hesapları, nitel verilerin çözümlenmesinde ise betimsel analiz kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı benzer verileri, belirli kavramlar ve temalar altında bir araya getirmek ve okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenleyip, yorumlamaktır. Kavram; veri setinde bir sözcük, cümle, paragraf gibi anlamlı bölümlere ve olaylara verilen addır. Kavramların incelenmesiyle, bunların birbirleriyle olan ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler de bunları kapsayan üst düzey bir tema (kategori) ile anlamlandırılır (Yıldırım&Şimşek,2005:227). Nitel araştırmada nitel araştırma verileri dört kategoride analiz edilir (Şimşir,2009).

Verilerin Kodlanması: Bu aşamada araştırmacı, elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Bu bölümler bazen bir sözcük, bazen bir cümle ya da paragraf,

bazen de bir sayfalık veri olabilir. Kendi içinde anlamlı bir bölüm oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir, diğer bir deyişle kodlanır.

Temaların Bulunması: İlk aşamada ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir. Bunun için önce kodlar bir araya getirilir ve incelenip ortak yönler bulunmaya çalışılır. Bu bir anlamda tematik kodlama işlemidir. Tematik kodlama için ortaya çıkan kodların benzerlik ve farklılıklarının saptanması ve buna göre birbiriyle ilişkili olan kodlar bir araya getirebilecek türden temaların belirlenmesi gerekir.

Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması: İlk aşamadaki ayrıntılı kodlama ve ikinci aşamadaki tematik kodlama sonucunda, araştırmacı topladığı verileri düzenleyebileceği bir sistem oluşturur. Üçüncü aşamada ise araştırmacı, bu sisteme göre elde edilen verileri düzenler ve bu şekilde belirli bulgulara göre verileri tanımlamak ve yorumlamak mümkün olabilir. Verilerin okuyucunun anlayabileceği bir dille tanımlanması, açıklanması ve sunulması önemlidir. Bu aşamada araştırmacı kendi görüş ve yorumlarına yer vermez ve toplanan bilgileri işlenmiş bir biçimde okuyucuya sunar

Bulguların Yorumlanması: Nitel araştırmada araştırmacı, incelenen olguya yakın olduğu ve gerekirse o olguya ilişkin ilk elden deneyimler edindiği için, onun yapacağı yorumlar değerlidir. Toplanan verilerin açıklanmasında ve anlamlandırılmasında yardımcı olabilecek, araştırmacının görüş ve yorumları nitel araştırmada önemli bir yer tutar. Bu nedenle araştırmacı bu son aşamada topladığı verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden-sonuç ilişkileri kurmak, bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarmak ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapmak zorundadır.

Nitel verilerin analizi araştırmanın içeriğine uygun olarak aşağıdaki gibi yapılmıştır:

(a) Ses kayıtlarının yazıya dökülmesi, (b) Taslak tema listesinin hazırlanması, (c) Verilerin çözümlenmesi(Kodlanması), (d) Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi, (e) Verilerin sunulması, (f) Bulguların yorumlanması

3.6. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlayabilmek için araştırmanın deseni, veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, bulguların ne şekilde düzenlendiği ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmacının elde ettiği verileri ve sonuçları doğrulayacak bir takım stratejileri kullanması araştırmanın geçerliliği için önemlidir. Bu stratejilerden biride çeşitlemedir. Çeşitleme; veri kaynakları, yöntem ve araştırmacı çeşitlemesi biçiminde yapılabilir(Yıldırım ve Şimşek,2005: 256-267)

Bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla, araştırma problemiyle ilgili veriler, doküman analizi ve görüşme olmak üzere iki farklı yöntemle elde edilerek yöntem çeşitlemesi yapılmıştır. Buna ek olarak, veri toplama aracı uzman görüşü alındıktan sonra ön deneme yapılmıştır. Daha sonra ise veri toplama aracına son hali verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu araştırmanın amacı Muğla İlinde görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesidir. Veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu tükenmişliğin üç alt boyutu olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı düzeylerini belirlemek üzere geliştirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan demografik bulgulara ve Müdür yetkili öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlara yer verilecektir.

4.1. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Tablo 4. 2: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	14	47
Kadın	16	53
Toplam	30	100

Bu araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin % 47'si erkek,%53'ü kadındır. Tabloya göre araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlerin sayısından biraz fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda Muğla ilinde müdür yetkili öğretmen olarak, hem erkek hem de erkek öğretmenler görev yapmaktadır.

Tablo 4.3: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-25 yaş	2	6,6
26-30 yaş	8	26,6
31-35 yaş	5	16,6
36-40 yaş	7	23,3
41 ve üzeri	8	26,6
TOPLAM	30	100

Tabloya göre araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin 2'si 20-25 yaş arasında, 8'i 26-30 yaş arasında, 5'i 31-35 yaş arasında, 7'si 36-40 yaş arasında, 8'i ise 41 ve üzeri yaşlardadır. Bu verilere göre yaşlarına göre en küçük grubunu 20-25 yaş arası yaşta olanlar oluşturmaktadır. 26-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 41 ve üzeri yaştaki öğretmenlerin sayısı eşittir. Ayrıca 20-35 yaş arasındaki öğretmenler ile 36 ve üzeri öğretmenlerin sayıları birbirine eşittir. Bu bulgulara göre Muğla İlinde her yaş grubundan öğretmenin müdür yetkili olarak görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	N	%
Evli	22	73,3
Bekâr	8	26,7
Toplam	30	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin %73,3'ünün evli, %26,7'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu evli olduğunu göstermektedir.

Muğla ilindeki müdür yetkili öğretmenlerin birçoğu eş durumu özüne bağlı olarak buralarda görev yapmaktadır diyebiliriz. Evli olmayan öğretmenlerimizin bir kısmı ilk atamadır, bir kısmı ise ya ücretli ya da sözleşmeli olarak çalışmaktadır.

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branşı	N	%
Sınıf Öğretmeni	23	76,6
Diğer*	7	23,4
TOPLAM	30	100

*Fizik Öğretmeni, Biyoloji Öğretmeni, İşletme, Yüksek Hemşire, Peyzaj Mimar

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin %76,6'sının sınıf öğretmeni branşında olduğu, % 23,4'ünün ise diğer meslek gruplarından olup, sınıf öğretmeni olarak görev yaptığı görülmektedir. Müdür yetkili öğretmenler aynı zamanda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bu tabloya göre ilköğretim birinci kademedeki farklı branşlardan öğretmenlerin görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
0-5 Yıl	6	20
6-10 Yıl	9	30
11-15 Yıl	9	30
16-20 Yıl	1	3,3
21 Yıl ve Üstü	5	16,7
Toplam	30	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin 6'sı 0-5 yıl kıdeme, 9'u 6-10 yıl kıdeme, 9'u 11-15 yıl kıdeme, 1'i 16-20 yıl kıdeme, 5'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Görüşmelerde 0-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin eş durumu tayini nedeniyle ya da ilk atamayla Muğla İline geldikleri anlaşılmıştır. Bu tabloya göre daha çok genç öğretmenler müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmaktadır denilebilir.

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Doktora	-	-
Yüksek lisans	1	3,3
Lisans	24	80
Önlisans	4	13,4
Diğer (Eğitim enstitüsü)	1	3,3
Toplam	30	100

Tabloya baktığımız zaman araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin % 80'inin lisans mezunu olduğunu, %13,3'ünün ön lisans mezunu olduğunu, %3,3'ünün yüksek lisans mezunu olduğunu ve % 3,3'ünün de eğitim enstitüsü mezunu olduğunu görmekteyiz. Genel olarak öğretmenler lisans mezunudur.

Tablo 4.8: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmemesine Göre Dağılımı

İsteyerek mi seçtiniz	N	%
Evet	29	96,4
Hayır	1	3,3
Toplam	30	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin %96,4'ünün mesleğini isteyerek seçtiğini, %3,3'ünün ise mesleğini istemeden, zorunluluk olarak seçtiğini görmekteyiz. Ancak görüşme yapılan öğretmenlerin sınıf öğretmenliğini isteyerek seçtiğini, müdür yetkili öğretmenliği ise istemeden yürüttükleri görülmektedir.

Tablo 4.9: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Müdür Yetkili Olarak Görev Yaptığı Yıla Göre Dağılımı

Müdür Yetkilik Kıdemi	N	%
0-5 Yıl	19	63,4
6-10 Yıl	8	26,7
11-15 Yıl	2	6,6
16-20 yıl	1	3,3
21 ve üzeri	-	-
TOPLAM	30	100

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin %63,3'ünün müdür yetkili öğretmenlikte 0-5 yıl kıdeme, %26,7'sinin 6-10 yıl kıdeme, %6,6'sının 2 yıllık kıdeme, %3,3'ünün ise 16-20 yıllık kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Müdür yetkili öğretmenlikte 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmene rastlanamamıştır. Bunun nedeni olarak, öğretmenler yeterli hizmet puanını aldıkları zaman merkezdeki okulları tercih etmeleri gösterilebilir.

Tablo 4.10: Araştırmaya Katılan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Müdür Yetkili Öğretmen Olmayı İsteyip İstememesine Göre Dağılımı

Müdür Yetkili Öğretmen olmayı siz mi istediniz?	N	%
Evet	-	-
Hayır-Görevlendirme	30	100
Toplam	30	100

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin %100'ünün de müdür yetkili öğretmen olmayı istemedikleri görülmektedir. Bu öğretmenlerin bir kısmı okullarında tek öğretmen oldukları için müdür yetkili öğretmenlik görevini üstlenmişlerdir. Bir kısmı da hizmet puanı ve kıdemi göz önünde bulundurularak Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından görevlendirilmiştir.

4.2.Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt problem “Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik düzeyleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir. Alt probleme ilişkin katılımcılara “Şu anki çalışma ortamınızda ve mesleki yaşamınızda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?”, “Mesleğinizi icra ederken içinde bulunduğunuz ruh hali yaşantınızı nasıl etkiliyor?”, “Genel olarak mesleki geleceğinizle ilgili düşünceleriniz nelerdir?” ve “Müdür yetkili öğretmen olarak katıldığımız toplantılarda size farklı davranıldığını düşündüğünüz oluyor mu? Nasıl?” soruları yöneltilmiştir. Belirtilen araştırma problemini yanıtlamak için görüşmeye ilişkin kayıtların analizi yapılmıştır. Çözümleme sonucunda araştırmanın ikinci alt problemiyle ilgili duygusal tükenme temaları belirlenmiştir.

Maslach ve Jackson'a (1986) göre duygusal tükenme çoğunlukla insanlarda diğer insanlara yardım ederken, istenen duygusal ve psikolojik taleplerin aşırılığı

yüzünden ortaya çıkan bitkinlik durumunu ifade eder. Bu durumda Maslach tükenmişlik envanteri de dikkate alınarak katılımcıları meslekleriyle ilgili kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin sorular sorulmuş, alınan cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan Müdür yetkili öğretmenlerin yirmi tanesi şu anki mesleki yaşantılarında mutlu olmadıklarını, mesleklerinde umduklarını bulamadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşmeleri destekleyen alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“Mutlu değilim. Daha doğrusu umduğumu bulamadım. Yani mezun olunca daha farklı düşündüm. Zaten müdür yetkililiğini hiç beklemiyordum”(1-K-Y-28)

“Mutlu değilim. Nedeni ne sınıfıma tam anlamıyla yetişebiliyorum, nede idari işlere tam anlamıyla yetebiliyorum. Yeterli görmüyorum kendimi iki açıdan da”(3-K-U-26)

“Mutlu değilim. Okula istemeyerek gidiyorum”(23-E-U-41)

“Mutluluğu yok bir karmaşa yaşıyorum. Yani ağır geliyor. Yalnızsınız, hizmetliniz yok, memur yok. Sadece kendiniz ve ekonomik olarak sıkıntı var. Yani okul ekonomik olarak bir destek almıyor. Hep hayırseverler ile gidip görüşüp onlardan okul yararına bir şeyler talep ediyoruz. Sürekli öyle geçiyor”(21-E-U-32)

Ayrıca iki tane müdür yetkili öğretmen okula gelirken mutlu olduklarını ancak okul dönüşünde kendilerini mutsuz hissettiklerini belirtmişlerdir.

“Okula gelirken gayet iyi ama okuldan çıkarken mutsuza yakın ve çok ayakta durmanın bazen rahatsızlığını hissediyorum.”(2-E-U-42)

“Okula gelirken iyiyim, okuldan ayrılırken mutsuzum. Sanki depresyona girmiş gibi, okuldayken saat on ikiye kadar iyi on ikiden sonra çöküyorum (...)” (4-E-Y-29)

Bu bulgulara bakıldığı zaman, müdür yetkili öğretmenlerin genel anlamda okullarında mutlu olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle deneyimsiz ve

merkeze uzak dağ köylerinde görev yapan ve tek öğretmen olarak çalışan öğretmenlerin yalnızlık ve çaresizlik yaşadıklarını ve kendilerini bu anlamda mutsuz hissettikleri gözlemlenmiştir. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler iki işi birlikte yapmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda kendilerinden beklenen görevleri tam anlamıyla yerine getirememekte ve kendilerini psikolojik olarak mutsuz hissetmektedirler. Mutsuz olan birey ise, duygusal bitkinlik yaşamaktadır.

Yorulma, enerji kaybı, tükenme (azalma), halsizlik ve bitkinlik duygusal tükenmişliğin başlıca unsurlarıdır. İnsanlar tükenme hissettiklerinde, kendilerini hem duygusal hem de fiziksel olarak bitkin hissederler. Duygusal tükenme işin gerekleri ya da büyük değişikliklerin strese karşı ilk tepkisidir (Maslach ve Leiter,1997: 17) Bu anlamda, araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu iş yükünün kendilerine ağır geldiğini, bir takım streslere yol açtığını ve bu durumda kendilerini yorgun ve halsiz hissettiklerini belirtmişlerdir.

“Yorgunluk hissediyorum. Yani çünkü üç sınıf birden olunca bir de müdür yetkilikle sıkıntı oluyor(....)”(1-K-Y-28)

“Okula istemeyerek gidiyorum. Her zaman yorgun hissediyorum.”(23-E-U-41)

“ (...)müdür yetkililiğin getirdiği ciddi bir yorgunluk var. Çünkü kafanız ya da aklınız ikiye bölünüyor; yarısı idari işlerde yarısı sınıftaki verimde...”(25-E-U-33)

“(...)yorgunluk ve bitkinlik hissi oluyor. Solunum güçlüğü oluyor, uyumsuzluk oluyor...”(30-K-U-35)

Sürekli insanlarla yüz yüze çalışanların işleri bir takım güçlüklerle doludur. Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir (Güllüce,2006: 19). Bu anlamda yoğun iş temposu altında ezilen müdür yetkili öğretmenler kendilerini daha gergin ve sinirli hissedeceklerdir. Müdür yetkili öğretmenlerimiz, hem idareci hem de yönetici olarak iki farklı görevi üstlenmektedir. Sonuç olarak her iki görevi de tam anlamıyla yerine getiremeyen öğretmenler stres yaşamaktadırlar. Böyle bir durumda gerginlik ve sinirlilik yaşamaları kaçınılmazdır. Müdür yetkili öğretmenlerin beyinleri sürekli okul işleri ile meşguldür. Evde, okulda, derste okulun işleriyle

ilgilenirler. Ayrıca öğrenciler açısından baktığımız zaman müdür yetkili öğretmenlerin sorumluluğu çok ağırdır. Bir sınıf öğretmeni olarak temel eğitim vermekte, toplumun yapıtaşı olan bireyleri yetiştirmekte etkin rol oynamaktadır. Bu anlamda öğrencilerine tam anlamıyla faydalı olamadığını, öğrencilerini iyi yetiştiremediğini düşünen öğretmen stres yaşamaktadır. Bir yandan vicdani sorumluluğunu yerine getiremeyen müdür yetkili öğretmen, diğer yandan idari işleri yetiştiremiyor. Bu durumda birçok parçaya bölünen müdür yetkili öğretmen sınırlı ve gergin hissediyor.

