

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DENETİM ODAKLARINA GÖRE
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESRA ÖZDEMİR

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. CEM KIRAZOĞLU


İstanbul, Mayıs 2009

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

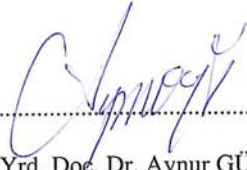
22.05.2009 tarihinde tezinin savunmasını yapan Esra ÖZDEMİR'e ait "Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri" Başlıklı Çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÇETİN
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Cem KIRAZOĞLU
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Aynur GÜMÜŞ
(Üye)

ÖNSÖZ

Bu araştırma resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin denetim odakları ile yaşadıkları tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmalarımın planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde değerli katkıları bulunan tez danışmanım ve istatistik hocam Yrd. Doç. Dr. Cem KİRAZOĞLU' na teşekkürü borç bilirim.

Tezimin yazılmasında ve düzenlenmesinde benden yardımını esirgemeyen sık sık kendisine danıştığım bilgisayar uzmanı arkadaşım Mehmet Murat Nazlıer'e,

Veri toplama süresince yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ayşe Abay, Seda Hanoğlu ve Hasan Özçelik' e çok teşekkür ederim.

Benim bu günlere gelmemde gerçek paya sahip beni seven ve her zaman destekleyen sevgili anneme ve babama çok teşekkür ederim.

Mayıs 2009

Esra ÖZDEMİR

ÖZET

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinde tükenmişlik sendromunu oluşturan “Duygusal Tükenme”, ”Duyarsızlaşma”, “Kişisel Başarıda Düşme Hissi” alt boyutları ile “Denetim Odağı” arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca Kişisel Bilgi Formunda yer alan değişkenlerin denetim odağı üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu araştırma betimsel yöntemle yapılmış bir alan taraması niteliğindedir. Araştırma evrenini 2008–2009 öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesi resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 177 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Evren üzerinde çalışılmış ve 150 yöneticiden geri bildirim alınmıştır. Okul yöneticilerine araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, Maslach (1981) tarafından geliştirilen ve Çam(1992) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri”, Rotter tarafından geliştirilen ve Dağ (1991) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “ Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği” uygulanmıştır.

Okul yöneticilerinin verdiği cevaplar doğrultusunda SPSS 15 programı kullanılarak problem cümlesi içerisinde yer alan değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri bulunmuştur. Ayrıca Denetim Odağı puanlarının, kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlere göre değişkenlik gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ve ilişkisiz t-Testi ile ölçülmeye çalışılmıştır. Denetim odağının tükenmişliğin alt boyutlarına göre değişkenlik gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U-Testi ve Kruskal Wallis H-Testi yapılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Tükenmişliğin alt boyut puanlarının, kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlere göre değişkenlik gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U-Testi ve Kruskal Wallis H-Testi yapılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Tüm istatistiksel analizler 0,05 anlamlılık derecesi göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin denetim odağı ile; yaşı, cinsiyeti, unvanı ve kıdemi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, buna karşılık medeni durumu, öğrenim durumu, mezun oldukları alan ve çalıştıkları kurum arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. 45 yaş ve üstündeki yöneticilerin diğerlerine göre, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre, müdürlerin müdür yardımcılarına göre, 22 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticilerin diğerlerine göre daha içten denetimli oldukları tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ile; yaşı, unvanı ve kıdemi arasında anlamlı ilişki bulunmuş, diğer demografik değişkenlerle ilişki bulunamamıştır. Duygusal tükenme alt boyutunda sadece unvan ile anlamlı bir ilişki bulunmuş, düşük kişisel başarı hissi boyutunda ise sadece çalışılan kurum ile anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durumda okul yöneticilerinden müdür yardımcılarının müdürlere göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları görülmektedir. Yaşları 44 ve altında olanlar ile mesleki kıdemleri 21 yıl ve altında olanlar diğer meslektaşlarına göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır. Çalışılan kurum dikkate alındığında da ortaöğretimde çalışan yöneticilerin ilköğretimde çalışan yöneticilere göre daha fazla düşük kişisel başarı hissi yaşadıkları tespit edilmiştir.

Denetim odağı ile tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi arasında anlamlı bir ilişki olduğu fakat duygusal tükenme alt boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Bu ilişkinin ne düzeyde olduğu ise korelasyon ve Mann Whitney U-Testi ile belirlenmiştir.

Sonuç olarak dıştan denetimliliğin, tükenmişlik sendromunun yaşanmasına yönelik daha fazla risk oluşturan bir kişilik özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulguların eğitim kurumu yöneticilerine katkıda bulunacağı, yöneticilerin yaşadıkları tükenmişlik sendromunu aşmalarını sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Denetim Odağı, Tkenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarıda Dşme Hissi.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyse the relationship between Emotional Exhaustion, Depersonalization, Diminished Personal Accomplishment and Locus of Control. In addition, whether the variables on the Personal Information Form cause a meaningful difference on the Locus of Control is searched.

This research is a descriptive field survey. The universe of the research consists of 177 administrators who worked at formal primary and secondary schools in Maltepe during 2008/2009 education year. It is worked on the universe and feedback is provided by 150 administrators. The model group consists of 150 administrators and vice administrators who work at primary and secondary schools in Maltepe. The Personal Information Form which was developed by the researcher and which include information about the independent variables, Maslach Burnout Inventory which was developed by Maslach and translated into Turkish by Çam, Rotter Internal and External Locus of Control Scale which was developed by Rotter and translated into Turkish by Dağ are applied to the school administrators.

In accordance with the answers given by the school administrators, frequency and percent analysis are done by using SPSS 15 statistics analysis program. Also it is tried to measure with Variance Analysis (ANOVA) and unallied T-Test whether the points of Locus of Control vary according to variables in a personal information form. Whether the Locus of Control varies according to subdimensions of exhaustion is tried to measure with the unparametric tests, Mann Whitney U-Test and Kruskal Wallis H-Test. All the statistical analysis are done by considering 0,05 meaningfulness level.

A meaningful relation is found between the school administrators becoming insensitive in subdimensions of exhaustion and their ages, degrees and seniorities, but no relation is found between demographic variables. In the emotional exhaustion subdimension only a meaningful relation is found between seniority. Only a meaningful relation between the foundation, which is worked for, is found in the low personal success feeling dimension. In this case among the school administrators it is seen that manager assistants experience more emotional exhaustion and becoming insensitive than managers. They experience more becoming insensitive than

according to their colleagues at the age of and under 44 and whose seniorities are at and under 21 years. When the foundation worked for is taken into consideration it is found out that the administrators working at secondary schools experience more personal success feeling than the administrators working at formal primary schools.

It is seen that there is a relation between depersonalization and diminished personal accomplishment in the locus of control and subdimensions of exhaustion, but it is seen that there is no a meaningful relation between in the subdimension of emotional exhaustion. What dimension this relation is defined with Mann Whitney U-Test.

Finally it is found that External Locus of Control is a personal feature that has a higher risk on experiencing the Burnout syndrome.

The finding acquired in this research are believed to enlighten administrators in the primary schools in Turkey and to contribute in overcoming the burnout syndrome .

Keywords: Locus of Control, Burnout, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Diminished Personal Accomplishment

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No |
|--|----------|
| ÖNSÖZ | i |
| ÖZET | ii |
| KISALTMALAR | xi |
| TABLO LİSTESİ | xii |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM I. TÜKENMİŞLİK | 5 |
| 1.1. Tükenmişlik | 5 |
| 1.1.1. Tükenmişliğin Tanımı | 5 |
| 1.1.2. Maslach'ın Tükenmişlik Tanımı ve Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli..... | 7 |
| 1.1.2.1. Duygusal Tükenme | 7 |
| 1.1.2.2. Duyarsızlaşma | 8 |
| 1.1.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi (DKBH)..... | 8 |
| 1.1.3. Tükenmişliğin Nedenleri..... | 9 |
| 1.1.3.1. Kişisel Tükenmişlik Nedenleri..... | 10 |
| 1.1.3.2. Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri | 12 |
| 1.1.4. Tükenmişliğin Belirtileri | 13 |
| 1.1.4.1. Tükenmişlikte Davranışsal Belirtiler | 14 |
| 1.1.4.2. Tükenmişlikte Fiziksel Belirtiler..... | 14 |
| 1.1.5. Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları..... | 15 |
| 1.1.5.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Bireysel Önlemler | 16 |
| 1.1.5.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Örgütsel Önlemler | 18 |
| 1.1.5.2.1. Devlet Yönetimi Düzeyinde Yapılması Gerekenler: | 18 |
| 1.1.5.2.2. İş yeri Yöneticileri Düzeyinde Yapılması Gerekenler:..... | 18 |
| 1.1.5.2.3. İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler:..... | 19 |
| 1.1.5.2.4. Aile Düzeyinde Yapılması Gerekenler: | 20 |
| 1.2. Denetim Odağı | 21 |
| 1.2.1. İçten ve Dıştan Denetimli Bireylerin Özellikleri | 22 |
| 1.2.2. İş Hayatındaki Başarı İle Denetim Odağının İlişkisi | 25 |
| 1.3. Denetim Odağı ve Tükenmişlik | 26 |
| 1.4. Problem | 28 |
| 1.5. Alt Problemler | 28 |

| | |
|--|----|
| 1.6. Önem | 30 |
| 1.7. Varsayımlar | 31 |
| 1.8. Sınırlılıklar | 31 |
| 1.9. Tanımlar | 31 |
| 1.10. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 32 |
| 1.11. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar | 35 |
| BÖLÜM II. YÖNTEM | 39 |
| 2.1. Araştırmanın Modeli | 39 |
| 2.2. Evren ve Örneklem | 39 |
| 2.3. Veri Toplama Araçları | 40 |
| 2.3.1. Kişisel Bilgi Anketi..... | 40 |
| 2.3.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) | 40 |
| 2.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenilirliği..... | 41 |
| 2.3.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği | 42 |
| 2.3.2.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması ve Yorumu..... | 43 |
| 2.3.3. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği | 45 |
| 2.3.3.1. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin Güvenilirliği | 46 |
| 2.3.3.2. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin Geçerliliği | 46 |
| 2.3.3.3. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin Puanlanması ve Yorumu.. | 47 |
| 2.4. Verilerin Analizi | 48 |
| BÖLÜM III. BULGULAR VE YORUM | 50 |
| 3.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları | 50 |
| 3.1.1. Denetim Odağı Puanlarına İlişkin Bulgular | 51 |
| 3.1.2. İçten-Dıştan Denetimli Olmalarına İlişkin Bulgular | 51 |
| 3.1.3. Denetim Odağı ve Duygusal Tükenme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 52 |
| 3.1.4. Denetim Odağı ve Duyarsızlaşma Alt Boyutuna İlişkin Bulgular..... | 52 |
| 3.1.5. Denetim Odağı ve Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular..... | 53 |
| 3.2. Denetim Odağına İlişkin Bulgular | 53 |
| 3.2.1. “Denetim Odağı” ile “Yaş” Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular | 53 |
| 3.2.2. “Denetim Odağı” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 55 |
| 3.2.3. “Denetim Odağı” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular | 56 |
| 3.2.4. “Denetim Odağı” ile “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.5. “Denetim Odağı” ile “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular..... | 58 |
| 3.2.6.“Denetim Odağı” İle “Mesleki Kıdemi” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 59 |
| 3.2.7. “Denetim Odağı” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 61 |
| 3.2.8. “Denetim Odağı” ile “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular..... | 62 |
| 3.3. Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları İle İlgili Bulgular | 63 |
| 3.3.1. Duygusal Tükenme Alt Boyutu İle İlgili Bulgular | 63 |
| 3.3.1.1. “Duygusal Tükenme” İle “Yaş” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 64 |
| 3.3.1.2. “Duygusal Tükenme” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 65 |
| 3.3.1.3. “Duygusal Tükenme” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 65 |
| 3.3.1.4. “Duygusal Tükenme” İle “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 66 |
| 3.3.1.5. “Duygusal Tükenme” İle “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular | 66 |
| 3.3.1.6. “Duygusal Tükenme” İle “Mesleki Kıdem” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 67 |
| 3.3.1.7. “Duygusal Tükenme” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular | 67 |
| 3.3.1.8. “Duygusal Tükenme” İle “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular | 68 |
| 3.3.2. Duyarsızlaşma Alt Boyutu İle İlgili Bulgular | 68 |
| 3.3.2.1. “Duyarsızlaşma” İle “Yaş” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 69 |
| 3.3.2.2. “Duyarsızlaşma” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 69 |
| 3.3.2.3. “Duyarsızlaşma” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 70 |
| 3.3.2.4. “Duyarsızlaşma” İle “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular .. | 70 |
| 3.3.2.5. “Duyarsızlaşma” İle “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 71 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.2.6. “Duyarsızlaşma” İle “Mesleki Kıdem” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 71 |
| 3.3.2.7. “Duyarsızlaşma” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 72 |
| 3.3.2.8. “Duyarsızlaşma” İle “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 72 |
| 3.3.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu İle İlgili Bulgular..... | 73 |
| 3.3.3.1. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Yaş” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 73 |
| 3.3.3.2. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 74 |
| 3.3.3.3. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 74 |
| 3.3.3.4. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 75 |
| 3.3.3.5. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular | 75 |
| 3.3.3.6. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Mesleki Kıdem” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 76 |
| 3.3.3.7. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular | 76 |
| 3.3.3.8. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 77 |
| 3.4. Denetim Odağı İle Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular..... | 77 |
| 3.4.1. “Denetim Odağı” İle “Tükenmişliğin Alt Boyutları” Arasındaki İlişkinin Basit Korelasyon Yöntemiyle İrdelenmesi | 77 |
| 3.4.2. “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ile “İçten-Dıştan Denetimlilik” Arasındaki İlişkinin Mann Whitney U-Testi ile İncelenmesi | 79 |
| 3.4.3. “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ile “İçten-Dıştan” Denetimlilik Arasındaki İlişkinin Mann Whitney U-Testi İle İncelenmesi..... | 80 |
| 3.4.4. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” Alt Boyutu ile “İçten-Dıştan Denetimlilik” Arasındaki İlişkinin Mann Whitney U-Testi ile İncelenmesi | 81 |

| | |
|---|------------|
| BÖLÜM IV. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER | 82 |
| 4.1. Sonuçlar ve Tartışma..... | 82 |
| 4.2. Öneriler | 85 |
| 4.3. Araştırmacılara Öneriler..... | 86 |
| KAYNAKLAR | 87 |
| EKLER..... | 97 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 102 |

KISALTMALAR

| | |
|---------------|---|
| EE | : Duygusal Tükenme |
| DKBH | : Düşük Kişisel Başarı Hissi |
| DP | : Duyarsızlaşma |
| MEB | : Milli Eğitim Bakanlığı |
| MTE | : Maslach Tükenmişlik Envanteri |
| PA | : Kişisel Başarı |
| RİDDOÖ | : Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği |
| SPSS | : Statistical Package for Social Sciences |
| Vd. | : ve diğerleri |
| Akt. | : Aktaran |

TABLO LİSTESİ

| No | | Sayfa |
|------------------|---|-------|
| Tablo 1. | Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenilirliği | 43 |
| Tablo 2. | Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu | 46 |
| Tablo 3. | Okul Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerinin Frekans ve Yüzde Değerleri | 51 |
| Tablo 4. | Okul Yöneticilerinin Denetim Odağı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler | 52 |
| Tablo 5. | Okul Yöneticilerinin İçten-Dıştan Denetimli Olmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri | 52 |
| Tablo 6. | Denetim Odağına ve Duygusal Tükenme Alt Boyutuna Göre Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Dağılımı | 53 |
| Tablo 7. | Denetim Odağına ve Duyarsızlaşma Alt Boyutuna Göre Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Dağılımı | 53 |
| Tablo 8. | Denetim Odağına ve Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutuna Göre Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Dağılımı | 54 |
| Tablo 9. | Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağı Puan Ortalamaları | 55 |
| Tablo 10. | Yaş Grupları Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 55 |
| Tablo 11. | Denetim Odağı Puanlarının Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları | 56 |
| Tablo 12. | Cinsiyet Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 56 |
| Tablo 13. | Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları | 57 |
| Tablo 14. | Medeni Durum Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 57 |
| Tablo 15. | Denetim Odağı Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları | 58 |
| Tablo 16. | Unvan Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 58 |
| Tablo 17. | Denetim Odağı Puanlarının Unvana Göre t-Testi Sonuçları | 58 |
| Tablo 18. | Öğrenim Durumu Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 59 |
| Tablo 19. | Denetim Odağı Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Frekansları ve Ortalama Değerleri | 59 |
| Tablo 20. | Denetim Odağı Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre t-Testi Sonuçları | 60 |
| Tablo 21. | Mesleki Kıdem Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 60 |
| Tablo 22. | Mesleki Kıdem Frekans Değerleri ve Mesleki Kıdeme Göre Denetim Odağı Puan Ortalamaları | 61 |
| Tablo 23. | Denetim Odağı Puanlarının Mesleki Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları | 61 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Tablo 24. | Mezun Olunan Alan Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 62 |
| Tablo 25. | Denetim Odağı Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre t Testi Sonuçları | 62 |
| Tablo 26. | Çalışılan Kurum Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 63 |
| Tablo 27. | Denetim Odağı Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre t-Testi Sonuçları | 63 |
| Tablo 28. | Tükenmişlik Alt Boyutlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi | 64 |
| Tablo 29. | Yöneticilerin Duygusal Tükenme Düzeylerine Göre Dağılımı | 65 |
| Tablo 30. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları | 65 |
| Tablo 31. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 66 |
| Tablo 32. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 66 |
| Tablo 33. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Unvanına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 67 |
| Tablo 34. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 67 |
| Tablo 35. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları | 68 |
| Tablo 36. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 68 |
| Tablo 37. | Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 69 |
| Tablo 38. | Yöneticilerin Duyarsızlaşma Düzeylerine Göre Dağılımı | 69 |
| Tablo 39. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları | 70 |
| Tablo 40. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 70 |
| Tablo 41. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 71 |
| Tablo 42. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Unvanına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 71 |
| Tablo 43. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 72 |
| Tablo 44. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları | 72 |
| Tablo 45. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 73 |
| Tablo 46. | Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 73 |
| Tablo 47. | Yöneticilerin Düşük Kişisel Başarı Hissi (DKBH) Alt Boyutunda Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı | 74 |
| Tablo 48. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları | 74 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Tablo 49. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 75 |
| Tablo 50. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 75 |
| Tablo 51. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Unvanına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 76 |
| Tablo 52. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 76 |
| Tablo 53. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları | 77 |
| Tablo 54. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 77 |
| Tablo 55. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 78 |
| Tablo 56. | Denetim Odağı ile Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon | 79 |
| Tablo 57. | Denetim Odağı ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki Kendall's Tau-b Korelasyon Sonuçları | 80 |
| Tablo 58. | Duygusal Tükenme Puanlarının Denetim Odağına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 81 |
| Tablo 59. | Duyarsızlaşma Puanlarının Denetim Odağına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 81 |
| Tablo 60. | Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Denetim Odağına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları | 82 |

GİRİŞ

Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı eğitim örgütüdür. Okul yöneticisi de bu amaçları yerine getirebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümleyen ve denetleyen kişidir. Okulun bahsedilen amaçlara ulaşması iyi yönetilmesiyle mümkündür. Okulun iyi yönetimi ise okul yöneticilerinin sahip olması gereken birçok nitelikle beraber ruhen ve bedenen sağlıklı olmalarını gerekli kılmaktadır. Okul yöneticilerinin ruh sağlığını etkileyen önemli unsurlardan biri sahip oldukları stres ve buna bağlı olarak yaşadıkları tükenmişlik sendromudur (Izgar, 2003:70).

Eğitim yöneticiliği de diğer birçok meslek gibi tükenmişliğin sık yaşandığı mesleklerdendir (Sarros, 1988:184). Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapmakla yükümlüdür (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde. 60).

Eğitim sistemi içerisinde başarının ölçüldüğü birim okul, sorumlu tutulacak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğrenci başarısıyla ilişkili faktörlerden ebeveyn desteği, öğretmen etkililiği, okul iklimi ve fiziksel kaynakların yeterliliği okul yöneticileriyle de ilgilidir. (Yaman vd., 2002:141). Okul yöneticileri; öğrenciler, aileler, meslektaşlar ve daha pek çok kimseyle etkileşim halinde olmaktan ve onların gereksinimlerini karşılama yönünde çaba göstermekten dolayı aşırı gerginlik yaşayabilmektedirler (Brimm, 1983:65).

Yöneticilerin iş dünyaları, ağır sorumluluklar, bilgi karmaşıklığı ve duygusal gerginlikle tanımlanmaktadır (Friedman, 2002:229). Yönetim ve karar sürecinin paylaşılması, azalan kaynaklar, artan bürokratik iş, toplumun ve merkezi yönetimin, öğrencilerin başarı standartlarının daha yükseğe çıkarılması konusundaki yüksek beklentileri, zaman darlığı, farklı gruplarla ilgilenme politikası, liderlik sorumluluklarından zaman alan bunaltıcı yönetsel görevler ve meslekte ilerleme için

fazla fırsat bulamama yöneticileri engellemekte ve yöneticilerin gerginlik yaşamalarına yol açmaktadır (Whitaker, 1996:69). Bunlara paralel olarak disiplin sorunları, öğretmenlerin ilgisiz davranışları, okul mevcudunun kalabalık olması, düşük gelir, öğrenci velileriyle olan iletişimsizlik, veli desteğinin olmaması, personel yetersizliği, mesleki doyumsuzluk, rol belirsizliği ve destek vermeyen üst yöneticiler gibi olumsuz durumlar okul yöneticilerinde stres yaratırlar (Aydın, 2002:10). Bu nedenlerle okul yöneticileri tükenmişlik yaşamaya aday durumdadırlar.

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklere çalışanların daha çok karşılaştıkları bir durum olduğu göz önüne alındığında okul yöneticileri bu olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir (Akçamete vd., 2001:22).

Tümkiye, tükenmişliğin nedenlerini, insanın sahip olduğu beklentiler ile ilişkilendirmektedir. Buna göre tükenmişlik, genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Tümkiye, 1996:15).

Aynı iş çevresinde bulunan bazı insanlar yaptıkları işten doyum alırken, diğerlerinin aynı doyumunu yaşayamamalarının nedeni olarak kişilik özellikleri öne sürülmektedir (Akçamete vd., 2001:14).

Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini etkileyen önemli değişkenlerden biri yöneticinin kişilik özellikleridir. Kişiliğin, bireylerin hem iş ile ilgili algılarını hem de duygusal tepkilerini etkilediğini ileri süren birçok araştırmacı vardır. Ayrıca yapılan araştırmalar, bireylerin gereksinimlerinin, yeteneklerinin, isteklerinin, kişilik örüntüleri ile çalıştıkları iş yerinin taleplerinin bireylerin işinde stres yaşamasına neden olduğunu belirtmektedirler (Özer, 1998:10).

Denetim odağı kişiliğin bir boyutunu oluşturur. Denetim odağı, kişinin -iyi ya da kötü-kendisini etkileyen olayları; kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğuna ya da şans, kader, talih gibi kendisi dışındaki güçler tarafından gerçekleştiğine inanma eğilimidir. Kendi başlarına gelen olayların, daha çok kendi denetimlerinde olduğuna inan kişilere içten denetimliler denir. Kendilerine olanların,

daha çok kendileri dışındaki güçlerin denetiminde olduğuna inanan kişiler ise dıştan denetimliler olarak kabul edilebilir (Rotter, 1966:1).

Denetim odağı, bir motivasyon değişkeni değil beklenti değişkenidir. İnsanların olumsuz beklentilerinden dolayı durumlarını düzeltmeye çalışmamaları, onların durumlarını daha iyiye götürmek istemedikleri anlamına gelmez. Toplumumuzdaki çok sayıda insan, yaşam şartlarını düzeltmek için istekli ve yüksek motivasyona sahiptir. Ancak, düşük bir başarı beklentileri vardır. Motivasyon ve olumlu beklentilerin birleşmesi iyimserliği, olumsuz beklentilerle motivasyonun birleşmesi ise çaresizliği ortaya çıkarır (Dibekoğlu, 2006:5).