Bu araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin hemen hemen hepsi müdür yetkili öğretmen olarak göreve başladıktan sonra kendilerini daha gergin ve sınırlı hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin görüşme kayıtlarlarından alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Kendimi gergin ve sınırlı hissediyorum. Nedeni ikiye bölünmek zorunda olduğum için bence. Çünkü aynı anda hem sınıf hem idare. Sınıfa girmek zorunda kaldığın anda idaredeki işleri tamamlamak zorunda kalıyorsun. İkisini aynı anda yürütmek zor(...) Okulla ilgili işleri bilgisayarda yapmak için çocukları başıboş bırakmak rahatsızlık hissettiriyor.”(28-K-Y-30)

“Kendimi gergin ve sınırlı hissediyorum. Bazen bu bir öğrencime de yansıya biliyor. Bir kere belli bir plan yapıyorsunuz benim her gün belli bir planım oluyor fakat o plana göre gidemiyorsunuz, bölünüyor birçok şey. Ders işliyorsunuz derste yönetimle okul ile ilgili telefon geliyor ders bölünüyor, veli geliyor hiç ummadığımız sorun küçücük bir şey oluyor dersiniz bölünüyor ya da işiniz yarım kalıyor.”(3-K-U-26)

“Sinirlerim oluştu. Sınıfta rahat ediyorum ama nasıl oluyor sınıfa giriyorsunuz tam konsantre oluyorsunuz çocuklara notu veriyorsunuz pat bir telefon geliyor, veli geliyor ya da başka okul ile ilgili gelen oluyor, kitapçı geliyor. İsteksizce çıkıyoruz. Morali bozukluğu oluyor. O dersinde pek esprisi kalmıyor artık. Bu da beni gerip sinirlendiriyor.”(30-K-U-35)

“Son yıllarda fazla çalışmaktan tansiyonu düşüyor. İşlere yetişemiyorum. Onun verdiği gerginlik var elbet. 5 sınıf bir arada. Orada beşe bölünüyorsunuz. Artı birde idari işler var. Yazışmalar falan. O yükleniyor. Birde okulun yaşatılması var. Onarım, tertip düzen, boya gibi işler falan. Her şey, yani üç beş kişinin yapacağı işler size bakınca ister istemez çöküyorsunuz moral olarak(...)”(6-E-U-32)

“Müdür yetkili öğretmen olduktan sonra gerginliğim ve sinirim arttı. Muhakkak günlük yaşantınızı bile etkiliyor. Çünkü kafanızın bir parçası

mutlaka orada kalıyor. Halledilecek işler, halledilemeyecek işler günlük yaşamımı genel olarak etkiliyor tabi. (13-E-Y-30)

Bütün gün insanlarla uğraşmak gerçekten çok yıpratıcı olmaktadır. Alanda yapılan araştırmaların bulgularına göre, örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu arttıkça duygusal tükenme artmakta, azaldığı ölçüde de azalmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça, insan ilişkilerinde gerilimde azalmakta, buna bağlı olarak tükenmişlik daha az yaşanmaktadır (Izgar,2001: 14). Görüşme kayıtlarından alınan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“(...) Burada tek başımayım. Müdürde benim, öğretmende. Sınıfımdaki öğrenci ile ilgili bir sorun olduğunda veli beni buluyor, okul ile ilgili sorun olduğunda yine beni buluyor. Diploma istiyor bana geliyor. Köy ile ilgili bir sorun oluyor bana geliyor. Her gün bu kadar insanla uğraşmak yoruyor. Hatta bazen sıkıyor(…)”(26-E-U-34)

“(...)daha büyük bir okulda kendi sınıfımla ilgileneyim. Okulda kim nerede ne yapmış, bahçede kim var, gibi şeylerden ilgilenmekten ziyade, öğretmenlik yapmak istiyorum. Sınıfımla ilgileneyim, mesleğimi yapabileceğim bir ortam, her gün velilerle ilgilenmekten ziyade diğer meslektaşlarımla oturayım, konuşayım (...)”(5-K-Y-28)

Müdür yetkili öğretmen bir okulun her şeyidir. Okul içerisindeki her türlü sorun, konu, olay onu ilgilendirmektedir. Veli çocuğunun en iyi şekilde eğitim öğretim görmesini istemektedir. Bunun yanı sıra okulun yemek, ulaşım, eğitim-öğretim, fiziki durum vb. birçok konuda beklentileri vardır. Bütün bunlara ilişkin her bir konuda müdür yetkili öğretmenin, öğrenci velileriyle olan yüz yüze ilişkilerinin yoğunluğu artacaktır. Ayrıca her bir talebi karşılamak müdür yetkili öğretmenlerin psikolojik ve duygusal olarak bitkinlik yaşamasına neden olacaktır. Bu durumda duygusal tükenme yaşanabilmektedir.

Köylerde, okulların dolayısıyla öğretmenlerin önemli bir yeri vardır. Okul sadece öğrencilerin değil köy halkının da yararlanabileceği bir kurumdur. Bu açıdan bakıldığında zaman zaman okulun üst düzey yetkilisi olan müdür yetkili öğretmenler birçok

kişiyile iletişim içinde olmaktadır. Bunun yanı sıra okulu yaşatabilmek için çevrenizdeki insanlara ihtiyacınız vardır. Çünkü milli eğitim müdürlükleri tarafından köy okullarına ayrılan ödenekler yetersizdir. Bu anlamda da insanlarla sürekli iletişim içinde olmanız gerekmektedir. Köy öğretmeni olduğunuz için sürekli göz önündesinizdir. Sürekli yaptığınız işler, takip edilmektedir. Bu da bazen dedikodulara sebebiyet vermektedir. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin de bu durumdan ve yoğun ilişkilerden rahatsız olduğu gözlemlenmiştir. İnsanlarla yoğun ilişkiler müdür yetkili öğretmenlerde duygusal yorgunluğa neden olabilmektedir.

Öğretmenler işgünün çoğunu sınıflarda geçirmektedirler. Meslektaşları ile işe ilişkin konularda konuşmalar yapmaya pek fırsat bulamamaktadırlar. Tek öğretmen olarak çalışan müdür yetkili öğretmenler ise meslektaşlarını uzun zaman görememektedirler. Bu durumda birey kendini yalnız hissetmekte ve duygusal anlamda tükenme yaşamaktadır. Bu durumu öğretmenler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“(...)Üç beş kişinin yapacağı işler size bakınca ister istemez çöküyorsunuz, moral olarak. Moralsizlikten zaten, sıkıntılar oradan geliyor. Yakınımda okul yok. Dertleşebileceğim bir öğretmen arkadaşta yok. Onlarında etkisi var. Bazen sokak köpekleri ile bile konuşuyorum (...)”(19-K-U-27)

“(...)burada tek başınasınız etkileşeceğiniz kimse yok hiçbir etkileşimimiz yok. Tabi biz çocukları yarış atı gibi görmesek de benim çocukları karşılaştırabileceğim birisi yok ya da kendimi karşılaştırabileceğim birisi yok veya onlarla ilgili etkileşimde bulunacağım iyi ya da kötü hiç kimse yok tek başınasınız(...)” (27-E-U-32)

Müdür yetkili öğretmenler genellikle birbirine uzak köylerde görev yapmaktadırlar. Özellikle dağ köylerinde görev yapan ve orada ikamet eden müdür yetkili öğretmenler meslektaşlarıyla genellikle ilçede olan toplantılarda görüşebilmektedirler. Bugün merkeze uzaklığı 50-60 km olan dağ köylerimiz vardır. Burada görev yapan müdür yetkili öğretmenler, on beş günde yâda ayda bir ilçe

merkezine geldikleri zaman meslektaşlarıyla görüşebilmektedirler. Bu durumda birey duygusal anlamda işinden uzaklaşmaktadır.

Hem öğretmenler hem de yöneticiler yaptıkları işlerden haz almaları doyum sağlamaları gerekmektedir. Hem öğretmen hem de yönetici olan müdür yetkili öğretmenlerin işleriyle ilgili olarak iş doyumsuzluğu yaşamaları onların tükenmişlik yaşamalarına neden olmakta, bu durum onların hem kendileri için hem de kurum için olumsuz sonuçlar doğurmakta ve verimi düşürmektedir (Izgar,2000: 24). Bu anlamda araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin hepsi ekonomik olarak doyum elde etmediklerini belirtmişlerdir. Büyük bir çoğunluğu da psikolojik olarak doyum elde edemediklerini belirtmişlerdir. Yani müdür yetkili öğretmenlerin, hem ekonomik hem de psikolojik olarak doyum edemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuya ilişkin görüşme kayıtlarından alınana alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“(...)ekonomik olarak genel anlamda yeterli değil. Sizde biliyorsunuz, bizim yaptığımız iş normal bir müstakil okul müdürlerinden çok fazla yaptığımız bir iş. O yüzden doyum elde etmiyoruz(...) Psikolojik olarak doyum elde edemiyorum. Bunun nedeni ikiye bölünmek, hem de birleştirilmiş sınıf olması, birleştirilmiş sınıf çok zor.”(4-E-Y-29)

“Ekonomik doyum elde edemiyorum. Neden? Benim kendi şahsi kanaatim müdür yetkili öğretmeniz haftada iki ya da üç gün milli eğitime gitmek zorundayız sorumluluk taşıyoruz (...)okulda bir cam kırılrsa bize aittir öğrenci A’yı bilmeseydi yine sorun bize aittir (...)”(20-E-Y-50)

“Hem ekonomik hem de psikolojik olarak doyum elde etmiyorum. Kafam çok dolu olduğu için ne yönetime yeterli olabiliyorum nede sınıfıma yeterli olabiliyorum. İkisi de çok eksik kalıyor. Tam anlamıyla işler yürümüyor açıkçası.”(19-K-U-27)

“Hem ekonomik hem de psikolojik olarak doyum elde edemiyorum(...) Sabahtan akşama kadar çalışıyordum, derslere giriyordum. Beş dakika bile oturmuyorum ama gündüz ben bu çocuklara ne öğrettim dediğimde hiçbir şey öğretilmediğimi düşünmenin sıkıntısı oluyor. Hiç faydalı olmadığımı inanıyorum.”(6-E-U-32).

“Ekonomik olarak doyum elde etmiyorum. Müdür yetkililikte ekstra aldığımız ücret farkı, müdür yetkili öğretmenler şehir dışında olduğu için zaten yol parasına bile yetmiyor. Bunun dışında öğrenci sayısı azlığından öğrencilerden de para toplanmadığı için sanırım kırtasiye adı altında verilen paranın birkaç misli zaten öğretmenin cebinden gidiyor. Çünkü okulun ihtiyaçlarını kendimiz karşılamak zorunda kalıyoruz. Bunu özellikle küçük köylerde öğrencilerden toplayamıyoruz. Bu da yıllık bilançoya gider olarak yansıyor.”(27-E-U-32)

“Ekonomik açıdan yeterli bulmuyorum(...)psikolojik açıdan da doyum elde edemiyorum. Çünkü dönüt çok fazla alamıyorsunuz birleştirilmiş sınıf olduğu için. Yani birine fazla zaman ayırmak zorundasınız. Bu da birinci sınıf oluyor, onlardan verim alırken ben iki ve üçü aksattığımı düşünüyorum.”(29-K-U-28)

Müdür yetkili öğretmenler genellikle ilçe merkezine uzak yerlerde görev yapmaktadırlar. Bazı köylerde ulaşımı sağlayabilecek dolmuş bile yoktur. Her toplantıda merkeze gitmek zorunda olan müdür yetkili öğretmenler maaşlarının neredeyse yarısından fazlasını yol ücreti olarak harcamaktadırlar. Çünkü ulaşım için köyden özel araç kiralamak zorunda kalmaktadırlar. Bu da ekonomik olarak sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun dışında köy okullarına ödenek ayrılmamaktadır ama okulun yaşatılması için paraya ihtiyaç vardır. Araştırma için gidilmiş olan okulların hemen hepsinde, müdür yetkili öğretmenler okullarını yaşatmak, en azından okulun temel ihtiyaçlarını karşılamak için kendi imkânlarını kullanmaktadırlar. Bütün bunlar ekonomik olarak doyumsuzluğa neden olmaktadır.

Bir öğretmenin en büyük hazzı, öğrencilerinden almış olduğu dönütlerdir. Ancak müdür yetkili öğretmenler sınıflarına tam olarak yoğunlaşamadığı için istenilen, haz verici dönütü almamaktadırlar denilebilir. Ayrıca yönetici olarakta istedikleri doyumu elde edememektedirler.

Tükenmişliğin kalıcı etkileri gün boyu sürmekle kalmaz; kişinin evinde de etkisini gösterir. Tükenmişlik kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi evde gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olacaktır. İş hakkında söylenme ve şikâyetler zamanının çoğunu alacaktır. Artan kavgalar ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına sebep olabilir. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, müdür yetkili öğretmen olmanın aile yaşantısını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“(...)bu streste bir yerde patlıyor tabi. En yakın patladığı yerde eşin oluyor”
(17-K-U-45)

“Aile yaşantımı etkiliyor. Aileme yeteri kadar vakit ayıramıyorum. Okutmuş olduğum çocuklara yeteri kadar vakit ayıramıyorum. Çünkü saat üçü on geçeye kadar okuldayım üçü on geçeden sonra çocukların okulları da bitmiş oluyor. Onların okuldaki durumlarının hiç birisini sormuyorum. Onun yüzünden liseye giden kızım sınıf tekrarı yapmak zorunda kalıyor. Eşim de benimle yeteri kadar buluşup görüşmemekten mutsuz. Bunların hepsi dolayısıyla beni de rahatsız ediyor. Yani ruh halimin sabah kalkmış olduğumla akşam ki halimle bir olmadığını burada görüyorum.”(2-E-U-42)

“Buradan çıktığım zaman dokuz ya da ona kadar anca kendime gelebiliyorum. Tabi dokuz, ona kadar da aileyle kısa kısa problemler yaşanabiliyor. Okul içinde yaşamış olduğunuz bazı problemler evde aile içinde üstünüzden atıncaya kadar uzun bir vakit alabiliyor. O esnada kimseyle ilgilenemiyorsunuz. Bu da tabii iplerin kopmasına yol açıyor. Sadece anne babayla ilgili sorun birde eş olsa durum daha farklı olurdu sanırım.”(24-K-U-25)

“Akşama kadar dağda okulda çalış gel. Yorgun bitkin. Hiç bir şeye tahammül edemiyorum. Evde sonrada kavga”(23-E-U-41)

“(...) Tabii ki çocuklarımla bile ilgilenemiyorum. Bir soru sorsalar o soru bile bana fazla geliyor. Çok fazla tahammül edemiyorum. Tüm arkadaşlarım bunu hissediyorlar zaten. Çalıştığım ortamda da hissediyorlar bunu. Biraz tahammülsüz oluyorsunuz ister istemez.”(12-K-U-38)

“Etkiliyor. Daha gergin ve sinirli olduğumda, yeni evli olduğunuz zaman öyle güzel günleri çok fazla yaşayamıyorsunuz. Bir hafta sonu bir yere gitmek istiyor eşim. Ben yok yorgunum ya da kimseyi görmek istemiyorum kalabalık yere gitmekte istemiyorum, insan içine çıkmak istemiyorum. Açıkçası sadece dinlenmek kimsenin sesini duymak istemiyorum. Sessiz sakin bir ortamda bulunmak istiyorum.”(29-K-U-28)

Hem bekâr hem de evli müdür yetkili öğretmenler aileleri ile sorunlar yaşamaktadırlar. Çok yorgun, stresli ve sinirli olarak eve gelen müdür yetkili öğretmenlerin aile yaşantısını etkilemesi kaçınılmazdır. Gün boyu insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan bu öğretmenler doğal olarak evde ne eşiyile, ne çocuğuyla, ne de anne babasıyla ilgilenmek istememektedir. Müdür yetkili öğretmenlerin bir kısmı ise ailelerinden ayrı yaşamaktadırlar. Özellikle merkeze uzak, dağ köylerinde yaşayan öğretmenler, köylerin olumsuz koşullarından dolayı ailelerini beraberinde getirmemektedir. Bu anlamda çocuğunu, eşini on beş günde, ayda bir defa gören müdür yetkili öğretmenler günümüzde mevcuttur.

Bütün bunlara rağmen aile yaşantısı üzerinde hiçbir olumsuz etkisi olmadığını düşünen öğretmenlerde vardır. Buna ilişkin çalışmaya katılan üç müdür yetkili öğretmenin görüşleri şöyledir:

“Hayır etkilemiyor. Kapıyı çıktığım andan itibaren hepsi orada kalıyor. Küçük bir kızım var her ne kadar yorgun sinirli gitsem de eve onunla ilgilenmem gerektiği için tekrardan canlanıyorum evde.”(16-K-U-35)

“Çok fazla olumsuz yönde etkilemez. Çünkü ben evle işi, işle evi ayırırım.”(10-K-U-44)

“Eşim çok büyük destek oluyor. Sıkıntılar aramızda geçimsizliğe neden olmuyor. Aksine bizi daha çok motive ediyor, birbirimize daha çok bağlıyor.”(6-E-U-32)

Müdür yetkili öğretmenliğin sosyal yaşantı üzerindeki etkilere baktığımızda müdür yetkili öğretmenler kendilerine zaman ayıramadıkları için şikâyet ediyorlar

“Kendi zamanımdan çalmak zorundayım. İşlerim yetişmediği zaman evde de yazıyorum tabi haliyle kendi vaktimden çalışıyorum. Ama telafi edebiliyor muyum? Hayır, edemiyorum. Çünkü vakit yani onun yerine başka bir vakit koyamazsın. Okul işini okulda yapsam yetiştiremezsin. Çünkü derse de girmem gerekiyor. Ödevi mi hazırlayacağım, çocuklarla mı ilgileneceğim? Bizim aynı zamanda dışarıdaki öğrencileri de gözetlememiz lazım. Bahçe geniş. Dışarıdan yabancılar gelip geçiyor. Bir yabancı girip sorun çıkarsa hep sorun. O yüzden tenffüsleri biraz orda biraz burada öğretmen arkadaşım ile dönüşümlü idare ediyoruz ama eve iş gidiyor, hafta sonuna illaki iş kalıyor. Kendi vaktimden çalışıyorum.”(5-K-Y-28)

“Olumsuz etkisi var. Arkadaşlarım okullarının kapısını hademeye bırakıp gittikleri zaman doğru kendi çevrelerinde buluşup bir şekilde sohbet, oyun, vs... bir şekilde sportif faaliyetlerde bulunuyorlar. Ben ise hadememin okulu temizleyip gitmesini bekliyorum, peşinde takipçiliğini yapıyorum. Hiçbir yere gidemiyorum, hiçbir sosyal aktivitem yok. Buda beni olumsuz etkiliyor”(2-E-U-42)

Birçok müdür yetkili öğretmen, okul işlerini akşamüzeri mesai bittikten sonra, öğle aralarında, tenffüslerde ya da akşam evlerinde yapmaktadır. Genellikle tenffüsleri ve öğle aralarını öğrencileri için ayırmaktadırlar. Bu durumda işlerini

yetiştirmek için kendi zamanlarından çalmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da onları olumsuz etkilemektedir.

Bazı müdür yetkili öğretmenler ise insanlarla fazla etkileşim içinde oldukları için artık insanlardan uzak olmayı tek başına zaman geçirmeyi tercih ediyor.

“Olumsuz etkisi yorgun hissettiğim zamanlarda açıkçası mesela bir film izlemem gerekirken ben yatıp uyuyorum. Dışarıya çıkıp gezmek normalde yapmam gereken şeylerdir belki ama yapmıyorum. Genellikle evde tek başıma oturmayı tercih ediyorum. Ama böyle biri değilim normalde gezmeyi, eğlenceyi, eğlenceli ortamları seviyorum aslında ama(...) (29-K-U-28).

Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin çoğunun ilçe merkezine uzak kırsal bölgelerde ve dağ köylerinde olduğunu düşündüğümüz zaman belirli bir sosyal yaşantılarının olmadığını görüyoruz. Bu öğretmenler köyün şartlarına bağlı olarak kendilerine uygun sosyal ortamı oluşturamamaktadır. Bu durumda duygusal yalnızlık yaşamaktadırlar.

“Sosyal yaşantım hafta sonuna kalıyor. Çünkü merkeze uzak bir köy olduğu için orda kalıyorum. Hafta içi bir sosyal yaşantımız yok.”(19-K-U-27)

Birçok öğretmenimizin ise müdür yetkili öğretmen olanın sosyal yaşantıları üzerinde olumlu etkilerinin olduklarını belirttiklerini görüyoruz.

“Çevrem genişledi. Sonuçta milli eğitim ile ya da diğer öğretmenler ile olsun ilişkilerim ve iletişimim daha da arttı. Bu anlamda olumlu yönde değişiklik olduğunu düşünüyorum.”(3-K-U-26)

“Güzel bir çevrem oldu benim bu görevde ve burada bir okul yapma çalışmasının içerisinde yer aldığım için epeyi insanlarla tanışma fırsatım oldu. Ama normal kendi çevremden koptum. Arkadaş çevremden biraz kopardı yani bu iki, üç yıl beni rahatsız ediyor. Katılmadığım için ben de üzülüyorum onlarda üzülüyor ki vaktim olmuyor.” (22-E-Y-33)

“Halk arasında biraz daha yetkili oluyorsunuz. Onlar müdür ve müdür yetkiliyi pek bilmiyor ya nerde olsa müdürüm diye hitap ediyorlar. Ben akşam köye düğüne giderim hemen hemen her kez gelip müdürüm diye tokalaşır. Normal öğretmende pek olmuyor bu.”(11-E-Y-41)

Genellikle merkeze yakın olan ve hem halk hem de muhtar tarafından okulların önemli görüldüğü köylerde görev yapan müdür yetkili öğretmenler, kendilerini değerli bulduklarını ifade etmektedirler. Bu öğretmenler köy halkı tarafından saygı görmektedirler ve kendilerine uygun sosyal ortamı oluşturabilmektedirler. Ayrıca mesleğe yeni başlayan bir müdür yetkili öğretmen için milli eğitim müdürü ve personeli tarafından tanınmak oldukça önemlidir. Bu durum müdür yetkili öğretmenlerin sosyal yaşantıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Köy koşullarında yaşanan bütün sorunlar müdür yetkili öğretmenlerin duygusal yorgunluk yaşamasına neden olmaktadır. Duygusal yorgunluk ise, iş doyumsuzluğunun önemli bir göstergesidir. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin hepsi müdür yetkili öğretmenliği bırakmayı ve sadece sınıfıyla ilgilenmeyi istemektedir.

“Hemen hemen her gün müdür yetkili öğretmenliği bırakmak istiyorum. Öğrenciler yapmamız gereken şey, öğrenci velileri yapmamız gereken şey bunun dışında okulun bazı ihtiyaçları. Okulun ihtiyaçları için tabii bu arada devreye muhtarlık giriyor. Yardım isteyebileceğimiz en yakın belediye başkanları gibi ya da maddi durumu iyi velilerle onlarla uğraşmak tabiri caizse boyunuzdan büyük işlere girmek bazen stresi o kadar artırıyor ki artık yeter diyorsun. Yani son kelime hep yeter oluyor” (5-K-Y-28)

“Müdür yetkili öğretmen olarak çalışmak istemiyorum. Ben aslında ilk bir buçuk ay istifa etmeyi bile düşündüm. O kadar ağır ve yorucu geldi ki bir de mesela biz eğitimden dolayı çok fazla okuduk ama müdürlükle ilgili hiç bir şey görmedik ve bilmiyorduk. Sıfırdan geldik biz buraya ama şu an nasıl bırakayım? Evlisiniz tek maaşla geçinmeyelim diye bırakamıyorum ama çalışmak istemiyorum, eminim birkaç yıl sonra iflas ederim yani.” (21-K-Y-28)

Müdür yetkili öğretmenler bu görevi isteyerek seçmiyorlar. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından görevlendiriliyorlar. Bunun nedenine bakıldığı zaman bir müdür yetkili öğretmen aynı zamanda ve asıl olarak bir sınıf öğretmeni. Bu anlamda

onların yöneticilik görevini üstlenmek gibi bir amaçları yok ve her öğretmen gibi mesleklerinden doyum elde etmek istemekteler. Ancak müdür yetkili öğretmenlere baktığımız zaman okulun idari işleri konusundaki sorunlarla ön plana çıkmaktadırlar. Bu iki görevi üstlendikleri için duygusal yorgunluk yaşamakta ve bu durumda müdür yetkili öğretmenliği bırakmayı çözüm yolu olarak görmekte-dirler.

Müdür yetkili öğretmenlerin üstleriyle ile ilişkileri tükenmişliğe neden olabilmektedir. Üstler konumları gereğince statü ve güç sahibidirler. Sahip oldukları statü ve güçleri kullanırken gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği körükleyebilir ya da önleyebilirler. Üstler astlarının çalışmalarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygı göstermeli, astlarının görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir (Izgar,2000: 31-32). Müdür yetkili öğretmenlerin birinci derece amiri Milli Eğitim Müdürleri olduğu için bu çalışmada müdür yetkili öğretmenlere, Milli Eğitim Müdürlerinin onların görüş ve önerilerine önem verip vermediğini belirlemek amacıyla yapılan toplantılarda kendilerine nasıl davranıldığı sorulmuştur. Müdür yetkili öğretmenler ile müstakil okul müdürleri aynı görev ve sorumlulukları paylaşmaktadır. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenler müstakil okul müdürlerinden daha fazla çalıştıklarını düşünmektedirler. Ancak sıra görüş ve önerileri almaya geldiği zaman müdür yetkili öğretmenler üvey evlat gibi muamele gördüklerini, kendilerini ikinci sınıf vatandaş olarak hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“(...)Genel anlamda bakılırsa sıralamaya girildiğinde biz en sona kalıyoruz. Öncelik müdür beylerin(...) Yaşımız gereği ya da onlar müdürler biz müdür yetkili yani. Bu böyle gelmiş hani yazılı olmayan bir kural ama öyle olması gerekiyor öyle yapıyorlar. Bizde bazen üvey evlat psikolojisi yapıyor(...)”

“Aynı görev ve sorumlulukları yerine getiriyoruz. Yönetim bazında bizimde yapmamız gereken sorumluluklar çizilmiş belli onları yapıyoruz(...) Ancak ben milli eğitimin ayrımcılık yaptığını düşünüyorum.”(22-E-U-28)

“Farklı davranıldığını düşünüyorum. Yani bizler o toplantıya fikrimiz alınarak değil o toplantıya çağırılmış olmak için çağrılıp, bir kenarda bekletiliyoruz. Söylediklerimiz hiçbir şekilde ciddiye alınmıyor. Bize dolayısıyla soruda sorulmuyor. Merkezi okulların belirli müdürleriyle

diyaloga geçiliyor göz teması kuruluyor. Bize de sadece toplantıda bulunup imza atmak düşüyor. O kadar. (21-K-Y-28)

“Toplantılara çağrılmıyoruz. Genel toplantılara katılmadığım için ikinci sınıf vatandaş gibi hissediyorum. Çünkü o sorunlar bizleri de ilgilendiriyor. İlçe milli eğitim müdüründen kaynaklanıyor. Onlar ikinci sınıf muamelesi yapıyor. Siz sadece işleri yürüten bir kukla gibisiniz.”(25-E-U-33)

“Milli Eğitimin gerekli takdiri göstermediğini düşünüyorum. Onlar bize bunu hissettiriyorsa bizde bu boşluğun içine düşüyoruz. Yani kendimizi ikinci sınıf olarak görüyoruz. Onlar sınavla geçmiş. Bir toplantıda bile en öne oturuyorlar. Bir saygı var onlarda bizde genel olarak yap, et. Onlarla daha farklı diyalogları”(1-K-Y-28)

“Tabi farklı davranıyorlar. Hiç söz hakkınız olmuyor. Adamlar sizi görmüyor bile. Bu adam birşey bilmez dağdan geliyor diye düşünüyorlar. Tabi adamlar müdür ben ise yarı öğretmen yarı müdür.”(7-E-U-47)

Araştırmaya katılan 25 müdür yetkili öğretmen, üstlerinden takdir görmediklerini ve kendilerini ikinci sınıf bir kişi olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler, işlerinden soğumakta ve gereğinden fazla çalışmış olmalarına rağmen üstlerinden takdir görmedikleri için yaptıkları işten yıldıklarını hissetmektedirler. Bu şekilde hisseden müdür yetkili öğretmenler mesleklerinde gerekli doyumu sağlayamadıkları için, duygusal tükenme kaçınılmazdır.

4.3. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duyarsızlaşma Boyutundaki Tükenmişlik Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Muğla İlinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik düzeyleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir. Alt probleme ilişkin katılımcılara “Müdür yetkili öğretmen olarak mesleğinizde, öğretmen, öğrenci ve velilerinizle olan ilişkileriniz nasıl?”, “Müdür yetkili öğretmen olarak öğretmenlerinize, velilerinize ve öğrencilerinize karşı tutumunuz nasıl?” ve “Öğretmenlerinizin hataları ya da eksikleri karşısında onlara karşı nasıl bir tavır takınırsınız?” soruları yöneltilmiştir. Belirtilen alt problemle ilgili nitel görüşmeye ilişkin kayıtların analizi yapılmıştır. Çözümleme sonucunda araştırmanın üçüncü alt problemiyle ilgili duyarsızlaşma temaları belirlenmiştir.