İnsan davranışlarının; sosyal durumlar, bu durumlar arasındaki ilişkiler ve diğer insanların davranışlarından etkileşim yoluyla öğrenildiğini savunan Rotter, kuramında bireyin davranışının oluşumunda yalnızca uyaranların ve gereksinimlerin önemli olmadığını, beklentilerin de bu oluşumda büyük katkısı olduğunu vurgulamıştır. Rotter'in kuramı, davranışı, "bir durumda oluşan beklenti ve pekiştireçlerin işlevi" olarak ele almaktadır. Rotter'e göre bireyin davranışları sonucu diğer insanlardan aldığı tepkiler, gelecekteki davranışlarının sonucuna dair bazı beklentilerin oluşmasına yol açmaktadır. Beklentinin ortaya çıkma olasılığı ve biçimi bireyden bireye değişmektedir; çünkü bireylerin tepkileri algılama ve yorumlama biçimleri öznedir. Beklentiyi etkileyen önemli unsurlardan biri, bireyin davranışından sonra verilen pekiştireçleri, kendi davranışlarına ya da kendi davranışı dışındaki unsurlara bağlamasıdır. Bireyin davranışla pekiştireç arasında kurduğu nedensellik ilişkisi denetim odağı kavramının temelini oluşturmaktadır (Strickland 1989:1).

İşgörenlerin yaşadıkları çevre ile ilgili olayları algılaması ve yorumlaması, hem davranışları hem de yaşadıkları stres üzerinde etkili olur. Yaşadığı olayların kendi kontrolünde olduğunu düşünenler ve sonuçları çabalarıyla değiştirebileceklerine inananlar, örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını daha etkili bir şekilde ortaya koymak için gayret gösterirler. Fakat olayların dış güçlerin kontrolü altında olduğunu düşünenler ve ne yaparlarsa yapsınlar sonuçları değiştiremeyeceğine inananlar, çaba göstermeye yanaşmazlar. Yaşadıkları belirsizlikte, çatışma ve tatminsizlikte kendilerinin payının olabileceğini kabul etmezler. Bu durumda, gitgide buldukları

iş ortamı çevresinden uzaklaşırlar. Performansları düşer. Astlarıyla sorunları çoğalabilir. Gerilim arttığı için belirsizlikler, çelişkiler daha da rahatsız edici olur ve tüm bunlar yaşadıkları stres ile baş edemeyip tükenmişlik yaşamalarına neden olur (Minibaş, 1990:427-429).

BÖLÜM I. TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik

1.1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik kavramı ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, insanlarla etkileşim içerisinde olan kişilerde gördüğü bu duruma tükenmişlik adını koymuştur. (Freudenberger, 1974:159).

Freudenberger, tükenmişliği "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974:159).

Sözlük tanımında tükenmişlik, enerji, güç ve kaynaklar üzerinde aşırı taleplerden dolayı, başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ya da yorulmaktır. Öznel bir olgu olarak ele alındığında tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan, fiziksel olarak yıpranan, çaresizlik, ümitsizlik ve hayal kırıklığı ile birlikte olumsuz benlik tasarımı geliştiren, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar besleyen kişilerde görülen bir durumdur (Çokluk, 2003:109).

Tükenmişlik, ilk başlarda hizmet sektöründe çalışan insanlar arasında görülen duygusal tükenme halini tanımlayan günlük konuşma diline ait bir terimken, Psikoloji literatürüne 1974 de Herbeit Freudenberger'in "Journal of Social Issues" de yayınladığı bir makaleyle girmiştir (Leiter,1991:547).

Tükenmişlik literatürüne Cherniss'in de önemli katkıları olmuştur. Cherniss, 1980'de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunup, konunun karmaşıklığına dikkat çekmiştir. Bu bağlamda aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı tükenmişliğe yol açan etkenler ile potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlamıştır (Leiter ve Meechan, 1986:15).

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir (Leiter, 1991:548).

Cardinell, tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi" olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda alanda yapılan çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş- elli yaşlar arasında yaşamak zorunda olduğu, kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Cardinell, 1981:8).

Tükenmişlik kavramı, işin yoğunluğu ile iş görenin çalışma kapasitesi arasında zamanla ortaya çıkan ve iş ortamında devam eden stres sonucu iş görende görülen sendrom olarak da tanımlanabilir. İş görende ortaya çıkan tükenmişlik sonucunda performans düşmesi, enerji tükenmesi gibi durumlar meydana gelir (Kalimo ve diğerleri, 2003:105).

En son ve en özetleyici tanım ise Shirom tarafından yapılmıştır. Shirom, geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin ana temasının kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu olduğunu belirtmiştir (Garden, 1991:963).

Tükenmenin, en yaygın ve genel kabul görmüş tanımı Maslach tarafından kullanılmıştır. Maslach, tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak kavramlaştırmıştır (Jackson vd., 1986:234).

Maslach'a göre tükenmişlik, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri ile negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş yaşamı ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla özdeşleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Çam, 1992: 155).

1.1.2. Maslach'ın Tükenmişlik Tanımı ve Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik kavramına ilişkin olarak farklı yaklaşımlar sonucu oluşmuş çeşitli modeller ileri sürülmüştür. Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik, işi gereği sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmıştır (Izgar,2003:2).

1.1.2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışan bireylerde gözlenir ve kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan kişi kendini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir (Örmen, 1993:2). Kişi işinde yorgunluk hissetmeye başlar ve işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü yoktur (Iacovides, vd., 2003:212).

Maslach ve Leiter 'e göre, insanlar tükendikleri zaman, kendilerini hem fiziksel hem de duygusal açıdan aşırı zorlanmış hissetmektedirler. Kendisini bitmiş ve kullanılmış hisseden kişi, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda başarısız olmuştur. Yeni bir güne başlayabilmek için kendini gerekli enerjiden yoksun hisseden bireylerin, duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir. Duygusal tükenme, işin taleplerinin ve değişikliklerin yarattığı strese verilen ilk tepkidir. Duygusal tükenme yaşayan birey hem kişisel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirirken gerekli istek ve çabayı yitirdiği için amacına ulaşmada zorlanacaktır (Maslach ve Leiter, 1997:17).

Çokluk'a göre ise duygusal tükenme boyutu fiziksel ve duygusal yorgunluk durumlarını ifade eder ve tükenmişliğin merkezinde yer alan en önemli boyuttur. Tükenmişliğin üç boyutlu yapısı pek çok araştırma ile desteklenmekle birlikte,

tükenmişliğin temelinde duygusal tükenme boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının buna eşlik ettiği ileri sürülmektedir (Çokluk, 2003:109).

1.1.2.2. Duyarsızlaşma

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranmaları ile kendini gösterir. Bu durumdaki çalışanlar, iletişimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları sınıflandırma, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini düşünme duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır (Torun,1995:7).

Duyarsızlaşma sendromuna yakalanmış bir kişi, diğer insanlarla arasına bir tampon oluşturur. Duyarsızlaşma kişinin diğer insanlara kirli gözlükler arkasından bakmasına da benzetilebilir. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirir. Onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder (Örmen,1993:2).

1.1.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi (DKBH)

Kişisel başarı, kişinin içindeki yeterlik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder (Izgar, 2003:3). Bu safhada mesleğin işlevselliği düzeyinde düşüş meydana gelir (Iacovides, vd., 2003:212).

Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında negatif düşünmesine yol açar. Kişi bu düşünce ve yanlış davranışları ile kendisini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmediğine dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında başarısız hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar (Örmen, 1993:3).

Maslach ve Jackson bu boyutu, depresyon, düşük moral, bireyler arası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile baş edememe, başarısızlık duygusu ve zayıf-düşük benlik algısı ile açıklamışlardır. Bir çeşit iş stresi olarak da tanımlanan

tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının veya başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001:3).

1.1.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir olgu haline gelen tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliğe etki eden birçok neden sıralanabilir. Demografik, kişisel ve örgütsel sebeplerin yanı sıra kültür farklılıkları, iş yaşamında baş edilemeyen stres ve iş yükü ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulması gibi etmenlerin tükenmişliğe sebep olduğu belirtilmektedir (Sürgevil, 2006: 49).

Tükenmişlik yaşayanların çoğu, belli bir amaca ulaşmak için gayret göstermiş kişilerdir. Yoğun programları olan, her zaman sınırlarını zorlayan, daha fazlası için çabalayan bu kişiler, hayata büyük beklentilerle başlamış, daha azıyla yetinmeyi reddetmiş insanlardır. Tükenme nedenleri, insanların bu idealleriyle ilişkilidir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 13).

Yöneş ve Ünalan 'a göre de genel olarak kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilere çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı iş in uyuşmaması, sosyal desteğin az olması gibi durumlar en çok göze çarpan tükenmişlik nedenleridir (<http://www.ntvmsnbc.com.tr/news/303101.asp>, 2009).

Mesleki tükenmişlik kavramını anlamak için bireyi tükenmişliğe hazırlayan, yönelten faktörlerin incelenmesi şarttır (Işıkhan, 2004: 52).

Bu faktörleri kişisel nedenler ve iş ortamı ile ilgili olan örgütsel nedenler olarak iki ana grupta toplayarak inceleyebiliriz:

1.1.3.1. Kişisel Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişlik şaşırtıcı olarak işe yeni başlayan, çok heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Uzmanlara göre bu kişiler ilk heyecanlarıyla çok enerji harcar kısa zamanda da tükenirler. Çünkü büyük başarılar kazanacaklarını inanırlar fakat zamanla bu amaçlarına ulaşamayınca heyecanları söner. Hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığı yaşarlar. Ayrıca yapılan araştırma bulgularına göre genç ve tecrübesiz çalışanlarda, yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha çok tükenmişliğe rastlanmaktadır. Bu durum beklenti düzeylerinin farklı olması ile açıklanabilir (Izgar, 2003: 13).

Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk, sayısı, işe aşırı bağlılık, performans, kişisel beklentiler, kişisel yaşamdaki stres, mesleki doyum, üstlerinden gördüğü destek, kişinin eğitim durumu, yeterli veya yetersiz oluşu (Izgar, 2003: 11), iç veya dış kontrol odaklı olma, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel ihtiyaçlar, beklenti düzeyi, işkolik olma (Sürgevil, 2006: 49), gergin bir kişilik yapısı, kontrolsüzlük, başarısızlık korkusu, kendi gereksinme ve isteklerine özen göstermeme, çok çalışma, ekonomik sorunlar, sosyal izolasyon, kendi değerlerinden ödün verme, hoşnut olmayan yetiştirilme (eğitim) ve kariyerin sona ermesi (Işıkhani, 2004: 52) gibi bireysel etkenler tükenmişliğin nedenleri olarak sıralanabilir.

Tükenmişlik sendromu oluşmasında etkili 3 durum dikkati çekmektedir:

- **Rol çatışması:** Birbirleriyle çakışan sorumluluklar taşıyan birey, öncelikler koyup sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı şekilde iyi yapmaya çalışınca yorgun düşer ve sonuç tükenmişliği ortaya çıkarır.
- **Rol belirsizliği:** Birey iyi bir kariyer beklentisindedir ancak kendine rehber veya model alacağı biri olmadığı için başarılı olacağına inanmaz.
- **Aşırı Yüklenme:** Kimseye hayır diyemeyen bireye yapabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenir ve sonuçta tükenmişlik ortaya çıkar (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001).

Bireylerin kişilik yapısı da tükenmişlikle ilgili önemli bir değişkendir. Bireyin kişilik özellikleri iş seçimlerini etkileyebilir. Bazı bireyler daha az stresi olan işleri seçer, bazı bireyler ise daha fazla stres yaşayacakları işlere yönelebilirler. Birçok

araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri ve kişilik örüntüleri, çalıştıkları iş yerinin talep ya da sınırlılıkları bireyin iş stresi yaşamalarına neden olmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 10).

Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisi olarak tanımlanabilir. Kişilik, insanın bir bütünlük içerisinde süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimidir. İnsanın dış görünüşü, kendi benliğini kullanma biçimi, ölçülebilir iç ve dış özellikleri, kendi arasında uyum sağlaması, dış etkilere uyarlanması ve durağanlaşmış davranışlar göstermesi “kişilik” kapsamındadır (Başaran, 1982: 153). A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik vardır (Aydın, 2002: 33).