Duyarsızlaşma yaşayan kişi çalışanlara küçültücü sözler sarf ederek onlara bir nesne gibi davranmaya başlar. Çalışanlarına karşı, umursamaz, alaycı bir tutum sergilerler. Duyarsızlaşma safhasındaki kişi; insanlar hakkında yanlış düşüncelere kapılır ve onlardan sadece kötülük geleceğini zanner (Güllüce,2006: 5-6). Duyarsızlaşma yaşayan kişi bu işin kendilerini giderek katılaştırdığını ve insanlara karşı sertleştiklerini düşünmeye başlar. Müdür yetkili öğretmenler sürekli olarak öğrenci, öğretmen ve veliler ile etkileşim içerisindeyler. Bundan dolayı bu bölümde müdür yetkili öğretmenlerin öğrenci, öğretmen ve velileri ile olan ilişkileri ve onlara karşı tutumları değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenler genel olarak öğrenciler ile iletişimlerinin iyi olduğunu, onlardan gerekli desteği ve saygıyı gördüklerini ancak müdür yetkili öğretmen olarak göreve başladığından beri, iş yükünün fazla olmasına bağlı olarak içinde bulunduğu ruh halinin öğrencilerine olumsuz olarak yansıdığını belirtmişlerdir. Buna ilişkin görüşme kayıtlarından alınan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“Öğrencilerimle iletişimim iyi. Onlardan gerekli saygıyı görüyorum ama birkaç parçaya bölündüğüm için, okulda yani tek işten sorumlu olmadığım için sinirli, stresli olduğum zamanlar oluyor. Bunlar öğrenciye, sınıfıma ya da öğretmene ister istemez yansıyor veya çalışanlar oluyor çalışanlara mutlaka yansıyor”(3-K-U-26)

“Öğrencilerimle iletişimim iyi. Onlardan gerekli saygıyı gördüğüme inanıyorum. Ama müdür yetkili öğretmen olmam öğrencilerimle ilişkilerimi etkiliyor. Çünkü çok acele yetiştirmem gereken bir evrak yada internette bir şey oluyor. İşte ve okuldan onu yetiştiremediğim zaman o sırada çocuklarda bir şey sormak için geliyorlar. Dersle ilgili bir şey soruyorlar yada şikâyet. O zaman bende sinirle çok ters cevap verebiliyorum, yani tersliyorum. Ben sertleştim sanırım”(21-E-U-28)

“Öğrencilerimle iletişimim daha önceki yıllarda daha iyiydi. Şimdi iş yüküm fazlaştı. Önceden sadece öğrencilerim vardı. Şimdi öğrenci, veli, öğretmen, milli eğitim var. Ama onlardan saygıyı görüyorum”(10-K-U-22)

Müdür yetkili öğretmenlerin öğrencilerine karşı tahammüllerinin biraz daha azaldığı görülmektedir. Buna neden; idari sorumluluğun ağır gelip bunları

öğrencilerine yansıtma larıdır. Öğretmenler ders aralarında gelen telefonlardan oldukça rahatsızlardır. Gelen telefonlarla yapılması istenen işler bazen öğretmenin bütün günün alabilmektedir. Bu görevi yerine getirirken aynı zamanda sorumlu olduğu bir sınıfı, yetiştirme si gereken bir müfredatı vardır. Bu durumda günlük planına uyabilmek için çok kısıtlı zamanı kalmaktadır. Zamanı en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Bu süre içerisinde öğrencilerinin yapmış olduğu en küçük hatalara bile tahammüllerinin kalmadıklarını belirtmektedirler. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler, birinci derecede ilişki içerisinde olduğu öğrencilerine karşı sertleşmektedirler. Bu durumda duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişliğin belirtisidir.

Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerimizin 12 tanesi tek öğretmen olarak görev yapmaktadır. Diğer 18 tane müdür yetkili öğretmenimize öğretmenleriyle olan ilişkileri sorulduğu zaman genelde sıcak, samimi ilişkiler kurulmaya çalışılmakta olduğu görülmüştür. Buna ilişkin alıntılar şunlardır:

“Öğretmenimden gerekli saygıyı görüyorum(...) Ben daha çok ağabey ve abla ilişkisi yaratmaya çalışıyorum. Çünkü bir okulda olması gereken en önemli olgu o. Ne kadar müdür de olsan bu yakınlığı sağlayamıyorsan bir gelişme olamaz yani. Ben kesinlikle okulda elimden geldiğince yardımcı olmaya çalışıyorum.(29-K-U-28)

“Öğretmenlerimle olan iletişimim çok iyi. Birçok kararı birlikte alıyoruz. Zaten hep bir arada oturuyoruz biz. Yani öyle ayrı müdür odasında oturma falan yok. Öğretmenler odasında beraber oturuyoruz. Burada ufakta olsa sıkıntımız olmadı diyebilirim. Gerekli desteği ve saygıyı görüyorum”(11-E-Y-41)

Bunun yanı sıra Müdür Yetkili Öğretmenlerin bazıları, öğretmenlerinden bazen saygı ve destek gördüklerini belirtmişlerdir.

“Öğretmenlerimden gerekli saygıyı ve desteği gördüğüm zamanlar da oldu, görmediğim zamanlar da oldu. Öğretmen olduğunun bilincinde olmayan öğretmenler ile karşılaştım ve bunların zorluklarını yaşadım ama genel anlamda tabi saygı gördüm. Göremediğim zamanlarda da tabi öğretmenler ile görüşmelerimi ve konuşmalarımı yaptım. Sağlıklı ve ılımlı iletişim kurmaya çalışıyorum. Öğretmenlerimin sorunlarına çözümler bulmaya çalışıyorum.”(3-K-U-26)

“Duruma göre, destek ve saygı bazen oluyor bazen olmuyor. Babacanları ve arkadaşları olursanız biraz işler aksıyor ama birazda otorite kurmaya kalkarsanız bu seferde biraz darılma yoluna gidiyorlar. O sınırı çok iyi ayarlamak lazım. Bu geçmişte başımıza geldi.”(23-E-U-41)

Öğretmenlerinden gerekli desteği ve saygıyı gören müdür yetkili öğretmenler, çalışanlarına karşı ılımlı bir tutum sergilemektedirler. Bu öğretmenlerin yöneticilik misyonunun, meslektaşlarıyla ilişkilerini olumsuz etkilemediğini görmekteyiz. Duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşayan insanlar, insanın iyiliğine inanmaz olduklarında, işe ve işteki insanlara karşı soğuk ve uzak bir tutum sergilerler (Maslach ve Leiter,1997: 18). Ancak araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin meslektaşlarına karşı sergiledikleri olumlu davranışlar onların duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik yaşamadıklarını göstermektedir.

Bir müdür yetkili öğretmenimiz ise öğretmenlerden gerekli desteği ve saygıyı görmediğini belirtmiştir.

“Ben ekip çalışmasına önem verdiğim için arkadaşlarda bunun önemini kavrayamadılar. Zamanla ters düştüğümüz noktalar oldu. Eğitimi olumsuz etkileyen tarafları oldu. Arkadaşlık ilişkilerimizi olumsuz etkileyen tarafları oldu. Yürümediği için bir başka yere tayin istememin sebebi budur.” (12-K-U-38)

Müdür yetkili öğretmenlerin velileri ile olan iletişimine baktığımız zaman, araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun velileriyle iletişiminin yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler velilerden yeterli destek görememektedir. Bunun nedeni ise, köylerdeki velilerin gerek öğrencilere karşı, gerekse okula karşı ilgilerinin yetersiz olmasıdır. Buna rağmen müdür yetkili öğretmenlerin velileriyle olumlu ilişkiler geliştirmeye çalıştığı, onların sorunlarına ılımlı bir şekilde yaklaşmaya çalıştığı görülmektedir. Bu konuya ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Burası çok dağınık bir köy. Bir yıl boyunca yüzünü görmediğiniz velileriniz olabiliyor. Velileriniz ancak sorunları olduğu zaman sizi buluyor. Ama ben onların sorunlarına yardımcı olmaya çalışıyorum(...)”(3-K-U-26)

“Destek görüyoruz desek yalan olur bu. Artık bezginlik arttı. Bunu da veliler yarattı. Mesela normal toplantıya getirmekte bile veliyi zorlanıyorsunuz. Gelmiyorlar mı geliyorlar. Seksen tane velimiz vara otuz tanesi geliyor (...)”(5-K-Y-28)

“Benim iletişimim var gibi ama onların yok. Her ne kadar ben uğraşılıyor, toplantılara çağırıyor, evlerini ziyaret ediyorsam da onlar karşılık vermiyor ve gelmiyorlar. Desteği gördüğüme inanmıyorum.(...) Velilerimle iletişimim iyi değil. Veliler daha çok bu bölgede maddi kazanca önem verdikleri için günlük çalışma işine gidiyorlar. O yüzen okulu ikinci plana atıyorlar ve eğitmeden de beklentileri olmadığını söylüyorlar. Bu yüzden yaklaşımı iyi değil velilerin.”(2-E-U-42)

Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul- veli işbirliğinin önemine inanıyor ve velilerle sürekli olarak iletişim halinde olunması gerektiğine düşünüyorlar. Ancak veliler müdür yetkili öğretmenlere idareci gözülle yaklaşıyorlar ve öğrenci sorunlarını ikinci plana atıyorlar. Bu da müdür yetkili öğretmenleri rahatsız ediyor. Çünkü onlar öncelikli olarak sınıf öğretmeni olduklarını ileri sürüyorlar. Zaman zaman iletişimde sorunlar yaşanabiliyor. Bu konuya ilişkin görüşme kaydından elde edilen alıntılar şöyledir:

“(...)müdür yetkili olarak öğrencilerin durumuyla ilgili rehberlik toplantıları yaparken artık bir süre sonra bu rehberlik toplantıları çok verimli olmuyor. Çünkü öğrenci velileriyle müdürlük sıfatıyla toplantı yaptığımız zaman genellikle okulun ihtiyaçlarından bahsediyoruz ve bunu duyan veliler sonuçta bilmezler toplantının öğrenciler için mi, yoksa okulun sorunlarıyla mı alakalı olduğunu bilmedikleri için ikinci toplantıya genellikle katılmazlar(...)”(11-E-Y-41)

“(...)velilerimi genellikle okul aile birliği toplantılarında görürüm. Onun dışında pek görmem. Bir yıl boyunca veli toplantısı yapmak için defalarca yazı çıkarttım ama yeterli çoğunluk sağlanamadığı için bir türlü toplantı yapamadım. Bir yıldır telefon açarak okula getirmeye çalıştığım bir veli geçenlerde diploma kayıt örneği almak için okula geldi. Artık o kadar sinirlenmişim ki veliyi görünce dayanamadım. Biraz tartıştık. Diploma kayıt örneğini vermedim. Gitti. İki gün sonra çocuğuyla gönderdim (...)”(30-K-U-35)

Burada müdür yetkili öğretmenlerin iletişiminde; kendilerinden değil de velilerin ilgisizliğinden kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını görmekteyiz. Velilerin ilgisiz olması müdür yetkili öğretmenlerin onlara karşı katılaşmasına neden oluyor.

Bazı köy okullarında ise velilerin gayet duyarlı olduğu görülmektedir. Buralardaki müdür yetkili öğretmenler ise kendilerini o köyün her şeyi olarak görmekte-dirler. Araştırmaya katılan 1 müdür yetkili öğretmen bu şekilde düşünmektedir.

“Tabi burası köy. Burada öğretmen her şeydir. Başı ağrısın öğretmene gelir, canı sıkılsın öğretmene gelir. Çünkü öğretmen her şey onlar için. Öğretmen kalitedir onlara göre, saygı duyarlar(...)Bu köyde bulunalı on bir yıl oluyor hiçbir veli ya da öğrenciyle sorunumuz olamamıştır.”(20-E-Y-50)

Duyarsızlaşma yaşayan kişi çalıştıkları arkadaşlarına karşı küçültücü bir dil kullanmakta, insanları kategorize etmekte, katı kurallara göre iş yapmaktadır (Torun,1995: 7). Bu anlamda Müdür yetkili öğretmenler, müdür yetkili öğretmenliğin özellikle öğrencilere ve öğretmenlere karşı beraberinde biraz katılığı getirdiğini görüyoruz. Bunun bir nedeni okul içerisindeki düzeni sağlamak, diğer bir nedeni ise, küçük okullarda öğretmenler kendilerini rahat hissetmeleri ve müdür yetkili öğretmeni müdür olarak değil de öğretmen olarak görmeleri onların görev ve sorumluluklarını aksatmalarına neden olmaktadır. Bu konuya ilişkin müdür yetkili öğretmen görüşleri ise şöyledir:

“Sınıf öğretmeni olduğunuz zaman sadece kendi sınıfınıza karşı sorumlusunuz. Müdür yetkili öğretmen olduğunuz zaman kendi sınıfınız artı tüm okulunuza karşı sorumlusunuz. Tabi ki insanda değişiklik olması lazım. Kendi sınıfın içinde olan davranışın sınıf içinde kalır ama okul içinde okulu düzene sokabilmen içinde otoriter olman gerekiyor...”(8-E-Y-35)

“Müdür yetkili öğretmen olarak göreve başladığımdan beri katılaştım. Normal öğretmenken daha pozitif bakıyordum ama müdür yetkiliyken öğrencilerime karşı gaddarlaşıyorum”(16-K-U-35)

(...) Müdür yetkili öğretmen olmak beraberinde biraz katılığı gerektiriyor, Gerekmezse söylediğim gibi şimdi o da öğretmen bizim gibi pek takmıyor. İlk başta ağırlığımızı koymak lazım bence. Mesela öğretmenlere karşı örnek vereyim: Zil vakti gelmiştir. Ben kendim saatinde girerim mesela beş geçiyor daha öğretmenlerimiz burada oturuyorlar. Bu anlamda arkadaşlarıma karşı biraz sertleştiğimi düşünüyorum(...)"(15-K-U-40)

"(...) sanırım biraz kuralcıyım. Çünkü kural olmazsa yaşadığımız sosyal çevre, o sosyal çevrenin kültürel durumu ve çalışan arkadaşların sosyal eksiklikleri, çevreden kaynaklanan sosyal eksiklikler birazcık kuralcı olmaya insanı itiyor ister istemez(...)"(13-E-U-30)

Bu anlamda müdür yetkili öğretmenler, görevlerine başladıktan sonra katılaşmaktadır diyebiliriz. Bu durumda onları özellikle öğrenciler ve öğretmenler konusunda duyarsızlaşmaktadırlar.

Duyarsızlaşma yaşayan bireylerin, hizmet verdikleri kişilere ve işgörenlerine karşı insan yerine nesne gibi davrandıkları görülmektedir. Bireyler etkileşimde bulunduğu kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı davranmaktadırlar (Torun,1995: 7). Bu anlamda birden çok kişiyle çalışan müdür yetkili öğretmenlerin hemen hemen hepsi çalışanların istek, görüş ve önerilerine önem verdiği görülmektedir. Bu konuya ilişkin görüşme kayıtlarından elde edilen bir kaç alıntı şunlardır:

"Çalışanlarımın istek, görüş ve önerileri tabi ki önemlidir. Muhakkak çalışan arkadaşların durumu her şeyden daha önemli. Çünkü bir sürü eksikliğin içerisinde bir şeyler öğretmeye çalışıyorlar" (2-E-U-42)

"Tabi ki istekleri önemli. Biz bu okulun yerini bile arkadaşlarla birlikte seçtik ve kararlaştırdık. Binanın yeri boyası sınıfların düzeni nasıl olsun ona göre fikirlerini belirttiler. Çünkü kendileri görev yapacaklar orada (...)" (22-E-U-28)

"Tabi ki önemli. Size bir örnek vereyim. Okul çalışanlarımızda bir bayan öğretmen bir de ben varım iki kişiyiz. Sadece o ben töreni şu şekilde yapacağım hocam dedi. Bende siz bilirsiniz dedim ve bütün yetkiyi ona bıraktım. O nasıl istediye o şekilde sundum, ben müdürüm benim dediğim olacak diye bir baskı altına almadım. O ne istediye 23 Nisan programında baştan sona onu ön gördük."(30-K-U-35)

Bu anlamda öğretmenlerimiz çalışanlarına karşı duyarlı davranmakta ve onların görüşlerine önem vermektedirler.

4.4. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Kişisel Başarı Boyutundaki Tükenmişlik Düzeyleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Muğla İlinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeyleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir. Alt probleme ilişkin katılımcılara “Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?”, “Müdür yetkili öğretmen olarak görev ve sorumluluklarınızı ne kadar yerine getirdiğinizi düşünüyorsunuz?”, “Öğretmenlerinizin, velilerinizin ve öğrencilerinizin sorunlarına nasıl yaklaşıyorsunuz?” ve “Müdür yetkili öğretmen olarak yürüttüğünüz çalışmalarındaki başarılarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Belirtilen alt problemle ilgili nitel görüşmeye ilişkin kayıtların analizi yapılmıştır. Çözümleme sonucunda araştırmanın dördüncü alt problemiyle ilgili duyarsızlaşma temaları belirlenmiştir.

Kişisel başarıda düşme yaşayan kişiler, kendilerini etkisiz hissettiklerinde, giderek artan bir yetersizlik hissederler. İlerlemek için yaptıkları her girişime karşı dünya onlara karşı koyuyormuş gibi görünür ve başardıkları her şey onlar için anlamsız görünebilir (Maslach ve Leiter,1997: 18). Bu görüşün aksine araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenler, yaptıkları işi önemli ve anlamlı bulmaktadırlar. Buna ilişkin öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Tabi anlamlı ve önemli buluyorum. Bayrağımızı burada dalgalandırmak, Türk çocuklarına okuma yazma, Atatürk sevgisi aşılacak kısaca milli eğitimin amaçlarını uygulamak ayrı bir duygu”(29-K-U-28)

“Müdür yetkili öğretmenlik sosyalliğin, temel gelişimin genelde az uğradığı muhitlerde olduğu için öğretmenlik çok önemli sanırım müdür yetkililik en az öğretmenlik kadar yine önemli. Dikkat ederseniz öğretmenliği ön plana çıkartıyorum. Çünkü bu tür yerlerde öğretmenlik çok önemli.”(9-E-U-42)

(...) ne kadar bir üstlerimiz tarafından layık olduğumuz değer verilirse de yaptığımız işin büyük bir iş olduğunu, en azından yaptığımız mesleğin kutsal bir

meslek olduğunu biliyorum ve kendimi mutlu hissediyorum. Değer veriyorum yani değerli buluyorum”(18-K-U-50)

Müdür yetkili öğretmenler bir köy de ne kadar önemli bir yere sahip olduklarının farkındalar. Oradaki rollerinin ve görevlerinin bilincindedir. Ancak daha çok öğretmen olarak yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulmaktalar.

Maslach ve Jackson'e (1981) göre ise kişisel başarı kişinin işinde kendini yeterli ve başarılı hissetmesi duygularını tanımlamaktadır. Bu anlamda müdür yetkili öğretmenlere görev ve sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiklerini ve kişisel gelişimlerinin yeterli olduğunu düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Müdür yetkili öğretmenler görev ve sorumlulukları yerine getirmek için ellerinden geleni yaptıklarını ancak kişisel gelişimlerinin yeterli olmadığını düşündüklerini, daha çok günü kurtarma derdinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bununla ilgili alıntılar aşağıda yer almaktadır:

“Görev ve sorumluluklarımı yerine getirmek için çalışıyorum ama enerjim yetmiyor. Yapılacak iş çok yoğun. Sağlığımı yitiriyorum. Tansiyon düşüklüğü ve yorgunluk hissediyorum. Moralsizlikten kaynaklanan rahatsızlıklar oluyor(...)kişisel gelişim açısından baktığımız zaman hep günü kurtarma derdinde oluyorsunuz. Kendinizi yenilemek pek aklınıza gelmiyor. Bazen de buna gücünüz yetmiyor. Moralsiz oluyorsunuz. Birazda boş vermişlik oluyor insanda(...)”(1-K-Y-28)

“Görev ve sorumluluklarımı tam anlamıyla yerine getirmek için elimden geleni yapıyorum. İdari yazışmalar konusunda başarılıyım ama yönetim konusunu bilemiyorum(...) Kişisel gelişim ya da idarecilik anlamında kendimizi geliştirmek için; birincisi bize verilmiş bir hedef yok. Takdir olayı olmadığı için. Bir şeyler bekliyorsunuz manevi olarak. Ama yok. Manevi olarak çalışmak yetmiyor maddi anlamda da mesela bir öğretmenin on iki ay maaşının bir tanesini sanırım okul için kullanılır. Ama gerekli takdiri göremez. Tüm bunlara bakıyoruz kendimizi geliştirmek için bir çaba içine aslında girmiyoruz(...)”(26-E-U-34)

“Görev ve sorumluluklarımı yerine getirmek açısından başarılı olduğumu düşünüyorum(...)Kişisel olarak kendimi hiçte geliştirmiyorum. Çünkü bunun bir getirisi yok. Yani kanunu öğreneyim, şunu öğreneyim veya gözle görünen bir şey olmuyor. Sonuçta ben öğretmenim yani buradaki işim er ya da geç bitecek yine öğretmen olacağım. O yüzden nasıl bir öğretmen kendini geliştiriyorsa bizde o yönde geliştiriyoruz. Yani ayrıcalıklı bir fark yok.”(24-K-U-25)

Burada müdür yetkili öğretmenler yapılması gerekeni yapıyorlar. Sadece idari yönden görev ve sorumluluklarını yerine getiriyorlar ancak yönetim açısından kendilerini geliştirmediklerini görüyoruz. Bu da onların işlerini kendilerini geliştiremeye degecek kadar önemli bulmadıklarını göstermektedir. Bunun bir nedeni kendilerini yönetici olarak görmemeleri. Bir diğer neden ise müdür yetkili öğretmenlere gerekli değerin verilmemesi, üstlerinden gerekli takdiri görmemeleri. Bu durumda müdür yetkili öğretmen kendi kişisel gelişimi için bir çaba göstermiyor. Sadece kendisine verilen görevi yerine getiriyor..

Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Çalışkur,2008).

Müdür yetkili öğretmenlerin büyük çoğunluğu yaptığı çalışmalar konusunda başarılı olduğunu düşünmektedir.

“Okulum, öğrencilerim için yürütmüş olduğum çalışmalar var ve ben bu konuda gayet başarılı olduğumu düşünüyorum. Mesela kitap eksikimiz vardı. Bunun için bir kütüphane oluşturduk. Bu gazetelerin verdiği kitaplar vardı. Okul adına kupan biriktirip bir kitaplık oluşturduk. Çocuklar bundan gerçekten faydalandı yani yararlı olduğunu düşünüyorum. Sonuçta okuma salonu vardı ama içinde kitap yoktu, dolap var içi bomboş ya da ansiklopedi vardı ama çocuklara da bu ansiklopedilerin bir faydası bulunmaz. Onların okuyabileceği tarzda kitaplar olması gerekiyordu. Öğrencilerim bundan faydalandı(...)”(23-E-U-41)

“Birçok konuda başarılı olduğumu düşünüyorum. Fiziki konuda epey yol kat ettik zaten. Bunu kazandırmak çok güç oldu. Köyün burası kültür merkezi, köyün başka etkinlik alanı yok. Gerçekten başka bir yer yok. Seçim oluyor okulda yapılıyor, seminer oluyor okulda yapılıyor, aşı oluyor okulda oluyor yani köyün bütün işleri burada oluyor. Şimdi ise bir spor etkinliği yapabilecekler, gelip dinlenebilecekler(...)İngilizce kursu açtım burada onu tamamladık. Geceler düzenledik okul aile birliğiyle beraber(...)”(22-E-Y-33)

Öğrencileri için var olan, ilk önce öğrencilerim diyen müdür yetkili öğretmenler kendilerini başarılı görmekte dirler. Bu durumda motive olmakta ve çabalarının boşa gitmediğini gö rerek daha iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Müdür yetkili öğretmenler yaptıkları iş sayesinde okula katkı sağladıklarını düşünüy orlar.

Ancak araştırmaya katılan bazı müdür yetkili öğretmenler ise yaptıkları çalışmalarda başarısız olduklarını düşünmekte dirler. Çünkü yaptıkları çalışmalar konusunda gerek halktan gerekse amirlerinden olumlu ya da olumsuz dönüt alamamaktadırlar. Bu da öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir. Bu konuya ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“Okulumuz ile ilgili bazı çalışmalar oluyor ancak ben bu konuda başarısız olduğumu düşünüyorum. Çünkü bu çalışmaları yaptığımı kimse farkında değil. Ne öğrenci velileri, ne de milli eğitim(...) Geçen köyüm de voleybol sahası kurduk, çiçeklendirdik yani her tarafa çeki düzen verdik. Yazın hiç kimse bakmadı. İlgilenmedi. O kadar emek verdiğimiz şeyler mahvoldu. Muhtara söylüyorsunuz, öğrencileri sırayla görevlendiriyorsunuz buna rağmen ilgilenilmiyor(...)

Yaptığımız bir işin yararlılığı konusunda kendi başınıza dönüt veremezsiniz. Bunu birilerinin göstermesi lazım. İlçe milli eğitimlerden bir dönüt gelirse yaptığımız işin iyi, kötü ya da eksik olduğunun farkına o zaman varırız. Aslında biz o dönütü pek alamıyoruz. Çünkü köyde bizim yaptığımız işlerden ilçelerin ya da üst makamların pek haberi olmaz. İlgilenmezler. Bu durumda demek ki ben başarısızım.

Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuna inanan kişiler daha çok kişisel başarı yaşamaktadırlar. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük çoğunluğu öğretmen olarak öğrencilerin yaşamlarına olumlu yönde katkı sağladıklarını düşünmekte dirler:

“Burası bir köy okulu ve burada öğrencilerin tek dayanağı beklide sizsiniz. Ne öğrenirlerse sizden öğreniyorlar. Siz onlar için bir modelsiniz. Bu anlamda elbette katkıda bulunuyorum(...) (25-E-U-33)

“Ben önce öğretmenim ve öğretmen olarak çok büyük katkı sağladığımı düşünüyorum çocuklar için”(21-K-Y-28)

“Öğrencilerimin yaşamına katkı sağladığımı düşünüyorum. Çünkü küçük köylerde okuyan az. Olan da şehirde çalışıyor. Çocuklar beni görüp rol model alıyor. Ailesinden sonra en çok gördüğü kişi benim.”(2-E-U-42)

Bunun yanı sıra öğrencilerin ve öğretmenlerin yaşamına katkı sağlamadıklarını düşünen müdür yetkili öğretmenlerde bulunmaktadır

“Ben yeterli olamadığımı düşünüyorum. Bir taraftan öğretmen olmaya, bir taraftan da müdür olmaya çalışıyorsunuz. İkisini de yapmaya gayret ettiğinizde, buna hem zamanınız el vermiyor hem de sağlığınız el vermiyor. Yani hem ruhsal yönden hem de psikolojik yönden kendinizi yetersiz hissediyorsunuz.”(7-E-U-47)

Maslach tükenmişlik envanterine baktığımız zaman bireyler çalıştıkları insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulma konusunda başarısız ise kişisel başarısızlık yaşamaktadır. Müdür yetkili öğretmenlere baktığımızda velilerin, öğrencilerinin ve öğretmenlerinin sorunlarına en uygun çözüm yolu bulabildikleri görülmektedir:

“Ben genelde az çok gördüğümüz gibi pozitif yaklaşım(...)karşıma genelde hangi sorunla geldilerse çözüm yolu bulmaya çalışırım. Çözüm bulduğuma da inanıyorum. Velilerimde, öğretmenlerimde, öğrencilerimde memnunlar.”(12-K-U-38)

“Öğrenci ve öğretmenlerimizin sorunlarına uygun çözüm yolu bulma konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum. Elimden geldiğince yardım etmeye çalışıyorum. Velilerin kişisel sorunları ya da öğrencilerle ilgili olan sorunlarına çözüm bulabildiğime inanıyorum.”(2-E-U-42)

“Öğretmen arkadaşımın okul ile ilgili problemlerini elimden geldiğince çözüyorum. Ne gerekiyorsa yapıyorum. Mesela ben bugün gitmeliyim çocuğum hasta dese gider. Örneğin; şu öğrencinin ailesine ulaşmamız lazım dese bütün işi bırakıp ailesini bulup getirtirim(...)”(5-K-Y-28)

Müdür yetkili öğretmenlerin sorunlara karşı yapıcı ve ılımlı yaklaştığı gözlemlenmektedir. Bu anlamda kişisel başarısızlık yaşamadığı düşünülebilir.

4.5. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Tükenmişlik Nedenleri

Araştırmanın beşinci alt problemi “Muğla ilinde görev yapmakta olan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik nedenleri nelerdir?” şeklinde ifade

edilmiştir. Alt probleme ilişkin katılımcılara tükenmişliğin her bir alt boyutu incelenirken bunların nedenleri sorulmuştur. Belirtilen alt problemle ilgili nitel görüşmeye ilişkin kayıtların analizi yapılmıştır. Çözümleme sonucunda araştırmanın beşinci alt problemiyle ilgili tükenmişlik nedenleri belirlenmiştir.

İnsan ilişkilerinin yoğun olması, örgüt içinde yaşanan çatışmalar, aşırı iş yükü, üstlerinden gerekli takdiri görmemek, zaman zaman çıkan sorunların çözümü konusunda kişilerin yetersiz kalması, bireylerin genç ve tecrübesiz olması başlıca tükenmişlik nedenleri olarak gösterilmektedir (Izgar,2000: 28). Örgüt içerisinde bunlar yaşanıyorsa tükenme kaçınılmazdır.

İş yükünün fazla olması müdür yetkili öğretmenler açısından en büyük tükenmişlik nedeni olmuştur. Buna ilişkin görüşler şöyledir:

“İş yükümüz çok fazla. Okulda evde her yerde sorunlarımız bizimle birlikte. Hem öğretmen hem de idareci olmak, hem öğrencilerinin hem de evraklarının olması büyük sorun. Bazen çıldırarak gibi oluyorum(...)”(9-E-U-42)

“İdari işleri tam anlamıyla yerine getirmek aynı zamanda da sınıfın sorumluluğunu almak imkânsız. Öğrencilerime yeterli önemi veremediğimi düşünüyorum(...)”(30-K-U-35)

Araştırma bulgularına göre müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik yaşamasının diğer bir nedeni ise psikolojik doyum elde edememeleri. Bu konuya ilişkin görüşler şöyledir:

“Kafam çok dolu olduğu için ne yönetime yeterli olabiliyorum nede sınıfıma yeterli olabiliyorum. İkisi çok eksik kalıyor. Akşamüzeri eve geldiğimde bugün ne yaptım diye baktığımda hiçbir şey yapmamışım gibi geliyor.”(14-K-U-31)

Bir diğer tükenmişlik nedeni müdür yetkili öğretmenlerin üstlerinden yeteri kadar takdir görmemeleri olarak belirlenmiştir:

“Milli Eğitimin gerekli takdiri göstermediğini düşünüyorum. Onlar bize bunu hissettiriyorsa bizde bu boşluğun içine düşüyoruz. Yani kendimizi ikinci sınıf olarak görüyoruz”(17-K-U-45)

“Ben müstakil okul müdürlerine göre daha çok yoruluyorum. Ben ekstradan çok fazla derse giriyorum. Onların yaptığı işi ben zaten yapıyorum ama onlar gibi takdir görmüyorum”(15-K-U-40)

Yaptığım çalışmalar hiç bir zaman fark edilmiyor. Benim yaptığım çalışmaları merkezdeki oklu müdürleri yapsa mutlaka takdir ya da teşekkür belgesi alır”(20-E-Y-50)

Müdür yetkili öğretmenlerin tek öğretmen olarak görev yapmaları onları yalnızlığa itiyor, duygusal anlamda tükenmelerine neden oluyor:

“ En büyük neden: tek başına çalışmak. Çünkü tek başına olduğu zaman bütün işler size kalıyor ve öğretmenliğin doyumuna ulaşamıyorsunuz ve yetiştirdiğiniz nesillere vermek istediğiniz verimi veremiyorsunuz. Eğer bir ya da iki eleman ile çalışılsa bunların olmayacağına inanıyorum.”(1-K-Y-28)

Özetle yapılan çalışmada Müdür yetkili öğretmenler tükenmişlik nedeni olarak iş yükünün fazla olması; hem sınıf öğretmeni hem de idareci olarak görev yaptıkları için doyum elde edememeleri; üstlerinden yeteri kadar takdir görmemeleri; tek öğretmen olarak görev yapmaları olarak belirlenmiştir.