A tipi kişilik içe dönük bir kişiliktir. Utangaç, çekingen, tek başına çalışmaktan hoşlanan özellikleri içerir (Izgar, 2003: 45). A tipi davranış örüntüsü “aciliyet hastalığı” olarak da tanımlanır ve bu bireyler sürekli zaman baskısı hissederler, acele ederler. Zamanla yarışır. Giderek azalan zaman süresince başarılı olmaya çalışırlar. Bu da yaratıcılıklarını olumsuz etkiler. Sabırsızdırlar, sıra beklemekten hoşlanmazlar, kendilerinin hızlı yapacaklarına inandıkları işleri başkaları yaparken izleyemezler. İş yaparken rutin işlerin araya girmesinden sıkıntı duyarlar (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 11). Hızlı yemek yer, yüksek sesle ve acele konuşur, zamanı boşa harcamaktan nefret eder, aynı anda birçok şeyi birden yapmaya çalışırlar (Aydın, 2002: 35).

A tipi kişiliklerin en önemli özellikleri arasında dinlenme, dostluk ve zevk verici şeylere çok az zaman ayırma vardır. Başkalarının konuşmalarını sık sık keserler. Diğer insanlara karşı öfke, huzursuzluk ve sabırsızlık gösterirler. İkinci derece önemli özellikleri ise aşırı titizlik, yarışmacılık, her şeyi kontrol etme isteği, duygusal tükenme, kendine zarar verme eğilimi, tehlike ve riske girmez (Baltaş ve Baltaş, 1990: 222). Çok azı saldırganlığının farkındadır. Kazanmak ve hakimiyet kurmak isterler. Rekabet ortamı yoksa bile rekabet etmek için mücadele ederler. Sınırları zorlar ve yorgunluk göstermeden saatlerce çalışırlar. Eğer çabalarında başarısız olurlarsa değersizlik ve güvensizlik yaşar ve depresyona girebilirler. Onlar için para, başarı ve sorumluluk miktarı başarı göstergesidir. Sürekli hareket halindedirler.

Buldukları ortamdaki ilginç ve hoş hatta önemli şeyleri uzun süre izleyemezler (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:12). Örgütlerde genellikle A tipi davranış gösterenler ödüllendirilir. Yöneticilerden A tipi davranış göstermeleri beklenir (Aydın, 2002: 35).

B tipi davranış gösteren bireyler ise, A tipi kişilik özelliklerini taşımayan, tam karşıtı olan bireylerdir. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar, gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranmazlar. Çevreyle daha az sorun yaşarlar. Üstünlük göstermek için değil rahatlamak, zevk almak, eğlenmek için oyun oynarlar. Huzursuz olmadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler. Aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılır ve aşırı tepki vermezler (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:13).

B tipi kişilik özelliği dışı dönüktür. Toplumsal çalışmalardan hoşlanan, atılgan, duygusal problemlerini başkasına açabilen özellikler vardır (Izgar, 2003: 45). B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Sakin ve düzenli çalışırlar. Rekabetten fazla etkilenmeden ve sağlıklarını bozmadan mücadele ederler. Konuşmaları bile rahat ve sakindir. Kendisi ve çevrelerinden emindirler. Aslında B tipi kişilerde bazen A tipi davranışlar görülür ama bu önemsenmeyecek kadar az düzeydedir (Aydın, 2002: 36).

Zaman baskısı, zamansızlık, başarılı olmak için yoğun çabaları, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda birçok şeyle uğraşmak gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyanların daha fazla stres ve iş tükenmişliği yaşadıkları bilinmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 14). Kısaca A tipi kişilikte olanlar tükenmişliğe daha yakındırlar (Izgar, 2003: 45).

1.1.3.2. Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri

İşin niteliği, çalışılan kurum tipi, çalışma süresi (haftalık), kurum özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, yönetim işlerinde geçirilen zaman miktarı, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyiş hataları, yüksek performans gerektiren iş, hizmet verilenlerle olan

ilişkiler, yetersiz personel, örgüt havası ve ortamı gibi ekonomik ve toplumsal nedenler (Çam, 1991: 5), ilerleme fırsatları, teknolojik değişmeler , iş yapısı gereği önemi, acil kararlar alma gerekliliği, geri bildirim eksikliği, iş yerinde cinsel taciz, meslekte çalışma süresi, sosyal destek, iş güvenliği (Sürgevil, 2006: 58), dinlenme zamanlarının azlığı, denetim yetersizliği gibi çalışma ortamı problemleri üstleriyle ya da iş arkadaşlarıyla zayıf iletişim, kötü veya eşit olmayan ödüllendirme, çok fazla sorumluluk, çok az destek (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001:1), örgütsel tükenmişlik sebepleri başlığı altında toplanabilir.

Birçok çalışmada eğitimcilerde tükenmişliğe yol açan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda söz konusu faktörler açık ve net olarak belirlenememiş ancak genel olarak eğitimcinin bireysel tükenmişlik değişkenleri ile örgütsel tükenmişlik değişkenlerinin birleşerek sendroma yol açtığı kabul edilmiştir. Literatürde eğitimcinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi, son çalıştığı kurumdaki görev süresi, iş deneyimi, kendini etkili bir eğitimci veya yönetici olarak değerlendirip değerlendirmemesi tükenmişliğe sebep olan bireysel değişkenler olarak belirtilmiştir. Ayrıca eğitimcinin üstünden destek almamasının, sosyal desteğin eksikliğinin tükenmişliği arttıracığı kabul edilmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:5).

1.1.4.Tükenmişliğin Belirtileri

Freudenberger ve Richelson a göre, tükenmişlik sendromu yavaş ve sinsice başlayan sürekli gelişen kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Ancak tükenmişlik sendromunun birden bire ortaya çıkması çok seyrek rastlanan bir durumdur. Tükenmiş kişiler genellikle;zayıf yönlerini iyi gizleyebilen,yetenekli insanlar oldukları için çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde olup bitenlerin farkına varmazlar (Tümkiye, 1997:10).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler öfke patlamaları, devamlı görülen kızgınlık hali, yalnızlık ve çaresizlik gibi durumlardan şikayet etmektedirler (Baltaş ve Baltaş, 1990:12).

1.1.4.1.Tükenmişlikte Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlikte davranışsal belirtiler şu şekilde sıralanmıştır:

- Çabuk öfkelenme, ani tepki gösterme ve engelleme belirtileri.
- İşten nefret etme, hatta gitmeyi istemeyiş.
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme.
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler, gelmemeler.
- İlaç, alkol ve tütün vs. almaya eğilim ya da alımda artma.
- Öz saygı ve öz güvende azalma.
- Evlilik, aile çatışması ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma.
- İzolasyon, uzaklaşma, suçluluk, içreleşlik.
- Teslimiyet.
- Hevesin kırılması (çaresizlik), kolay ağlama ve konsantrasyon güçlüğü.
- Unutkanlık hareketli olmayış.
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma.
- Örgütlemeye yetersizlik.
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık.
- Kuruma yönelik ilginin kaybı.
- Benlik imajı, bazı durumdaki dalgalanmalardan etkilenecek olumsuz yönde değişmeye başlama.
- Görevlilere fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma.
- Başarısızlık hissi.
- Çalışmaya yönelmede direnç
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma.
- Hizmet verilen kişilere tek tip davranma, küçümseme ve alay etme, düşüncede katılık, değişime direnç (Çam, 1992:155).

1.1.4.2.Tükenmişlikte Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlikte fiziksel belirtiler şu şekilde sıralanmıştır:

- Uyuşukluk
- Baş ağrıları
- Yorgunluk

- Mide - bağırsak hastalıkları
- Uykusuzluk
- Solunum güçlüğü (Çam, 1992:155).

Maslach'a göre, tükenmişlik gösterenler psikolojik olarak geri çekilirler. Psikolojik geri çekilme; yüzeysel ilişkilere girme, hizmet için kişilere ayrılan zamanı kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcama, oyalama ya da yardım alan kişiden uzaklaşma biçiminde görülür. Geri çekilmenin ortaya çıkardığı sonuçlar:

- Düşük performans
- Görevden kaçma (o benim görevim değil).
- Kuralların arkasına saklanmadır (Tümkiye, 1997:15).

Deckard ve arkadaşları ise tükenmişlik belirtilerini psikolojik-duygusal, davranışsal, fiziksel ve ruhsal olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Psikolojik-duygusal belirtiler diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, alınganlık, yabancılaşma; davranışsal belirtiler, insanlarla az zaman geçirme, yavaşlık, işinin başında olmama, olaylara kayıtsızlık, kırıcı olma, evde ve işte suskun olma; fiziksel belirtiler, kalp ritminin bozulması, uykusuzluk, hastalıklara karşı vücut direncinin olmaması, sersemlik, mutsuzluk vb.; ruhsal belirtiler ise, değer yargılarından ve inançlarından şüphe duyma, hayatında büyük değişiklikler yapması gerektiğini düşünme -boşanma, işinden ayrılma gibi-, alkol, ilaç bağımlılığı, acıma duygusunun kaybı olarak sayılabilir (Izgar, 2003:9).

1.1.5. Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlik ile baş etme yolları incelendiğinde, çalışılan kurumdaki aksaklıkların halledilmesinin önemi görülecektir. Yöneticilerin halletmeleri gereken başlıca sorunlar ise, sağlık, beslenme, çalışma ortamının fiziksel şartları, terfi artışları ve ulaşım olarak saptanır. Tükenmişliği yaşayan kişilerde işe olduğu gibi diğer meslektaşlara ilginin de kaybolduğu görülmektedir. İleri aşamalarda ise alkol ve madde bağımlılığı artar (Yerlikaya, 2000:13).

Kayhan' a göre tükenmişlik sendromu ile baş etme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır (http://www.aktuelpsikoloji.com/artikel.php?artikel_id=228 ,2008).

1.1.5.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Bireysel Önlemler

Folkman (1980), tükenmişlikle başa çıkabilmek için alınması gereken bireysel önlemleri şu şekilde belirlemiştir:

- Tükenmişliği yaşayan birey dinlenmeli, sağlığına dikkat etmeli, egzersiz ve meditasyon yapmalıdır.
- Amaçları, öncelikleri ve beklentileri konusunda realistik değerlendirmeler yaparak çalışma programını yeniden düzenlenmeli, zaman ve enerjisini yerinde kullanmalıdır.
- Tükenmişliği azaltmak için sosyal faaliyet, seyahat veya yeni deneyimler yoluyla yaşantısını zenginleştirmelidir.
- İşinin yanı sıra ilgilenecek başka uğraşlar ve hobiler bulmalıdır.
- Çalışan bireyler birbirleriyle ve başkalarıyla yaşantılarını paylaşmalıdır.
- Yapılan işin uygulanması ile ilgili farklı yollar üzerinde durulmalı, kişisel gelişim açısından yeniliklere açık olunmalıdır.
- Başka insanlarla olan ilişkilerde sınırlar belirlenmeli, uygun olmayan sorumluluklar almaktan kaçınılmalıdır.
- Seminerlere, konferanslara katılıp, bol bol okuyarak problemler üzerinde yeni bakış açıları geliştirilmelidir.
- Kişi kendisine karşı gerçekçi olmalı ama karamsar düşünmemelidir.
- Endişeye sevk eden olaylarla karşılaşıldığında üretici, yararlı ve kararlı düşünceler geliştirilmelidir.
- Zaman zaman beynini boşaltıp, kendini dinlendirmelidir
- Olaylara karşıdaki insanın gözüyle de bakabilme becerisini geliştirmelidir.
- Ümitli ve iyimser bakış açısına sahip olmalıdır
- Geçmişte başarıyla çözülen problemleri unutmamalıdır
- Olumsuz ve çözüme yardımcı olmayan düşünceler teşhis edilip, durdurulmalıdır.

- Sesi daha yumuşak ve düşük bir tona düşürmelidir
- Hayır demesini öğrenmek gerekir.
- Karşılaşılan kişilere olgun insanlar gibi davranmalıdır
- İşi iş yerinde bırakmalı,
- Amaçlanan bir sonuca ulaşıldığında yaşanacak hisleri hayal etmeli,
- Uzun vadeli düşünmeli,
- Yüzleşmekten veya düşünmekten kaçmak yerine olayların üstüne gidilmelidir.
- Yeni ve değişik problem çözme metotları denemeli,
- Yapılan işin sorumluluğunun bilincinde olmalı,
- Öfkeyi, kişi kendine ve başkalarına yararlı olacak şekilde yönlendirmeli,
- Başkalarına saygı duyduğu gibi kişinin kendisine de saygı duyması gerekir.
- Başkalarını da ihmal etmeden kişi kendisini memnun edecek yollar bulmalı
- Konuşmaya başlamadan önce düşünmeli,
- Özel hayatı, arkadaşlar, aktiviteler, hobiler ve değişik uğraşlarla zenginleştirmeli,
- Her şeyi yerinde ve zamanında yapmayı ihmal etmemeli,
- Düşünceleri, davranışları ve tavırları kontrol altına almayı öğrenmeli,
- Geçmişteki hataları tekrarlamamaya kararlı olmalı,
- Kişi kendisine olan güvenini ve saygısını zedeleyecek davranış ve sözlere izin vermemeli,
- Kuruntu, vesvese ve asılsız kaygılara kapılmamalı,
- Yerinde saymak yerine atılım yapmalı,
- Strese sebebiyet verecek her türlü ortamdan uzak durmalı,
- Zamanı iyi kullanmayı öğrenmeli,
- Son çözüm olarak da (fakat bazı durumlarda tek çare) işi değiştirmelidir (Folkman, 1980:22).

1.1.5.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Örgütsel Önlemler

Yöneticilerin tükenmişlik belirtilerini hafifletmek için çeşitli yönetsel tedbirler alınabilir. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak; serbest karar verme imkanlarını karara katılma imkanlarını arttırmak; başarıları takdir etmek; ödül dağılımını gözden geçirmek; kişisel dinleme ve geliştirme için tanınan süreleri arttırmak; üst yönetimin desteğini sağlamak; kişiler arası ilişkilerin biçimini değiştirmek; iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek; işin gerektirdiği sorumluluk miktarını yeniden ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak bu tür tedbirlere örnek gösterilebilir (Rogers,1984:3).

Kaçmaz(2005), tükenmişlikle başa çıkmada alınacak örgütsel önlemleri dört grupta incelemiştir:

1.1.5.2.1. Devlet Yönetimi Düzeyinde Yapılması Gerekenler:

- Ülkemizde okulların çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi,
- Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi,
- Sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması,
- Uzun çalışma saatlerinin azaltılması,
- Düşük ücret sorununun giderilmesi,
- Tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması,
- Personel yetersizliği sorununun giderilmesi (Kaçmaz, 2005:28).

1.1.5.2.2. İş yeri Yöneticileri Düzeyinde Yapılması Gerekenler:

- Görev tanımlarının açık ve net olması,
- İşe yeni başlayan kişinin uyum programına katılımı ve denetimin sağlanması,
- İş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi,
- Bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması,

- Düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması,
- Sorun çözümede kalıcı mekanizmaların oluşturulması,
- Sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması,
- Yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması,
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir.
- Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir (Kaçmaz, 2005:29).

1.1.5.2.3. İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler:

- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini arttırır.
- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini arttırır, hem de ilişki sorunlarını önler.
- Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, sorun kronikleşmeden çözülmesi gereklidir.
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici grupların oluşturulması da yararlıdır.
- Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler.
- İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir (Kaçmaz, 2005:29).

1.1.5.2.4. Aile Düzeyinde Yapılması Gerekenler:

- İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olacaktır (Kaçmaz, 2005:29).

1.2. Denetim Odağı

Denetim odağı, sosyal psikolojide hayatta meydana gelen olayların kişinin davranışlarına bağlı olup olmadığının çerçevesini kavramsal olarak çizen en popüler yapılardan biridir (Bastounis vd., 2004:266). Bireyin dışarıdan gelen çeşitli olayları kontrol kabiliyetine olan inancının altını çizen denetim odağı kavram olarak ilk kez Rotter (1966) tarafından önerilmiştir (Semykina ve Linz ,2007:387). Rotter'in (1966) denetim odağı kavramını ortaya koyduğundan bugüne kadar konu çok çeşitli açılardan ve çok farklı yönlerden ele alınmıştır (Njus ve Brockway ,1999:533).

Denetim odağı inancı, bireylerin elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere yapılabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Basım ve Şeşen 2006:160).

İç Denetim Odağı: Olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan kişinin sahip olduğu denetim odağı inancı, iç denetim odağı olarak tanımlanmaktadır (Küçükkaragöz ,1998).

Dış Denetim Odağı: Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kismet” in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1990:489).

İçten denetimli bireyler, yapılan hareketlerin kendi davranışlarının bir sonucu olduğunu kabul ettiğinden kontrol edilebilir olarak ele alırlar. Dıştan denetimli bireyler ise, olayların kendi davranışlarının dışında geliştiğine inandıkları için kontrolleri dışında olduğuna inanırlar (Lajunen ve Rasanen 2004:118).

Sosyal Öğrenme Modelinin ‘beklenti’ kavramının bir sonucu olarak ortaya atılan denetim odağı kişilik araştırmalarının temel değişkenlerinden birini oluşturmuştur. Denetim odağı, kişinin belli bir davranışını belli bir pekiştiricinin izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi sonucunda oluşmaktadır. Birey kendi yaptığı bir davranışın olumlu ya da olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturacaktır. Yani, pekiştiriciler birey tarafından ya ‘izler’ ya da ‘izlemez’ olarak algılanmaktadır ve bunlar böylece genellenebilmektedir. Birey gelişim süreci boyunca her alanda yaşadığı bu pekiştirici algısı yaşantılarının sonucunda genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşturabilmektedir. Bu oluşuma bağlı olarak birey, pekiştiricilerin ya kendi ya da kendi dışındaki güçlerin veya şans ya da kaderin kontrolünde olduğuna dair genel bir beklentiyi (inancı) benimseyebilmektedir. Birinci durumda bireyin iç denetim odağına, ikinci durumda ise dış denetim odağına inandığı kavramsallaştırılmıştır. Ancak, gelişim süreci boyunca pekiştirme yaşantılarının doğası gereği belirgin bir kutuplaşma oluşmaması ve bu boyutun ortalarında yer alma da olasıdır (Dağ 2002:78).

1.2.1. İçten ve Dıştan Denetimli Bireylerin Özellikleri

İçten denetimli ve dıştan denetimli bireylerin özellikleri ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Solmuş’a göre içten denetimli bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları değişimlere dış denetimli bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda dış denetim odağına sahip bireylerden daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı/başarısızlıklarına dış denetim odağına sahip bireylerden daha fazla önem verirler. İç denetim odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış denetim odağına sahip bireyler ise, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklandığına, yalnızca, doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar. İç ve dış denetim odağına sahip bireylerin iş ortamlarındaki davranış kalıplarıyla ilgili en belirgin farklılıkların iş doyumu, işe

bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıktığı görülmektedir. Başarılı performansın nedenlerinin kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, kendisine güven duyarak diğer insanlardan bağımsız bir biçimde davranabilen, sorunları çözmek için kararlar alabilen ve gerekli adımları atabilen çalışanların, diğer bir deyişle iç denetim odağına sahip çalışanların, dış denetim odağına sahip çalışanlardan daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları söylemek olanaklıdır (Solmuş, 2004:34).

İçten denetimli bireylerin; akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcadıkları, başarılarının daha yüksek olduğu, özellikle yarışma ortamlarında daha üstün başarı gösterdikleri ve toplumsal olaylarda daha etkin oldukları görülmektedir. Bunun yanında içten denetimli bireylerin, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, yüksek derecede öz-saygı ve olumlu öz kavramına sahip, daha fazla kişisel sorumluluk üstlenen, atılgan, girişimci, duygusal yönden daha sağlıklı ve dengeli oldukları görülmüştür. Dıştan denetimli bireyler ise, depresif özellikler taşıyan, kendini kabul ve özsaygı düzeyi düşük, çaresizlik duyguları olan yalnız kişilerdir. Çevre üzerinde denetimlerinin olmadığına inanırlar ve bu durum onların daha kaygılı, edilgen, kuşkucu ve dogmatik olmasına yol açar. Uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlıkları daha çoktur. Kendilerine ve başkalarına daha az güvenirler. Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde içsel denetim odağına sahip bireylerin dışsal denetim odağına sahip bireylere göre olumlu ve istenen bir kişilik özelliğine sahip oldukları söylenebilir (Çoban ve Hamamcı 2006:396).

Yeşilyaprak da içten denetimli bireylerin özelliklerini; başarılı, etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu benlik algısına sahip, atılgan ve girişimci kişiler olarak tanımlamıştır (Yeşilyaprak, 2004:241).

Örneğin yapılan bir çalışmada orta ve geç ergenlik dönemindeki bireylerin daha küçük yaştakilere göre daha içsel denetimli oldukları ve bu durumun da uyumlu karar verme stilini kullanmalarında etkili olduğu bulunmuştur. Yine yapılan çeşitli çalışmalarda, karar verme davranışının içten ve dıştan denetimli bireylere göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Çoban ve Hamamcı , 2006:396).

Araştırmalar, iç denetim odağı y6nelimli kişilerin bir 6đrenme durumunda, dış denetim odağı y6nelimlilere g6re akademik y6nden daha başarılı olduklarını, kendi gelişimleri için daha etkin biçimde bilgilere ulaşmaya çalıştıklarını, yeni bilgileri 6nceki bilgileriyle daha çok ilişkilendirme eğiliminde olduklarını, daha etkili 6đrenme stratejilerini kullandıklarını, g6d6lenmiş olduklarını, kendi bilgi ve becerilerinin gelişimini daha çok sınıdıklarını ortaya koymaktadır (Deryakulu, 2002:56).

İçten denetimli bireyler, yaşadıkları olayların sonuçlarını kendi çaba ve yeteneklerine bağladıkları için bu olayları kontrol edebildiklerini dolayısıyla, bu olayların sonuçlarını değiştirebilme g6c6n6n de kendi ellerinde olduğunu d6ř6n6rler. Dıştan denetimli bireyler ise, yasadıkları başarı ve başarısızlıkları kendi dışlarındaki şans, kader gibi g6lerde arar ve olayların sonuçlarını değiştirmenin kendi ellerinde olmadığını d6ř6n6rler (G6ltekin, 2003; Manger, Eikeland ve Asbjornsen, 2002).

Dıştan denetimli olanlar içten denetimli olanlara oranla parayı bir g6 kaynağı olarak g6rmekte ve parayı bir standart yakalamak için kullanmaktadırlar ve c6mert değillerdir (Lim vd., 2003:426).

Denetim odağı algısı nedensellik belirtme ve sorumluluk y6kleme ile ilgili g6r6lmektedir. İçten denetimliler yaptıkları işin beceriye dayalı y6nlerini vurgulayarak, başarılarını kendi davranışlarına bağlamaktadırlar. Dıştan denetimlilerse şansı ya da koşulları davranışın sonucunun 6zellikle de başarısızlığın sebebi olarak algılamaktadırlar. İçten denetimliler çalışmalar sırasındaki dikkat dağıtıcı uyanları suçlamaya, dıştan denetimlilerden daha az, kazaların nedenini bireysel sorumlulukta aramaya ise daha çok eğilimli g6r6lmektedirler (D6nmez, 1986:25).

B6t6n bu sonuçlar içten denetimli olmanın olumlu bir kişilik 6zelliği olduğunu g6stermektedir. Buna karşılık dıştan denetimliler, araştırma bulgularına g6re, evre 6zerinde kontrollerinin olmadığına inandıkları, olayları kontrol altına alamayacakları, sonucu etkileyemeyecekleri kanısından dolayı daha kaygılı daha pasif, kuşkucu ve dogmatiktirler. Yine araştırmalar dıştan denetimlilerin hem kendilerine hem başkalarına daha az g6venen, kendini tanımada yetersiz, toplumsal kabul ihtiyaçları

az olan, saldırgan ve daha çok savunma mekanizmaları kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Yeşilyaprak, 2004:242).

1.2.2.İş Hayatındaki Başarı İle Denetim Odağının İlişkisi

Denetim odağı; bireylerin bir işi yapmak için kullandıkları doğal kapasitelerini göstermektedir. İş hayatındaki başarılı bireylere bakıldığında, bu kişiler kendilerini daha aktif ve etkili bireyler olarak görmektedirler (Beukman, 2005:84).