4.6. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Alt probleme ilişkin katılımcılara Müdür yetkili öğretmen olarak mesleğinizde yaşadığınız sorunlar nelerdir? Sorusu yöneltilmiştir. Belirtilen alt problemle ilgili nitel görüşmeye ilişkin kayıtların analizi yapılmıştır. Çözümleme sonucunda araştırmanın altıncı alt problemiyle ilgili müdür yetkili öğretmenlerin sorunları belirlenmiştir.

Bu bölümde sorunlar kategorilere ayrılmış ve müdür yetkili öğretmenlerin en fazla sorun olarak gördüğü konudan en az sorun olarak gördüğü konuya doğru sıralanmıştır. Bu doğrultuda müdür yetkili öğretmenlerin mesleklerinde en çok

yaşadığı sorun “Müdür yetkili öğretmenlerin iş yükünün fazla olmasıdır.”Bu konuya ilişkin birkaç alıntıya aşağıda yer verilmiştir:

“İş yükümüz fazla. Yönetmelik açısından bu yazışmalar beni çok stresli yapıyor. Psikolojimi açıkçası çok etkiliyor benim. Çünkü belirli bir şey görmedim. Yani yapılması gereken çok fazla şey var ama ben bunların çok azını yapabiliyorum. Bir de sınıfım var (...)” (2-E-U-42)

“En önemli sorunumuz iş yükü. Sonuçta otuz saat derse giriyorsunuz. Bu gerçekten büyük bir sıkıntı ve bunla birlikte bütün idari işleri gerçekten eksiksiz olarak tamamlayıp yürütmeye çalışıyorsunuz zor da olsa. Bir burada eksik olmayacak öbür yandan sınıfınızda da eksik olmayacak. Bütün sınıfın genel anlamda durumu, öğrencilerin sınıftaki davranışını genel anlamda takip etmen, onların psikolojik durumunu genel olarak algılaman. Çünkü zaman zaman sorun yaşayan çocuklar oluyor. Size çok fazla zaman kalmıyor. Öğrencinizi istediğiniz gibi yetiştiremiyorsunuz(...)” (24-K-U-25)

“İş yükünüz çok fazla. Aynı günde birden fazla kişiye bölünmüş oluyorsunuz; öğretmenlik, yöneticilik, evliyseniz evinizle ilgili sorunlar, öğrenciler, veliler gibi. Bunun çözümü olabileceğini düşünmüyorum zaten(...)” (28-K-Y-30)

Müdür yetkili öğretmenler iş yükünün fazla olmasından dolayı birden fazla kişiye bölündüğünü bununda onları yordüğünü belirtmişlerdir. Hem sınıf hem idari yük olması müdür yetkili öğretmenleri rahatsız etmektedir. Çünkü ne tam anlamıyla sınıflarına yoğunlaşabiliyorlar nede idareye yoğunlaşabiliyorlar. Bu durumda onların işlerinde doyum elde edememesine neden oluyor.

Müdür yetkili öğretmenlerin sorun olarak gördüğü ikinci konu ise, köy okullarına ödenek ayrılmaması. Ödenek ayrılmadığı zaman müdür yetkili öğretmenler okulun yaşatılması için öğrenci velileriyle ve muhtarlarla muhatap olmak zorunda kalıyorlar. Bu durum veli öğretmen ilişkisini olumsuz etkiliyor. Çünkü öğrenci velileri, müdür yetkili öğretmen para isteyecek düşüncesiyle toplantılara katılmıyorlar. Bu durumda çevreden destek göremeyen müdür yetkili öğretmen kendi maddi imkânlarını kullanarak okulu yaşatmaya çalışıyor. Bu konuya ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“İkinci önceliğimiz tabii maddi konular. Maddi olarak okul öğrenci ihtiyaçlarının ilçe milli eğitim tarafından karşılanması. Karşılanmadığı takdirde öğretmen ve müdür yetkili arkadaşlar kendi cebinden karşılamak zorunda kalıyorlar. Çünkü alınması gerekiyor. Bu durumda köy okullarına maddi destek sağlanması gerekiyor(...)” (15-K-U-40)

“Köy okullarına gerekli bütçe sağlanmıyor. Müdür yetkililer, köylerde olduğu için, köylerin de bu anlamda imkânı az olduğu için, okullarında bir takım sıkıntılar yaşıyor. Örneğin satranç takımına bugün forma aldık. Şimdi onun bedelini nerden çıkaracağız diye düşünüyoruz. Çünkü okulun kaynağı yok, bütçesi yok ve o bütçeyi oluşturamıyorsunuz. Zaten başka yerden de destek gelmiyor(...)”(8-E-Y-35)

“Her okula milli eğitim tarafından ödenek sağlanmalı. En azından bir hizmetliye ödenecek kadar. Çünkü bir okulun temizliği, hijyeni çocukların sağlığı açısından çok önemli. Her ne olursa olsun bütün okullara hizmetli sağlanması, bu hizmetlinin de parası halktan değil de milli eğitim tarafından sağlanması gerekmektedir. Örneğin; sabahları geldiğimiz zaman bir saat sobayı boşaltacağız, odun toplayacağız, sobayı tutuşturacağız, tutuşmazsa birkaç defa yakmayla uğraşarak dersin birini sobaya feda etmek zorundayız (...)(4-E-Y-29)

Müdür yetkili öğretmenlerin bir diğer sorunu ise, köyün en yetkili kişisi olan muhtarlarla iyi ilişkiler kuramamaları, muhtarların okullara gereken desteği sağlamamsıdır. Bu konuya ilişkin müdür yetkili öğretmen görüşleri şöyledir:

“(...)Bir diğer sorun- en önemlisi bence- muhtarlarla müdür yetkili öğretmenlerin bir birleriyle iletişime girememesi. Bence en önemli sorun bu. Çünkü bizim görev yaptığımız yerlerdeki en yetkili kişiler muhtarlardır. Eğer muhtarlarla siz okul için bir araya gelemiyorsanız muhtar köyü için ne yaparsa yapsın bir anlam ifade etmez. Hangi köye gidersen git, hangi muhtara sorarsan sor işin ucunda para yoksa uğraşmazlar. Okullarda da muhtarın cebinden daha çok para gideceği için uğraşmak istemiyorlar (...)” (18-K-U-50)

“(...) bir kere muhtarların öncelikle okula bakış açısını değiştirmek lazım. Müdür yetkilide olsa normal müdür de olsa. Okulları önemli ve anlamlı bir kuruluş olarak görmeliler.(29-K-U-28)

Müdür yetkili öğretmenler üniversitede yönetim ile ilgili yeterli eğitimi almıyorlar. Ancak mesleğinin ilk yıllarında müdür yetkili öğretmen olarak göreve başlıyorlar. Daha öğretmenlikle baş edemezken idari sorumluluğu da alıyorlar. Bu da müdür yetkili öğretmenlerin mesleklerinin ilk yıllarında yılmalarına neden oluyor.

Bu konuda hizmet içi eğitim verilmemiş olması onlar açısından bir diğer sorundur. Bu konuya ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“(…) Bu konuda eğitim verilmesi gerekmektedir. Okulumuzda telefon yok demiştim biraz önce. İnternet yok. Öğrenmem gereken şeyleri en azından buradan öğrenebilir ama internetin olmaması sorun oluyor ya da şöyle de diyebilirim; bir takım değişiklikler oluyor sürekli yönetmeliklerde ben bunları takip edemedim yani. Arayıp sürekli birilerine sormakta insanın hoşuna gitmiyor. Sonuçta herkesin belirli bir görevi ve işi var rahatsız etmekte istemiyorum. Bu durumda belirli konularda hizmet içi eğitim verilmesi gerekiyor.”(9-E-U-42)

“(…) İlk basta bocalama yaşadım. Başkalarına sora sora öğrendim. Bununda sıkıntısını çektim. Yalnız yapamayacağımı düşündüm. Hem okul hem idare... Bilmediğim çok şey var. Eğitimsizlik, tecrübesizlik bide geldik müdür yetkili olduk. Müdür yetkili öğretmenlere en azından göreve başladıkları ilk aylarda eğitim verilmeli” (5-K-Y-28)

Hizmet içi eğitim ile ilgili olarak müdür yetkili öğretmenlerin sorun olarak gördüğü bir diğer konu ise; hizmet içi eğitim kurslarının daha çok merkezdeki öğretmenlere yönelik olmasıdır.

“(…)Bu son sistem e-okul vb gibi sitemlerde de bizde bilgisayar anlamında sorun olmadı. Okulumuzda ADSL bağlantısı var ama bilgi eksikliği yani bazı şeyleri nasıl yapacağımızı bilemedik. Çünkü okullara bilgisayar verildi. Hiç bilgisayar kursuna gitmemişiz ya da öğrenmemişiz. Şey yapsalardı mesela e-okul için yetkili biri gelip burada toplayıp göstermeleri daha iyi olurdu. Hizmet içi eğitimler nedense hep merkezdeki öğretmenlere veriliyor. Bu konuda çok sıkıntı yaşanıyor” (13-E-Y-30)

Müdür yetkili öğretmenler genellikle merkeze uzak köylerde görev yapmaktadırlar. Bu açıdan ulaşım onlar için büyük bir sorundur. Bu konuya ilişkin görüşler şöyledir:

“(…) ulaşım bizim için önemli bir sorun. Mesela acil toplantı vardır. Benim şimdi arabam yok. Araba buldum ettim yetişemedim geç kaldım. Hoş olmuyor. Mesela ben toplantılara geç geliyorum. Köy okullarından burası

yine hadi ana yola yakın diğer ulaşım sorunu olan okullar nasıl yapacaklar.O kadar büyük problem ulaşım”(6-E-U-32☺

“(…) ulaşım imkânı gerçekten çok zor. Bu nedenle de çok zorluk yaşadım. Yapmam gereken bir takım acil işler vardı. Bunları zamanında yerine getiremedim. Bu zorluklar oldu, gitmem gereken zamanlar da gidemedim. Çünkü araç yok. Merkeze gidebileceğim köyün bir servisi yok.” (3-K-U-26)

Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin bir kısmı tek öğretmen olarak görev yapmaktadır. Görev yaptıkları köyde bu anlamda yalnızlık sorunu yaşamaktadırlar. Buna ilişkin görüşme kayıtlarından alınan alıntılar ise şöyledir:

“(…) Sosyal yönden çok zorluk çekiyorsunuz. Sohbet edeceğiniz kimse yok. Köyde konuşacağınız adamın konusu farklıdır. Senin kendi bilgilerini aktaracağın ya da ondan bilgi danışacağın paylaşacağın kimse olmuyor.”(11-E-Y-41)

“(…) Okulda yalnızsınız, evde yalnızsınız. Konuşacak ya da paylaşacak kimse yok. Bazı zamanlarda sokak köpekleriyle konuştuğum günler oluyordu.”(24-K-U-25)

Müdür yetkili öğretmenler üstleri tarafından ciddiye alınmadıkları içinde yalnız kaldıklarını düşünmektedirler ve bunu sorun olarak görmektedirler:

“Müdür yetkili öğretmenler biraz daha ciddiye alınmalıdır. Özellikle milli eğitim müdürleri bu köy okullarındaki öğretmenleri ve müdür yetkili öğretmenleri ciddiye almalıdır ve desteklenmelidir. Yani bir ilçe milli eğitim müdürünün o okula nezaket icabı ziyaret yapması, hal hatır sorması onlar için gerçekten önemlidir.”(22-E-U-28)

“Müdür yetkili öğretmene bakış açısı önemli. Mesela bir tatlı olayımız var. Milli eğitim müdürümüz öğretmenler gününde merkezde görev yapan müdürlerimize tepsi tepsi baklava gönderdi. Bizi dikkate almadılar. Bu nedir? Senin burada soyutlanman. Bizde burada üç ya da iki öğretmeniz. Neyse en azından bir gönül almadır bu. Madem sen kutluyorsun bunu herkese verseydin veya diğer okulları gezdikleri gibi köy okullarını da gezebilirler, bir ihtiyacın var mı diye gelebilirler. O yüzden bunu başımızdakilere de bildirmek lazım yani bizi kimse ikinci sınıf vatandaş yerine koymayacak. Onlar sadece bizim ileri yapan emir eli gibi düşünüyorlar. (11-E-Y-41)

Birleştirilmiş sınıflı okullar Türkiye'nin değiştirilemez bir gerçeğidir. Müdür yetkili öğretmenler, eğer tek öğretmen olarak görev yapıyorsa idari işlerin yanında birleştirilmiş sınıf olarak eğitim verirler. Bu durum birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

“Uyum sağlamaları konusunda sorun oluyor dört ya da beşer mesela birlikteler. Kavramaları biraz zaman alıyor. Müfredatı yetiştiremiyorsunuz. Öğrencileri tam anlamıyla hazırlayamıyorsunuz. Bu çocuklar merkezdeki çocuklarla aynı sınavlara girecekler. Ne yapacağımı şaşırıyorum bazen. Geleceklerini düşündüğüm zaman çıldırarak gibi hissediyorum kendimi. Bir de müdür yetkilisiniz(...) (10-K-Y-44)

Köy okullarında yaşanan bir diğer sorun ise, velilerin ilgisiz olması. Müdür yetkili öğretmenler beklide veli desteğine en çok ihtiyacı olan öğretmenler. İş yükünün fazla olmasından dolayı öğrencilerine gerekli zamanı ayıramıyorlar. Bu durumda öğrenci velilerinin desteğini görmemeleri sorun olarak karşılına çıkıyor.

“(...)bir diğer sorunumuz ailesinin öğrenciyle ilgilenmemesi. Öğrenci ailesinin öğrenciyle ilgilenmemsinden dolayı biz gerekli başarıyı gösteremiyoruz. Bu bütün sınıflarda var. İşte okumaya ve yazmaya geçememe, öğrenci devamsızlığı, öğrencinin okula devam edememesi. Bunlar neyle gerçekleşiyor? Okulun içindeki aile ve öğrencinin okula yeteri kadar ilgi göstermemesiyle alakalı olduğumuzu düşünüyorum(...)” (3-K-U-26)

“Hiçbir velim öğrencisiyle ilgilenmiyor. Aileler zaten ya hurdacılıkla uğraşılıyor, ya amelecilikle uğraşılıyor, ya da pazarlamacılık vs... ile uğraşıyorlar okul ile ilgilecek zamanlarının olmadığını söylüyorlar. Bu da başarı oranımızı düşünüyor.”(26-E-U-34)

Müdür yetkili öğretmenler milli eğitim müdürlüklerinin yapmış olduğu toplantıları sorun olarak görmektedirler. Çünkü bu toplantılar genellikle ders saati içerisinde yapılıyor ve o zaman dilimi içerisinde öğrencilerin yalnız kalarak eğitim öğretimin aksamasına neden oluyor.