İçten denetimli bireyler, karmaşık işler ile karşılaştığında, konuyla ilgili daha fazla bilgi toplayıp, daha yüksek başarı gösterme çabası içindedirler. Karmaşık bilgiler ve öğrenme gerektiren durumlarda, içten denetimli bireyler yüksek başarı gösterebilmek için motive olmaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılmış birçok araştırma sonuçlarına göre, içten denetimli bireyler işlerinde daha fazla çaba harcayarak daha iyi performans sergilemektedirler. İçten denetimli bireylerin sadece, kendilerinin yüksek performans gösterdikleri sürece ödül elde edeceklerine inanmaları durumunda gerçekleşmektedir. Birçok durumda, içsel denetimli bireyler, yüksek düzeyde performans ve ödül beklentisine sahiptir. Eğer, performansları karşısında ödül alamayacaklarına inanmaları durumunda, içten denetimli bireylerin dıştan denetimli bireylerden performans ve ödül beklentileri yönünden hiçbir farkları olmamaktadır. Sonuç olarak içten denetimli olmak, sadece karmaşık iş süreçleri gerektiren durumlarda avantaj sağlamaktadır, kolay işlerin yapılması durumunda ise içten ve dıştan denetimli olmak hiçbir fark göstermektedir (Spektor, 1982:488).

İçsel denetimli olmak ile başarı arasındaki ilişkinin araştırılması sonucunda içten denetimli bireylerin daha başarılı olacakları belirtilerek ve onlar için daha uygun olan işler aşağıda sıralanmıştır;

- Karmaşık iş süreçleri ve öğrenme gerektiren işler,
- Yüksek motivasyon gerektiren işler,
- Yüksek düzeyde teknik veya beceri gerektiren işler,
- Yönetim veya idari işler; içten denetimli bireyler için daha uygun özellik taşımaktadır (Beukman, 2005:85).

1.3. Denetim Odağı ve Tükenmişlik

Meier'e göre tükenmişlik (1984); bireyin,işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük,ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili öz yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu,tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur (Meier,1984:1).

Meier , bir davranışın oluşmasında; kişinin bağlamsal işleme sürecinin, yeterli olma beklentisinin, sonuç beklentisinin ve pekiştirme beklentisinin (sonucun değeri) etkili olduğunu savunur. Yeterli olma, bireyin istenen amaçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliğidir. Amaçlarının farkında olan bireyler, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Bu kişiler kontrol edebilecekleri bir çevre yaratmaya çalışır kariyer seçenekleri üzerine kafa yorar kendilerine daha farklı ve daha iyi bir kariyer hedefleri hazırlarlar (Bandura,1997:1). Buna göre zihinsel çabaları, yeterli düzeyde olan bir birey, kendisini belirli bir davranışı yapma konusunda yeterli görüyorsa ve o davranışın, arzu ettiği sonuca ulaştıracağına inanıyorsa ve arzu ettiği sonucun tüm bu yaptıklarına değeceğini düşünüyorsa kişi bu davranışı yapar. Şayet bunlardan birinde takılıp kalıyorsa, yani beklentisi olumsuz ise bu davranış gerçekleşmez. Olumlu beklentiye sahipse, kişi ödüle ulaşmak ve cezadan kaçmak için çaba harcar. Burada bağlamsal işleme süreci psikolojik ortamın oluşması konusunda büyük etkiye sahiptir. Ayrıca bu durum, sonuç, yeterli olma ve pekiştirme beklentilerinin oluşmasını da etkileyecektir. Kişinin sahip olduğu beklentiler ile elde edilen sonuçlar arasındaki fark bir gerilime yol açacaktır. Bu gerilim tükenmişliğe neden olur. Aradaki fark ne kadar büyük ise gerilimin yaratacağı baskı, hasar ve etkide, tükenmişlik üzerinde o kadar farklı olacaktır. Gerilim, içten denetimlileri bu durumu değiştirmeye yönelik arayışlara iteceği için zamanla kişiler bu gerilimle başa çıkmayı öğrenir. Dıştan denetimlilerde ise gerilim, kişiyi çaresizliğe sürükleyecektir (Meier, 1984:211).

Denetim odağı “beklentiler” ile ilgili bir kavramdır. Denetim odağı, bireyin davranışı ile sonucu arasındaki nedenselliği hangi güçlere bağladığına ilişkin olarak genelleştirilmiş beklentilerdir (Yeşilyaprak, 1990:45). Yani bireyin içten denetimli olması, olayları kendi kişisel beceri ve güçleriyle etkileyebileceği, denetleyebileceği gibi bir beklentiye sahip olması demektir. Bireyin dıştan denetimli olması ise, başına gelen olaylarda kendi etkisinin olmadığı, davranışlarının sonucu etkilemeyeceği şeklinde bir beklenti içine girmesi demektir. Bir anlamda denetim odağı, sonuçları etkilediği düşünülen güç ve unsurlar açısından bakıldığında beklentilerin genelleştirilerek iki temel guruba (içten denetim beklentisi-dıştan denetim beklentisi) ayrılması demektir. Beklenti kavramı, kişinin her hareketinin belirli sonuçları olacağı konusundaki inancı ifade ederken, denetim odağı da bu sonuçları etkileyen hareketin kaynağının genel olarak dışarıda mı yoksa kişinin kendisinde mi olduğunu ortaya koyan bir kavramdır (Dibekoğlu, 2006:42).

Bireyler ihtiyaçlarına göre kendilerine farklı amaçlar belirlerler ve yine ihtiyaçları doğrultusunda belirli güdülerle harekete geçerler. Bu güdüler içsel (bilişsel,duygusal) veya dışsal (çevresel) olabilir. Bir işi veya davranışı yapmaktan haz alma ; bir işi sonuçlandırmak veya tamamlamaktan kaynaklanan başarı duygusu içsel; iş veya davranışa verilen ücret, maddi kazanç ve benzeri ödüller dışsal güdülere örnek olarak verilebilir (Bilgin,2003:248).

Kişinin tükenmişliği yaşamaması; kişilik donanımları, elindeki imkanları kullanabilmesi ve kişilerin değişimlere uygun olarak kendilerini programlayabilme yetenekleri ile ilişkilidir. Bu sebeple kişisel özellikler tükenmişlikten korunma derecesini de belirlemektedir. Ayrıca yeni koşulları kabullenerek, uyum sağlamak ve esnek olmak problem ile başa çıkma konusunda büyük önem taşımaktadır (Sürgevil,2006:15).

Günlük hayatta veya çalışma hayatında insanlar olayları kontrol (denetim) altında tutabildiklerini, duruma hakim olabildiklerini düşünürken bazıları ise bunun aksine kontrol altında tutamadıklarını düşünürler. Rotter insanların kontrol odağı açısından bu şekilde bir farklılaşma göstermesinden hareketle iki insan tipi belirlemiştir. Buna

göre olayların kontrolleri altında olduğuna inanan insanlar iç kontrol odaklılar (içten denetimliler) olarak, olayların kontrolleri altında olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklılar (dıştan denetimliler) olarak nitelendirilmiştir (Bilgin,2003:83).

İçten denetimliler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Bu bireyler; kazandıkları paraların yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrol alanlarında yer aldığına, yaşamlarının herhangi bir alanında mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırlar. Muchinsky'ye göre ; iç denetim odağına sahip bireylerin, stresle başa çıkma veya stresin olumsuz etkilerini azaltma konusunda çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenirken; dış denetim odağına sahip bireylerin ise stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeterliliklerinin çok ötesinde olduğuna inanacakları ve bu nedenle aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine katlanmayı tercih edecekleri beklenmektedir. Rahim tarafından yapılan bir araştırmada, iç denetim odağına sahip bireylerin dış denetim odağına sahip bireylere kıyasla stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabildikleri bulunmuştur. Özetle tükenmişlik dış denetim odaklı olan bireylerde, iç denetim odaklı olan bireylere kıyasla daha yüksektir (Sürgevil, 2006:52).

1.4. Problem

2008–2009 Eğitim Öğretim Yılında İstanbul ili Maltepe ilçesi resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin denetim odağına göre tükenmişlik düzeyleri nedir? Başka bir deyişle denetim odağı ile tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.5. Alt Problemler

1. Yöneticilerin;
 - a. Duygusal tükenme alt boyutuna göre tükenmişlik düzeyleri nedir?
 - b. Duyarsızlaşma alt boyutuna göre tükenmişlik düzeyleri nedir?

- c. Düşük kişisel başarı hissi tükenmişlik alt boyutuna göre tükenmişlik düzeyleri nedir?
2. Yöneticilerin denetim odakları hangi yöndedir?
3. Yöneticilerin denetim odakları;
 - a. Yaşlarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - b. Cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - c. Medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - d. Unvana (yönetici, yönetici yardımcısı) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - e. Çalıştığı kuruma (ilköğretim, ortaöğretim) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - f. Mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - g. Mezun oldukları branşa göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - h. Öğrenim durumuna (lise,önlisans,lisans..) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
4. Yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri;
 - a. Yaşlarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - b. Cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - c. Medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - d. Unvana (yönetici, yönetici yardımcısı) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - e. Çalıştığı kuruma (ilköğretim, ortaöğretim) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - f. Mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - g. Mezun oldukları branşa göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
 - h. Öğrenim durumuna (lise,önlisans,lisans..) göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. Yöneticilerin denetim odaklarına göre,
 - a. Duygusal tükenme düzeyi değişkenlik göstermekte midir?
 - b. Duyarsızlaşma tükenmişlik düzeyi değişkenlik göstermekte midir?
 - c. Düşük kişisel başarı hissi tükenmişlik düzeyi değişkenlik göstermekte midir?

1.6. Önem

Okul ve eğitimin temel öğelerinden birini yönetici oluşturmaktadır. Yöneticinin eğitim ve okulun amaçlarını gerçekleştirmedeki rolü ve önemi büyüktür. Okul yöneticisi, konumundan dolayı bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerinde önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir. Okul yöneticisinin mesleki tükenmişlik yaşamasının eğitim sürecine zayıflatıcı bir etkisi olduğu açıktır. Tükenmişlik, yalnız yöneticiyi ilgilendirmeyip öğrencilere, öğretmenlere ve diğer personele kısacası okulu oluşturan unsurların tamamına etki edebilir (Aydın, 2002:18).

Okula ilişkin problemlerin çözülebilmesi için okul yöneticilerinin önce kendi problemlerinin farkında olup bunları çözebilmeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin kendileri için sorun olarak gördükleri birçok durum ve olayın kaynağı yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri ile ilgili olabilir. Stres ile başa çıkmayı öğrenebildiklerinde okulda karşılaşılan problemleri çözebilmek için önemli bir engeli aşmış olacaklardır. Okul yöneticilerinde tükenmişlik düzeyine etki eden değişkenlerden birisi de yöneticinin kişiliğidir. Kişiliğin bir alt boyutu olan denetim odağının okul yöneticilerinde tükenmişlik düzeyinin oluşmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Ülkemizde ve dünyanın çeşitli ülkelerinde denetim odağı ile psikolojik ve eğitimsel pek çok değişken arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ülkemizde okul yöneticilerinde eğitim bilimleri alanında tükenmişlik ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların çok az olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Araştırmayla yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile bir kişilik özelliği olarak denetim odağının ilişkisinin belirlenmesi, okul yöneticilerinin yaşadıkları tükenmişlik sendromuna karşı üretilebilecek çözüm önerilerinin tespitine yönelik veriler sunabileceği düşünülmüştür. Yine bu çalışmada okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri üzerinde etkisi olabileceği düşünülen denetim odağının tükenmişlik açısından değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu sayede tükenmişliğe yol açan birincil unsurlardan biri tespit edilebilecek ve sorunun çözülebilmesine olanak sağlayacak çözüm önerilerine de kaynaklık etmiş olacaktır.

Bu araştırmadan eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin ve okul yöneticileriyle ilgili düzenlemeler yapan ilgili kurumlarla bu konuda araştırma yapacak araştırmacıların yararlanabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticileri, okulun başarı performansında hayati rol oynamaktadırlar (Friedman, 2002:229). Okulların işlevselliğinde önemli rolü olan okul yöneticilerinin tükenmişliğine etki eden kişilik özelliklerinden denetim odağının belirlenmesi ve ortaya konması, yöneticinin performansının geliştirilmesi açısından son derece önemlidir.

1.7. Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Ölçek maddeleri, örnekleme grubu tarafından içtenlikle hiçbir etki altında kalmadan, samimi ve içten olarak cevaplandırılmıştır.

1.8. Sınırlılıklar

1. Araştırma İstanbul ili Maltepe ilçesi 2008–2009 Eğitim-ğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli okul yöneticileriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, leklerin ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

1.9. Tanımlar

Bu araştırmada birbirleri arasında ilişkinin incelendiği kavramlar “Denetim Odağı” ve “Tükenmişlik Sendromu” kavramlarıdır. Bunların işe vuruk tanımı aşağıda verilmiştir:

Denetim Odağı: “Denetim Odağı İnancı” nı ölçmek için Rotter tarafından geliştirilen Rotter İç-Dış Denetim Odağı leği kullanılmıştır.

Tükenmişlik: “Tükenmişlik” sendromunu ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır.

1.10. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aydınay (1996), “İş Tatmini İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında 372 (resmi, özel ve yabancı özel lisede çalışan) öğretmenin iş tatmini ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, iş tatmini ile denetim odağı arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani dıştan denetimlilik arttıkça iş tatmini ve tüm alt boyutlarında tatmin düzeyinin azaldığı görülmüştür (Aydınay,1996:15).

Avcıoğlu (1995), üç özel işletmede çalışan 205 işgören üzerinde yaptığı araştırmasında bireyin kaygı düzeyinin ve denetim odağının, iş verimi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmada; Sürekli Kaygı Ölçeği, Denetim Odağı Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır. Araştırma sonuçları kaygı düzeyi ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre içten denetimli işgörenlerde sürekli kaygı düzeyi, dıştan denetimli işgörenlerden anlamlı ölçüde düşük bulunmuştur (Avcıoğlu, 1995:34).

Ergin (1992) araştırmasında, kadınların erkeklerden daha çok duygusal tükenme yaşadıkları, kişisel başarı boyutunda ise erkeklerin kişisel başarı duygusu kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışma süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Hemşirelerde duyarsızlaşma boyutu bekarlarda evlilerden daha yüksektir. Doktorlarda da duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekarlarda, evlilerden daha fazla bulunmuştur (Ergin, 1992:5).

Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyum ve kişilik üzerinde yaptıkları çalışmada, tükenmişliğin, insanlara hizmet veren mesleklerde çalışanların sıklıkla yaşadıkları fiziksel, duygusal ve zihinsel bir sendrom olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, bu tür sendromları yaşayan bireyler, çalıştıkları yerlerde yoğun duygusal beklentilere girdiklerinde, zamanla hizmet verdikleri kişilere olan ilgi ve duyarlıklarını yitirmekte, kendilerine ve hizmet

sundukları kişilere karşı olumsuz duygular göstermektedirler. Bu olumsuz duygular bireylerin verimini düşürmekte, işten elde ettikleri doyumunu azaltmakta ve ortaya koydukları hizmetin kalitesini yok etmektedir (Akçamete vd., 2001:15).

Dibekoğlu (2006), Sakarya ilindeki yöneticiler üzerinde denetim odağı ve tükenmişlik arasında bir ilişki aramış ve denetim odağı puanı arttıkça tükenmişliğinde arttığı sonucuna ulaşmıştır (Dibekoğlu,2006:5).

Demirkol (2006), Mersin barosuna kayıtlı 160 avukat üzerinde yaptığı çalışmasında avukatların tükenmişlik düzeyleri ile denetim odağı puanları arasındaki ilişkiyi bazı demografik değişkenlere göre incelemiştir. Bu çalışmaya göre içten denetimli avukatlarda tükenme daha az görülmektedir. Ayrıca bayan avukatların erkek avukatlara göre daha az tükenme yaşadığı sonucuna ulaşmıştır (Demirkol, 2006:3).

Sarıkaya (2007), öğretmenlerde tükenmişlik ve denetim odağı ile ilgili araştırmasında 154 öğretmene ulaşmış ve bu öğretmenlerin dıştan denetimli olanlarının daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır (Sarıkaya,2007:4).

Örmen (1993) yöneticilerin tükenmişlik duygusunu incelediği araştırmasında yönetici grubu olarak banka yöneticileri üzerinde çalışmıştır. Sonuçlara göre tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel bir bütün olarak ortaya çıktığı, deneyimi az, aile ilişkileri zayıf ve amaçları belirsiz olan bireylerde tükenmişlik yaşama ihtimalinin daha fazla olduğu, tükenmişlik yaşayan bireylerde hastalık, yorgunluk ve depresyon gibi psikolojik rahatsızlıkların baş gösterdiği, yaşanan çatışmalar, aşırı iş yükü ve kötü yönetimin tükenmişliğe etki eden faktörler olduğu, duygusal tükenmenin yöneticiler için en büyük sendrom oluşturduğu, ilk yöneticilik basamaklarında bulunanlarda tükenmişlik puanlarının yüksek, buna karşın, üst düzey yöneticilerde söz konusu tükenmişlik puanlarının önemli oranda düştüğü, tükenmişlik sorunlarının kişi üzerindeki etkilerinin ise kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır (Örmen,1993:83).

1.11. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Haris ve Halpin (1985), 130 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada denetim odağı ile stres ilişkisini incelemeye çalışmışlardır. Araştırmada; Denetim Odağı Ölçeği ve Öğretmen Mesleki Stres Faktörü Anketi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları; dıştan denetimli öğretmenlerin kendilerini daha stresli bulduklarını göstermiştir. Dıştan denetimli öğretmenler çevrelerini karmaşık ve tahmin edilemez güçlüklerin etkisi altında algıladıklarını ve daha fazla stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. İçten denetimli öğretmenler ise daha az stresli olduklarını, kendilerini mesleki yönden yeterli gördüklerini ve sorumluluklarını yerine getirmede titizlik gösterdiklerini belirtmişlerdir (Akt: Keleş, 2000:31).

Anderson ve Maes'in (1990) öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada iş tatmini ile denetim odağı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak içten denetimli öğretmenlerin yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları görülmüştür (Akt: Keleş, 2000:32).

Anderson (1996), denetim odağı ile stresle başa çıkma davranışları ve performans ilişkisini incelediği, 2,5 yıllık bir süreçte gerçekleştirdiği araştırmasında örneklem olarak bir girişimci grubu seçmiştir. Araştırma bulguları; içten denetimli girişimcilerin daha az stres yaşadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca dıştan denetimlilere oranla içten denetimli girişimcilerin görev merkezli başa çıkma stratejilerini daha fazla kullandıkları, duygusal merkezli başa çıkma stratejilerini ise daha az kullandıklarını ortaya koymuştur. İçten denetimli girişimcilerin organizasyon yeteneğinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve stres oluşturan olaylara karşı daha başarılı çözümler ürettikleri görülmüştür (Anderson, 1996:57).

Lefcourt ve arkadaşlarının (1984) yaptıkları araştırmada içten denetimli bireylerin dıştan denetimlilere oranla daha fazla sosyal destekten yararlandıkları ve sosyal desteğin stres azaltıcı etkilerini daha iyi kullandıkları ortaya konmuştur (Akt: Kaya, 2002:22).

Phares (1972), içten denetimli ancak başarı beklentisi düşük bireylerin tükenmişliği yaşamalarının dıştan denetimlilere göre daha olası görüldüğü yönündeki öngörüyü ortaya atmıştır. Aşırı içten denetimli olanların ve aşırı dıştan denetimli olanların sahip oldukları inançları ve beklentileri gereği aşırı eğilimlerinden dolayı var olan durumun gerçekleriyle örtüşmeyen uyumsuz davranışlar sergileyecekleri yönündedir. Dıştan denetimli bireyler kendi kaderlerini değiştirmede kendilerinin bir etkisinin bulunmadığını düşünerek çaresizlik duygusu yaşarlar. İçten denetimliler ise yetersizlikleri nedeniyle sorumluluklarının gereğini yerine getiremediklerini düşünerek suçluluk duygusu içinde olurlar (Akt. Dönmez, 1994:197).

Masters (1970), kliniğe gelen bir ergen üzerinde yaptığı çalışmada, görüşmeler sonucunda bir yıl süreyle gencin orta derecede psikolojik çöküntü içinde olduğu ve ailesiyle olan ilişkilerinin saldırganlık düzeyine ulaştığını görmüştür. Genç kendisini, ana-babasının arzu ve isteklerini yerine getiren bir kukla olarak ifade etmiş ve kendisinin verilen kararlarda güçsüz olduğundan yakınmıştır. Masters, gencin sorununu aşabilmesi için, kendisini ana babasının arzu ve isteklerine göre itilip kakılan, yönlendirilen biri gibi davranması yerine, kendi davranışlarını, ana babasınıninkileri olumlu yönde etkilemek ve yönlendirmek için bir araç olarak kullanmayı öğendirmiştir. Böylece genç, olan bitenden kendi davranışlarının büyük etkisi olacağını görmüş olacaktır. Bu da gencin içten denetimlilik yönünde değişmesi demektir. Masters, arzuladığı sonuca ulaşmış, gençle babası arasındaki sürtüşme azalmış, genç ana-babasının davranışlarını kestirip ona göre davranarak kendi arzu ettiği sonuçları elde etme konusun-da ebeveynlerinin davranışlarını yönlendirmeyi öğrenmiştir (Akt: Dönmez, 1994:213).

Knoop (1981), öğretmenlerde okul çevresindeki durumlara ilişkin olarak karar verme yetki ve sorumlulukları ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, karar verme eyleminde bulunduktan sonra içten denetimli öğretmenlerin iş tatminindeki artış dıştan denetimli öğretmenlere oranla anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bu artış hem çalışmadan duyulan tatminde hem de yönetimden duyulan tatminde görülmektedir (Akt: Aydınay, 1996:41).

Cheong Cheng , Hong Kong'da 588 ortaokul öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin denetim odakları ile iş davranışlarının boyutları ve okulun örgütsel özelliklerinin algılanma biçimini çalışma konusu yapmıştır. Araştırma sonuçları; denetim odağının, öğretmenlerin iş tutumları ile örgütsel algılamalarını önemli ölçüde şekillendirdiğini göstermektedir. Buna göre içten denetimli öğretmenler; örgütsel bağlılık, içten tatmin, dıştan tatmin, sosyal boyutta tatmin, rol belirginliği ve işte başarılı olma duygusu bakımından dıştan denetimlilere göre daha arzu edilir seviyelerde bulunmuşlardır. Örgütsel özelliklerin algılanması konusunda ise içten denetimli öğretmenlerin; okul müdürünün liderliğini, örgütsel yapıyı, toplumsal normları, örgütsel kültür ve etkinlik bakımından okul örgütünü daha olumlu algıladıklarını göstermektedir (Akt: Aydınay, 1996:41).

Kremer ve Hofmann (1992), yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile mesleki kişilikleri arasında önemli ölçüde olumsuz ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak kişiliğin güçlü yada zayıf olmasının tükenmişliğe etki edip etmediğini yeteri kadar açıklayamamışlardır (Kremer ve Hofmann,1992:89).

Hughes ve diğerleri (1987), yaptıkları araştırmada kendine güveni daha yüksek, dışa dönük ve duyarlı kişiliğe sahip olan öğretmenlerin daha az tükendiklerini yıpratıcı ortamlarda çalışırken dahi başarıma duygularını koruyabildiklerini buna karşılık içlerine kapanık ve duygusal kişilerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını bulmuşlardır (Hughes ve diğerleri,1987:5).

Singh ve arkadaşlarının (1998), Üniversitelerde çalışan 320 Profesör üzerinde yaptıkları araştırmada, ödül ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları ödül ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre ödül eksikliği tükenmişliği artıran bir etkendir (Akt: Izgar, 2003:55).