“ En büyük sorun müdür yetkili olarak dönemin başında özellikle müdürler toplantısı oluyor. Katılmak zorundasınız. Eğitim öğretime başladığınız o dönemde yapacağınız çok şey oluyor; öğretmen olarak ve idareci olarak. Şimdi o tür toplantılara gitmek sınıfınızın yalnız kalması demek oluyor. Bir kopukluk oluyor tabi. O gün bütün gün çocuklar, nöbetçi öğretmenin vermiş

olduğu çerçeveler doğrultusunda zamanlarını geçiriyorlar. Boş kalmıő oluyor çocuklar. Bu tabi beni rahatsız ediyor. O gün çocukların boş kalması çocuklarda disiplinsizliği yaratıyor, düzensizliklere sebep oluyor.” (20-E-Y-50)

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve karşılaştığı sorunlar incelenmiştir. Araştırma problemi ve alt problemlere ilişkin sonuçlar özetle şu şekildedir:

5.1.1. Müdür Yetkili Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar:

Bu araştırmaya 14'ü erkek, 16'sı kadın olmak üzere 30 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin 2'si 20-25 yaş arasında, 8'i 26-30 yaş arasında, 5'i 31-35 yaş arasında, 7'si 36-40 yaş arasında, 8'i ise 41 ve üzeri yaşlardadır. Katılımcıların 22'si evli, 8'i ise bekârdır. Müdür yetkili öğretmenlerin 23'ü sınıf öğretmeni branşında, geri kalan 7'si ise diğer meslek gruplarından olup sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin 6'sı 0-5 yıl kıdeme, 9'u 6-10 yıl kıdeme, 9'u 11-15 yıl kıdeme, 1'i 16-20 yıl kıdeme, 5'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Bu öğretmenlerimizin 24'ü lisans, 4'ü ön lisans, 1'i yüksek lisans ve 1'i de eğitim enstitüsü mezunu olup, müdür yetkili öğretmenlerimizin 29'u mesleklerini isteyerek seçtiklerini, 1'i ise zorunluluktan dolayı seçtiğini belirtmiştir. Müdür yetkili öğretmenlerin, müdür yetkililik kademelerine baktığımız zaman, 19'unun 0-5 yıl, 8'inin 6-10 yıl, 2'sinin 11-15 yıl ve 1'inin ise 16-20 yıllık kıdeme sahip olduklarını görüyoruz. Müdür yetkili öğretmenlerin tamamı müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmayı istememektedir.

5.1.2. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duygusal Tükenme Boyutundaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

- Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük çoğunluğu şu an çalıştığı ortamda mutlu değildir. Özellikle dağ köylerinde görev yapan, deneyimsiz müdür yetkili öğretmenler kendilerini yalnız ve çaresiz hissettikleri için sorun yaşamaktadırlar.
- Müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini yorgun ve halsiz hissetmektedirler. Bunun nedeni olarakta ikiye bölünmüş olmak olarak gösterilmektedir.
- İş yükünün ağır olmasından dolayı müdür yetkili öğretmenler birçok parçaya bölündükleri ve sürekli olarak beyinlerinin okul işleriyle meşgul olmasından dolayı, kendilerini gergin ve sinirli hissetmektedirler. Bu anlamda müdür yetkili öğretmenlerin yükü çok ağırdır. Ne tam anlamıyla öğretmen ne de tam anlamıyla müdürdür. İkisinin ortasında kalmanın vermiş olduğu bir gerginlik vardır.
- Müdür yetkili öğretmenler küçük köylerde yaşamaktadırlar. Köy dışından geldikleri için köydeki bütün gözler onların üzerine çevrilmiştir. Bu anlamda yapılan dedikodular onları rahatsız etmektedir.
- Müdür yetkili öğretmenler genellikle tek öğretmen olarak görev yapmaktadırlar. Köyde dertleşebilecekleri, konuşabilecekleri insanlar olmadığı için yalnızlık hissetmektedirler.
- Müdür yetkili öğretmenler ekonomik olarak doyum elde edememektedir. Aldıkları ek ücret bazı okullarda ulaşım için, bazı okullarda ise okulun

yaşatılması için kullanılmaktadır. Çünkü köy okullarına ödenek ayrılmamaktadır.

- Müdür yetkili öğretmenlerin büyük çoğunluğu psikolojik olarak doyum elde edememektedir. Bunda yine birden fazla parçaya bölünmüş olmak ve tam anlamıyla sınıfına yoğunlaşamamak ve öğrencilerinden istediği dönütü alamamak etkilidir.
- Müdür yetkili öğretmenlerin içinde bulunduğu ruh hali aile yaşantısını olumsuz yönde etkilemektedir. Zamanlarının büyük çoğunluklarını okul işleri, idari işlemler için harcamaktadırlar. Bu durumda ailelerine yeterli zamanı ayıramamaktan dolayı mutsuzdurlar. Müdür yetkili öğretmenler okullarındaki sıkıntıları çözemedikleri zaman bunu ailelerine yansıtmaktadırlar.
- Müdür yetkili öğretmenlerin birçoğu gerek Milli Eğitim, gerek diğer öğretmenler, gerekse okul çevresi ile olsun ilişkilerinin ve iletişiminin daha da arttığını ve çevresinin genişlediği belirtmişlerdir.
- Müdür yetkili öğretmenler iş yükünün fazla olmasından dolayı kendilerine yeteri kadar zaman ayıramamaktadırlar. Ayrıca gün boyu yorgun ve halsiz düşükleri için dinlenme ihtiyacı hissetmekte, kendilerine zaman ayıramamaktadırlar.
- Müdür yetkili öğretmenlerin hemen hepsi müdür yetkili öğretmenliği bırakıp sadece sınıflarıyla ilgilenmek istemektedirler. Bir kısmı istifa etmeyi düşünmektedir.
- Müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir kısmı, müstakil okul müdürlerinden daha fazla yorulduklarını, bu anlamda iki kişinin yapmış olduğu işi

yaptıklarını ancak amirlerinden onlar kadar saygı görmediklerini belirtmişlerdir. Kendilerini ikinci sınıf vatandaş olarak görmektedirler. Üstlerinden gerekli takdiri görmediklerini belirtmektedirler. Müdür yetkili öğretmen olarak katıldıkları toplantılarda söz haklarının olmadığını, onlara müdür gibi davranılmadığını görüyoruz.

5.1.3. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Duyarsızlaşma Boyutundaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

- Müdür yetkili öğretmenlerin genel olarak öğrenciler ile iletişimlerinin iyi olduğu, onlardan gerekli desteği ve saygıyı gördükleri ancak müdür yetkili öğretmen olarak göreve başladıklarından beri, iş yükünün fazla olmasına bağlı olarak içinde bulunduğu ruh halinin öğrencilerine olumsuz olarak yansıdığı görülmektedir. İdari sorumluluğun ağır gelmesine bağlı olarak, öğrencilerine karşı tahammül sınırları düşmüştür.
- Müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu öğretmenleriyle sıcak ve samimi ilişkiler kurmakta, onların sorunlarına çözümler bulmak için çabalamaktadırlar ve onlardan gerekli desteği ve saygıyı görmektedirler.
- Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun velileriyle iletişimlerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler velilerden yeterli destek görememektedir. Bunun nedeni ise köylerdeki velilerin gerek öğrencilere karşı gerekse okula karşı ilgisiz olmasıdır. Buna rağmen müdür yetkili öğretmenlerin velileriyle olumlu ilişkiler geliştirmeye çalıştığı, onların sorunlarına ılımlı bir şekilde yaklaşmaya çalıştığı görülmektedir. Çünkü onlar eğitimin üçayağından biri olan okul-veli işbirliğinin önemini farkındadırlar. Köy okullarında bunun daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü köy okullarında şartlar elverişli değildir ve bu zor şartlarda verilen eğitimlerde ebettaki velilere ihtiyaç duyulmaktadır.

- Müdür yetkili öğretmenlerin bir kısmı okul içerisindeki otoriteyi sağlamak için katı kurallar koymuşlardır. Bunun bir nedeni okul içerisindeki düzeni sağlamak, diğer bir nedeni ise; küçük okullarda öğretmenler kendilerini rahat hissetmekte ve müdür yetkili öğretmeni müdür olarak değil de öğretmen olarak gördükleri için görev ve sorumluluklarını aksatmalarıdır. Ama bunun yanı sıra okul çalışanlarının istek ve görüşlerine önem vermektedirler.
- Müdür yetkili öğretmenler öğrenci, öğretmen ve velilerin eksik ve hataları karşısında yapıcı olmaya çalışmaktadırlar. Genel olarak sorunları konuşarak çözmeye çalışmaktadırlar.

5.1.4. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Kişisel Başarı Boyutundaki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar:

- Müdür yetkili öğretmenlerin hemen hepsi yaptıkları işi önemli ve anlamlı bulmaktadır.
- Müdür yetkili öğretmenler kendi kişisel gelişimlerini yetersiz görmektedirler. Bunun nedeni olarak müdür yetkili öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak, güdüleyici bir amaçlarının olmadığı söylenebilir.
- Yaptıkları iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkı sağladıklarını düşünmektedirler. Müdür yetkili öğretmenler öğrencilerinin ve öğretmenlerinin sorunlarına en uygun çözüm yolu bulabilmektedirler.

5.1.5. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Tükenmişlik Nedenlerine İlişkin Sonuçlar:

- Müdür yetkili öğretmenler tükenmişlik nedeni olarak:

- İş yükünün fazla olması;
- Hem sınıf öğretmeni hem de idareci olarak görev yaptıkları için doyum elde edememeleri;
- Üstlerinden yeteri kadar takdir görmemeleri;
- Tek öğretmen olarak görev yapmaları olarak belirlenmiştir.

5.1.6. Muğla İlinde Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Sonuçlar:

- Müdür yetkili öğretmenlerin sorunları ise;
 - Ekonomik yetersizlikler;
 - İş yükünün fazla olması;
 - Çevreden kaynaklanan imkânsızlıklar;
 - Üst yönetimin ilgisizliği;
 - Birleştirilmiş sınıf; siyasi baskılar;
 - Hizmet içi eğitimin yetersizliği;
 - Müdür yetkili öğretmenliğin ciddiye alınmaması;
 - Yalnızlık;
 - Ulaşım;
 - Okulların fiziksel koşullarının yetersiz olması;
 - Okul-çevre ilişkisinin yetersiz olması;
 - Muhtar ile olan ilişkilerin yetersiz olması şeklindedir.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlara dayanılarak ve araştırma süreci değerlendirilerek aşağıda belirtilen öneriler getirilmiştir:

1. Milli Eğitim Müdürleri köy okulları ve köy öğretmenleri konusunda daha hassas davranıp, onları gerektiği zamanlarda takdir ederek, müdür yetkili öğretmenleri güdüleyebilir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler kendilerini değerli hissedecekler ve zorluklara rağmen mesleklerine gerekli önemi verip başarılı olacaklardır. Böylece müdür yetkili öğretmenlerin duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik düzeyleri düşecektir.
2. Eğitim bölgesindeki müdür yardımcılarını müdürler bir şekilde müdür yetkili öğretmenlerin işleriyle ilgilenip onların iş yüklerini azaltabilir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenler daha az yorulacaklar ve okul işlerinin azalmasından dolayı kendilerini daha rahat hissedeceklerdir. Ayrıca öğrencilerine daha çok zaman ayıracak ve gerekli olan psikolojik doyuma ulaşacaklardır. Bunun yanı sıra müdür yetkili öğretmenler iş yüklerinin azalmasına bağlı olarak, idari işler için harcadığı zamanı, kendilerine ve ailelerine ayırabileceklerdir. Müdür yetkili öğretmenler duygusal açıdan yorgun olmadığı için evlerinde rahat ve huzurlu olabileceklerdir.
3. Müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı birleştirilmiş sınıflı okulların sayısı azaltılmalı. Birbirine yakın olan okullar birleştirilerek merkezi okullar yapılmalı. Böylece müdür yetkili öğretmen olarak görev yapan öğretmenlerin sayısı azalacak ve özellikle tek öğretmen olarak görev yapanlar yalnızlık duygusunu hissetmeyeceklerdir.
4. Müdür yetkili öğretmenlerin ekonomik doyum sağlamaları için ek ders ücretlerinde iyileştirmeler yapılabilir. Ayrıca Birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarında görev yapan müdür yetkili öğretmenlere tatmin edici ek ücret verilmeli

5. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından köy okullarına yeterli ödenek sağlanmalı. Böylece müdür yetkili öğretmenler okulu yaşatmak adına gerekli olan maddi desteği çevresinden karşılamak zorunda kalmaz. Ayrıca okulun ihtiyaçları için kendi maddi imkânlarını kullanmak zorunda kalmaz.
6. Milli Eğitim Müdürlüğü köy muhtarları ile sürekli iletişim içerisinde olup, muhtarlığın, velilerin ve köy halkının okula gerekli ilgi ve özeni göstermesi sağlanabilir. Böylece okul-çevre ilişkisi sağlıklı olacak ve okulun yaşatılmasında ve geliştirilmesinde öğretmen yalnız kalmayacaktır. Bu durumda müdür yetkili öğretmen duygusal anlamda kendini daha mutlu hissedecektir.
7. Müdür yetkili öğretmenlerin özlük haklarında iyileştirmeler yapılabilir. Müstakil müdür atamalarında müdür yetkililik anlamında uzun yıllar çalışmış arkadaşlara öncelik tanınması sağlanabilir. Bu durumda müdür yetkili öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusunda güdüleyici bir amaçları olur. Böylece kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeyleri azalabilir.
8. Müdür yetkili öğretmenler mesleki açıdan oldukça fazla yıpranmaktadır. Bu anlamda müdür yetkili öğretmenler belirli sürelerde (örneğin:5 yılda bir) yıpranma hakkı verilerek, dereceleri yükseltilebilir.
9. Milli eğitim müdürlüklerince müdür yetkili öğretmenliğe atanacak kişilerin kısa süreli eğitim programından geçirilmeli ve hizmet verdikleri süre içerisinde hizmet içi eğitime alınmalı.
10. Eğitim fakültelerinin sınıf öğretmenliği bölümünde müdür yetkili öğretmenliğe ilişkin derslerin programa alınmalı

11. Sosyal yönden ve özlük hakları yönünden iyileştirilmesi yapılaraktan yerel yönetimlerde onlara söz hakkı verilmeli. Görüşlerine yer verilmeli. Çünkü yerel yöneticiler bazı yerlerde eğitime yeterli önemi vermiyorlar. O anlamda müdür yetkili öğretmenler işin içine sokulabilir.
12. Müdür yetkili öğretmenler daha çok deneyimsiz kişilerden oluştuğu düşünüldüğünde bu öğretmenlerimize idari işlerin yürütülmesi konusunda müfettişlerimiz tarafından gerekli rehberliğin yapılması, karşılaştıkları sorunların çözümünde onlara yardımcı olacaktır.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Tükenmişlikle ilgili çalışmalar Türkiye'nin diğer bölgelerinde de yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
2. Bu çalışma ve benzerleri müdür yetkili öğretmenlerin yanı sıra diğer branşlarda da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, M., (2007) Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği Ve Deneticiliği Bölümü, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Altay, M., (2007) Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı , **Yüksek Lisans Tezi**, Tokat.
- Aydın, S., (2007) İş Hayatında Tükenmişlik Ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Babaoğlu, E., (2006) İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik(Düzce İli Örneği) , Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, **Doktora Tezi**, Bolu.
- Balcıoğlu, İ., Memetali,S. Ve Rozant,R., (2008) Tükenmişlik Sendromu,**Dirim Tıp Gazetesi**, Sayı: 83 (99-104).
- Barut, E., Titrek, O., (5-7 Eylül 2007) İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi, **16.Eğitim Bilimleri Kongresi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Başaran, İ.E., (2000) **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, Ankara.

Başaran, İ.E., (2006) **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ekinoks Yayıncılık, Ankara.

Baysal,A., Girgin, G., (2005) Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, Cilt 4.

Bingöl, H. N., (2002) Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okullarında Müdür Yetkili Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

Budak, S., 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, s:95-108.

Bursalıoğlu, Z., (1982) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 107.

....., (2002) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Ceyanes, J., (2004) “**An Analysis Between Teacher Trust In The Principle and Teacher Burnout as Identified By Teachers In Selected Texas Public Schools**”, <http://66.102.9.104/search?q=cache:PD5oOsgs30YJ:txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/3104/1/etd-tamu-2004C-2-EDADCeyanes.pdf+ceyanes+burnout&hl=tr&ct=clnk&cd=3&gl=tr> Internet Adresinden 11 03 2009 tarihinde alınmıştır.

Croom, B., (2007) “**Teacher Burnout In Agricultural Education**” <http://209.85.129.104/search?q=cache:zjy0no3NyQAJ:pubs.ag.ed.tamu.edu/jae/pdf/vol44/44-02-01.pdf+teacher+burnout+maslach&hl=tr&ct=clnk&cd=4&gl=tr> Internet adresinden 11.03.2009 tarihinde alınmıştır.

Çalışkur, A., (2008) **Tükenmişlik Sendromu**, http://www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc İnternet adresinden 25.07.2008 tarihinde alınmıştır.

Çelik, C.K., (2006) Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlikleri İle Evlilik Doyumları Arasındaki İlişki, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Tokat.

Çimen, S., (2007) İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Seviyeleri İle Öz Yeterlik Algıları, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli.

Çokluk, Ö., (1999) Zihinsel ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

Dolunay, A. B., (2002) Keçiören İlçesi Genel Liseler Ve Teknik-Ticaret –Meslek

Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 55, Sayı 1, s.56.

Emlek, S., (2005) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Doyum Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, İzmir.

Grayson, J.L., (2006) An Assessment of Teacher Burnout Levels as Associated with Contextual and Diversity Factors in Rural Appalachian School Districts, **Master of Science (MS)**, Ohio University.

Greenglass, E.R., Burke, R.J., (1988) "Work and Family Precursors of Burnout In Teachers: Sex Differences", **Sex Roles**, Vol.18, N.3-4, S. 215-229.

Güllüce, A.Ç., (2006) Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum.

Gündüz, H., (2006) Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, Diyarbakır.

Hesapçıoğlu, M., (1988) **Türkiye'de İnsangücü ve Eğitim Planlaması**, A.Ü Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.

Izgar, H., (2000) Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri Nedenleri Ve Bazı Etkin Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Doktora Tezi**, Konya.

....., (2001) **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2004) **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 15. Baskı , Nobel Yayınları, , Ankara.

Kaykanacı, M., (1993) Birleştirilmiş Sınıflı Köy Okullarında Görevli Müdür Yetkili Öğretmenlerin Yönetimle İlgili Problemleri (Kastamonu İli Örneği), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

Kösterelioğlu, M.A., (2007) Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Bolu.

Maraşlı, M., (2005) Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine Ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri, **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005,27-33.

Maslach, C., Jackson, S.E., (1981) The Measurement of Experienced Burnout, **Journal of Occupational Behavior**, 2, 99-113.

.....,(1986) **Maslach Burnout Inventory Manual**, (2.Ed), Palo Alto,CA:Consulting Psychologists Press.

Maslach,C., Leiter,M.P., (1997) **The Truth About Burnout**, Jose-Bass Publishers, San Francisco.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., (2001) Job burnout. **Annual Review of Psychology**, 52, 397-422.

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmi Gazete*, Tarih: 27.08.2003, Sayı: 25212.

MEB İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı. *Tebliğler Dergisi*, Ocak, Sayı: 2000–2508.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Resmi Gazete*. Tarih: 13.04.2007, Sayı: 26492.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik. *Resmi Gazete*, Tarih: 10.08.1999, Sayı: 23782.

Oruç, S., (2007) Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi(Adana İli Örneği), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, Adana.

Özer, R., (1998) Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri Ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, **Yüksek Lisans Tezi**, Trabzon.

Schorn, N. K., Buchwald, P., (2007). **Burnout in Student Teachers**. Electronic Proceedings of the 27th Conference of the STAR Society, 13-15 July 2006, University of Crete, Rethymnon (pp. 150 - 159).

Schwab, L. Richard., Jackson, E. Susan., Schuler, S. Randall (1986) Educator Burnout : Sources and Consequences, **Educational Research Quarterly**, Vol.10, No 3.

Şimşir, İ., (2009) **Nitel Analiz Teknikleri**, <http://209.85.129.132/search?q=cache:-LRL--7h3W4J:web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/ismail.ppt+nitel+ara%C5%9Ft%C4%B1rma,%C5%9Fim%C5%9Fir&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr> İnternet adresinden 25.02.2009 tarihinde alınmıştır.

Taymaz, H.,(2003) **Okul Yönetimi** , Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Telman,N.,Önen, L. (2008) **İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik**, http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levant_on_en.doc. İnternet adresinden 25.07.2008 tarihinde alınmıştır.

Torun, A. (1995) Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul.

Tümkaya, S.,(1996) Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Adana.

VıZLI, C., (2005) Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği”, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

Yerlikaya, A., (2000) Köy ve Şehirlerde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum.

Yıldırım, A. Şimşek, H., (2000) **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

....., (2005) **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK 1: Görüşme Formu

Araştırma Sorusu: Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Nasıldır?

Açıklama:

Merhaba, adım Selda KAMACI. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeyleri hakkında tez hazırlamaktayım. Araştırmanın amacı Muğla ilinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin ve nedenlerinin incelenerek, tükenmişliğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılmasıdır. Görüşmenin bir saat kadar süreceğini tahmin ediyorum. Görüşme tamamen gizlidir ve araştırma raporunda isimleriniz yer almayacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Böylece hem zamanı daha iyi kullanabiliriz, hem de sorulara vereceğiniz yanıtları unutmamış olurum. Sorulara vereceğiniz yanıtlar ve yapacağım ses kaydı araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgilerin kayıttan çıkarılmasını isteyebilirsiniz. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşmeye başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

Tarih:/...../2008 **Saat:** (Başlangıç/Bitiş)...../.....

BÖLÜM I

MÜDÜR YETKİLİ ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SORULAR

1.Cinsiyet: a) E b) K

2. Yaşınız?

3. Medeni durumunuz?

4.Branşınız?

5. Mesleki Kıdemi:

a) 1–5 yıl b) 6–10 yıl c) 11–15 yıl d) 16–20 yıl e) 21–25 yıl f) 65 ve üzeri

6. Eğitim Durumu:

- a) Doktora/alanı:.....
- b) Yüksek lisans/alanı:.....
- c) Lisans/alanı:.....
- d) Önlisans/alanı:.....
- e) Diğer:.....

7. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz? a)Evet b)Hayır

8. Kaç yıldır müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmaktasınız?

9.Müdür Yetkili Öğretmen olmayı siz mi istediniz?

BÖLÜM II

1. Şu anki çalışma ortamınızda ve mesleki yaşamınızda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

Sonda: Mesleğinizi icra ettiğiniz çalışma ortamında mutlu musunuz?

Okula gelirken, okuldayken ve okul dönüşü kendinizi fiziksel ve psikolojik olarak nasıl hissediyorsunuz?

Mesleğinizi icra ederken kendinizi gergin ve sinirli hissediyor musunuz?
Hissediyorsanız bunun nedenlerini ne ya da neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Mesleğinizde ekonomik olarak doyum elde edebiliyor musunuz?

Mesleğinizde psikolojik olarak doyum elde edebiliyor musunuz?

Doyum elde edemediğinizi düşünüyorsanız, bunun nedenlerini ne ya da neler olarak görüyorsunuz? Bu durum sizden mi yoksa çevresel, ortamsal veya bürokratik değişkenlerden mi kaynaklanıyor?

Size göre nasıl bir çalışma ortamında kendinizi mutlu doyumlu ve rahat hissedersiniz?

2. Mesleğinizi icra ederken içinde bulunduğunuz ruh hali;

Sonda: Aile yaşantınızı nasıl etkiliyor?

Sosyal yaşantınız üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerin nelerdir?

Kişisel, duygusal yaşamınızı nasıl etkiliyor?

3. Genel olarak mesleki geleceğinizle ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Sonda: Mesleğinizi bırakmayı ya da değiştirmeyi hiç düşündünüz mü? Neden?

4. Müdür yetkili öğretmen olarak katıldığınız toplantılarda size farklı davranıldığını düşündüğünüz oluyor mu? Nasıl?

Sonda: Evet ise bu farklılık sizce neden kaynaklanıyor?

Müdür yetkili öğretmen olarak A tipi ve B tipi okullarda görev yapan müdürlerle aranızda fark olduğunu düşünüyor musunuz?

5. Müdür yetkili öğretmen olarak mesleğinizde, öğretmen, öğrenci ve velilerinizle olan ilişkileriniz nasıl?

Sonda: Onlardan gerekli desteği ve saygıyı gördüğünüze inanıyor musunuz?

Öğretmen, öğrenci ve velilerinizle iletişiminiz nasıl?

Öğretmen, öğrenci ve velilerinizle iletişiminizde o an içinde bulunduğunuz ruh haliniz davranışlarınızı nasıl etkiler?

6. Müdür yetkili öğretmen olarak öğretmenlerinize, velilerinize ve öğrencilerinize karşı tutumunuz nasıl?

Sonda: Katı kuralları olan bir yönetici misiniz?

Okul çalışanlarınızın istek, görüş ve önerilerinin sizin için önemi nedir?

Öğretmenlerinizin hataları ya da eksikleri karşısında onlara karşı nasıl bir tavır takınırsınız?

Müdür yetkili öğretmen olarak göreve başladığınızdan beri öğretmenlere, velilerinize ve öğrencilerinize karşı tutumlarınızda nasıl bir değişiklik oldu?

Öğretmenleriniz, velileriniz ve öğrencileriniz ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığınız zaman kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

7. Yaptığımız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?

Sonda: Yaptığımız işleri önemli/önemsiz ve anlamlı/anlamsız bulmanızda etkili olan faktör ya da faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Yaptığımız çalışmaların yararlılığı konusunda şüphe duyduğunuz anlar oluyor mu?

Eğer öyleyse, yaptığımız işleri yararlılığı konusunda şüphe duymanızda etkili olan faktör ya da faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

8. Müdür yetkili öğretmen olarak görev ve sorumluluklarınızı ne kadar yerine getirdiğinizi düşünüyorsunuz?

Sonda: Görevinizde başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Sizce görev ve sorumluluklarınızı yerine getirirken karşılaştığımız sorunların nedenleri nelerdir?

Müdür yetkili öğretmen olarak kendi kişisel gelişiminizin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

Müdür yetkili öğretmen olarak A tipi ve B tipi okullarda görev yapan müdürler ile aranızda yönetsel açıdan fark olduğunu düşünüyor musunuz?

Müdür yetkili öğretmen olarak insan kaynaklarının yönetimi açısından kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?

9. Müdür yetkili öğretmen olarak öğretmenlerin ve öğrencilerinizin yaşamına nasıl bir katkı sağladığınızı düşünüyorsunuz?

Sonda: Eğitim sistemi içindeki yerinizi nasıl tanımlıyorsunuz?

10. Öğretmenlerinizin, velilerinizin ve öğrencilerinizin sorunlarına nasıl yaklaşıyorsunuz?

Sonda: Onların sorunlarına uygun çözüm yolunu bulma konusunda başarılı mısınız?

İşinizdeki duygusal sorunlara yaklaşımınız nasıl?

11. Müdür yetkili öğretmen olarak yürüttüğünüz çalışmalarda başarılarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sonda: Kendinizi donanımlı ve yeterli bir yönetici olarak algılıyor musunuz?

Kendinizi donanımlı ve yeterli bir yönetici olarak algılamanızda /algılamamanızda etkili olan faktörler nelerdir?

Eğitim-öğretim ve yönetim açısından?

Okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamak için yürüttüğünüz çalışmalar var mı?

12. Müdür yetkili öğretmen olarak mesleğinizde yaşadığınız sorunlar nelerdir?

Sonda: Mesleki çalışmalarınızda sizi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?

Müdür yetkili öğretmen olarak yönetsel açıdan ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?

13. Size göre Müdür Yetkili Öğretmen olarak yaşadığınız sorunların kaynağı nedir?
14. Müdür yetkili öğretmen olarak mesleğiniz hakkında belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Görüşmenin Sonu**BÖLÜM III****Bilgi Tazeleme Notları**

1.Görüşme yapılan müdür yetkili öğretmenin görev yaptığı okul hakkındaki notlar:

2.Görüşme yapılan kişinin tutum ve davranışları hakkındaki notlar:

3.Genel olarak görüşmeyle ilgili duygu ve düşünceler:

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : SELDA KAYA

Doğum Yeri : MUĞLA

Doğum Yılı : 1983

Medeni Hali : EVLİ

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1996-2000 :Ortaca Süper Lisesi

Lisans 2001-2005 : Pamukkale Üniversitesi-Denizli

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2006-2009 MEB'e bağı okullarda sınıf öğretmenliğı (müdür yetkili öğretmen)

T.C.
MUĞLA VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.48.00.04.322/ 16262
KONU : Anket

28 Temmuz 2008

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi

Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Selda KAMACI'nın İlimiz Merkez İlçeye bağlı ilköğretim okullarında 30/06/2008-30/07/2008 tarihleri arasında "Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Muğla İli Örneği) konulu anket çalışması yapması ile ilgili Muğla Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının 03.07.2008 tarih ve 1645 sayılı yazıları, Araştırma Değerlendirme Komisyonunca düzenlenen değerlendirme formu ile ekleri ilişikte sunulmuştur.


Araştırma Değerlendirme Komisyonu Kararına göre (Form:2) ; Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Selda KAMACI'nın İlimiz Merkez İlçeye bağlı ilköğretim okullarında 30/06/2008-30/07/2008 tarihleri arasında "Müdür Yetkili Öğretmen Olarak Görev Yapan Okul Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Muğla İli Örneği)" konusunda; **eğitim öğretimi aksatmamak, okul müdürünün uygun görmesi ve göreceği saatlerde, yönergenin 13. maddesinde belirtilen esaslar dikkate alınmak kaydıyla** ders içi aktivite yapmaları Müdürlüğümüzce uygulanmaktadır.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Gürbüz KARABULUT
Milli Eğitim Müdür V.

O L U R

15/07/2008


Rifat aATA
Vali a.

Vali Yardımcısı