Bühler ve Land (2004), tükenmişlik ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada yoğun bakım servisinde çalışan 119 kişiden bilgi toplanmıştır. Tükenmişlik sürecinde, bireyin elde ettiği sonucu kendi davranışının belirlediğine olan inancı çok önemli bir belirleyicidir. Dıştan denetim inancı yüksek bireyler, hayatlarındaki önemli olayların kendi davranışları dışında daha güçlü kuvvetler tarafından belirlendiği beklentisinin yüksek olduğu bireylerdir. Dıştan

denetim, tükenmişlik sendromunda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile pozitif korelasyona sahiptir. Dıştan denetimlilik ile çaresizlik, saldırganlık ve engellenmişlik duyguları ile ilişkilidir. Uzun dönemli, çaresizlik ve engellenmişlik duyguları kişisel kaynakları azaltarak, duygusal tükenmeye sebep olabilmektedir. Denetim odağı kavramı, bireysel başa çıkma stratejileri ile de ilişkilidir. Dıştan denetimli bireyler kontrol edebilecekleri düşündükleri stres yapıcılara karşı bile daha çok davranış odaklı başa çıkma stratejileri kullanmaktadırlar (Bühler ve Land,2004:35).

Daly (1992), resmi okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasında yöneticilerin tükenmişlik puanlarında daha önce yapılmış araştırmalara göre artış olduğu, çalışılan okul türü ve büyüklüğü ile tükenmişlik arasında yüksek bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Yazara göre yöneticilerin, başarısızlık, suçluluk, kuşkulama ve tahammülsüzlük gibi tükenmişlik belirtilerini yüksek düzeyde yaşamalarının nedeni, son yıllarda eğitim kurumlarında artan baskılar, okul merkezli yönetimin yöneticiye yüklediği ek sorumluluklar ve otorite boşluğunun ortaya çıkmış olmasıdır (Daly,1992:57).

Walter ve Gates (1998) ise kişisel, mesleki ve örgütsel özelliklerin eğitim yöneticilerinin tükenmişliği üzerindeki etkilerini ele aldıkları araştırmalarında işinden memnun olanlarda tükenmenin, özellikle duygusal tükenme boyutunda düşük olduğunu, ayrıca işten elde edilen doyum ile görev kaynaklı stres arasında ters bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Aynı araştırma bulgularına göre, duyarsızlaşma ile düşük kişisel başarı duygusunun en çok rol çatışmasından etkilendiği, rekabetçi yaklaşımı benimseyen yöneticilerin, daha yüksek stres yaşadıkları, iş doyumunu için denetleyicilerden gelen sosyal desteğin, iş arkadaşlarından ve aileden gelen sosyal destekten daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Walter ve Gates, 1998:146).

Sarros (1988), yaptığı araştırmada okul müdürlerinde tükenmişliğin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ortalama düzeyin altında, kişisel başarı boyutunda ise orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Tükenmişliğe neden olan iş şartlarını; iş stresi, fazla iş yükü, statü kaybı ve insan ilişkilerindeki zayıflık olara belirlemiştir (Sarros, 1988:18).

BÖLÜM II. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, uygulanması ve veri çözümleme yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, denetim odağı ve tükenmişlik düzeyi ile bağlantısı olan demografik değişkenleri ve denetim odağının tükenmişlik düzeyi ile bağlantısını ölçmek amacıyla araştırma modeli olarak betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (Karasar, 2004: 77).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni; 2008–2009 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli 177 müdür ve müdür yardımcısını içermektedir. Araştırmada örneklem alınmayıp evren üzerinde çalışılmıştır. Ancak yöneticilere verilen veri toplama araçlarının 150 tanesi geri dönmüştür.

Geri dönen veri toplama araçlarının 40'ı kadın 110'u erkek yöneticilere aittir. Yine dönen ölçeklerin 48'i müdür 102'si müdür yardımcısına aittir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri

“Kişisel Bilgi Formu”,

“Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve

“Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçekleri”

kullanılarak elde edilmiştir. Ölçekler okullara araştırmacının imkanlarıyla dağıtılmış ve toplanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Anketi

Kişisel Bilgi Anketinde, araştırmanın amacını belirten ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili kısa bir açıklamaya yer verilmiştir.

Kişisel Bilgi Anketi’nde, yöneticilerin kendileriyle ilgili yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, unvanı, öğrenim durumu, çalıştığı kurum ve mezun oldukları alana ilişkin sorular yer almıştır.

2.3.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)

Araştırmada tükenmişliği ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır.

Bu envantere toplam 22 madde bulunmaktadır. Envanter; Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Düşük Kişisel Başarı Hissi (DKBH) alt boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal Tükenme alt boyutu 9 madde ile Duyarsızlaşma alt boyutu 5 madde ile Kişisel Başarı alt boyutu ise 8 madde ile ölçülmektedir.

Duygusal tükenme alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenmiş olma duygularını ifade eder. Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde sergilediği davranışları tanımlar.

Düşük kişisel başarı hissi alt ölçeği ise işteki yeterlilik ve başarı duygularını ifade eder (Çam, 1991:83).

MTE, her maddede belirtilen duygunun yaşanma yoğunluğuna bağlı olarak 0'dan 6'ya kadar 7 seçenekli likert tipi bir ölçektir.

Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilen envanterin farklı mesleklerden 235 kişilik bir grupla ön denemesi yapılmıştır. Özgün formunda “hiçbir zaman, yılda birkaç kez, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklinde 7 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır.

2.3.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenilirliği

Maslach Tükenmişlik Envanterinin geçerlik ve güvenirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış ve envanterin geçerliği iki yöntemle incelenmiştir.

İlk olarak ölçeğin iç tutarlılığı incelenmiştir. Bu inceleme 552 doktor ve hemşireden oluşan denek grubundan elde edilen verilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları tespit edilerek yapılmıştır. Bu araştırmada elde edilen verilere göre üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayıları şu şekilde tespit edilmiştir:

| | |
|------------------|-------|
| Duygusal tükenme | : .83 |
| Duyarsızlaşma | : .65 |
| DKBH | : .72 |

İkinci olarak ölçeğin güvenirliği test-tekrar-test yöntemiyle incelenmiştir. Bu inceleme için ilk uygulamadan 2–4 hafta sonra 99 deneğe ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekar-test güvenirlik katsayıları şu şekildedir:

| | |
|------------------|-------|
| Duygusal tükenme | : .83 |
| Duyarsızlaşma | : .72 |
| DKBH | : .67 |

Girgin (1995), envanterin sınıf öğretmenlerine uygulamasındaki güvenilirliğini saptamak için test-tekrar-test yöntemini kullanmış ve ölçeğin iç tutarlılığını hesaplamada Cronbach Alfa katsayılarını hesaplamıştır. Elde edilen veriler aşağıda verilmiştir:

Tablo 1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenilirliği

| Test-tekrar-test katsayıları | | | Cronbach Alfa katsayıları; | | |
|------------------------------|--|-----|----------------------------------|--|-----|
| Duygusal tükenme | | .86 | Duygusal tükenme (EE) | | .87 |
| Duyarsızlaşma | | .68 | Duyarsızlaşma (DP) | | .63 |
| Düşük kişisel başarı hissi | | .83 | Düşük kişisel başarı hissi(DKBH) | | .74 |

2.3.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği

Maslach tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanterinin geçerliliği çeşitli şekillerde sınanmıştır. İlki, bireyin Maslach Tükenmişlik Envanteri puanları ile o bireyi en iyi tanıyan kişilerin (aile, eş, iş arkadaşları, vb.) değerlendirmeleri ile yapılmıştır. Bir diğeri, Maslach Tükenmişlik Envanteri puanlarının tükenmişliğe katkıda bulunacağı belirlenen belirli iş karakteristikleri ile ilişkilerinin sınanması şeklinde yapılmıştır. Son olarak da Maslach Tükenmişlik Envanteri puanları, tükenmişlikle ilişkili olduğu varsayılan çeşitli sonuçların (bireyin insanla ilişkilerindeki bozulma, sık sık işe geç gelme ya da işe gelmeme, vb.) ölçümlerle karşılaştırılarak yapılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Akt: Izgar, 2003:87).

Bireyin deneyimlerinin dışsal doğrulaması için arkadaşlarına başvurulduğunda elde edilen puanlar ile bireyin kendi değerlendirmeleri arasındaki ilişki Duygusal Tükenme ($r=0.41$, $p<0.01$) ve Duyarsızlaşma ($r=0.57$, $p<0.01$) için anlamlı bulunmuştur.

Çam (1991), Birlikte Geçerlilik Tekniğini (convergent validity) kullanarak ölçeğin geçerliliğini ölçmek amacıyla İzmir'de farklı üç hastanede çalışan toplam 276 hemşire üzerinde uygulamıştır. Bu çalışmada, hemşirelerin kendilerine yönelik değerlendirmesi ile arkadaşlarının hemşirelere yönelik yaptıkları değerlendirmeler

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde ettiği sonuçlar şu şekildedir:

| | | | |
|----|------|-------------|------------|
| EE | için | $t = 0.46,$ | $p > 0.01$ |
| DP | için | $t = 0.79,$ | $p > 0.01$ |
| PA | için | $t = 0.85,$ | $p > 0.01$ |

Ayrıca Girgin (1995), Maslach Tükenmişlik Envanterinin sınıf öğretmenleri üzerindeki geçerliliği çalışmasında aynı yöntemi izlemiştir. Bu çalışmada, öğretmenleri iyi tanıyan arkadaşları ile kendilerinin doldurdıkları formlardan elde edilen sonuçlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar şöyledir:

| | | | |
|------------------|------|-------------|------------|
| Duygusal Tükenme | için | $r = 0.59,$ | $p < 0.01$ |
| Duyarsızlaşma | için | $r = 0.68,$ | $p < 0.01$ |
| DKBH | için | $r = 0.48,$ | $p < 0.01$ |

Bu çalışmaların sonuçlarına dayanılarak Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve "Tükenmişlik" sendromunu ölçmede kullanılabileceği kanaatine varılmıştır.

2.3.2.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması ve Yorumu

Maslach Tükenmişlik Envanteri 22 sorudan oluşmaktadır. Cevaplaması likert tipine uygun olarak hazırlanmış ve "0-6" arasında değişen değerlerle ifade edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Akt: Izgar, 2003:89).

Buna göre, Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt ölçeklerinde; seçenekler aşağıdaki şekilde puanlanmıştır:

| | |
|--------------------------------|-----|
| Hiçbir zaman | = 0 |
| Yılda birkaç kez ya da daha az | = 1 |
| Ayda birkaç kez ya da daha az | = 2 |
| Ayda birkaç kez | = 3 |
| Haftada bir kez | = 4 |
| Haftada birkaç kez | = 5 |
| Her gün | = 6 |

Kişisel Başarı alt ölçeği ise;

| | |
|--------------------------------|-----|
| Hiçbir zaman | = 6 |
| Yılda birkaç kez ya da daha az | = 5 |
| Ayda birkaç kez ya da daha az | = 4 |
| Ayda birkaç kez | = 3 |
| Haftada bir kez | = 2 |
| Haftada birkaç kez | = 1 |
| Her gün | = 0 |

şeklinde puanlanmıştır.

Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan; Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt ölçeklerine ait soru numaraları şunlardır (Özer, 1998:29):

Duygusal Tükenmeye İlişkin Soru Numaraları : 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20

Duyarsızlaşmaya İlişkin Soru Numaraları : 5, 10, 11, 15, 21, 22

Düşük Kişisel Başarı Hissine İlişkin Soru Numaraları : 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden elde edilen puanların yorumu yapılırken, her alt ölçek için elde edilen puanlar her birey için değerlendirilir. Daha sonra bu puanların ne anlama geldiğinin belirlenmesi için alt ölçeklerle ilgili aşağıdaki ölçütlere bakılır (Izgar, 2003: 90).

Tablo 2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu

| Tükenmişlik Düzeyleri | | | |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Alt ölçekler | Yüksek | Normal | Düşük |
| Duygusal Tükenme | 27 ve üzeri | 17–26 | 0–16 |
| Duyarsızlaşma | 13 ve üzeri | 7–12 | 0–6 |
| Düşük kişisel başarı hissi | 0–31 | 32–38 | 39 ve üzeri |

Duygusal tükenme alt ölçeğinde 27 ve üzeri puanlar yüksek tükenmişlik düzeyi kabul edilmekte, elde edilen puanlar 17–26 arasında değişiyorsa normal, 0–16 arasında ise düşük düzeyde kabul edilmektedir.

Duyarsızlaşma alt ölçeğinde ise, 13 ve üzeri puanlar yüksek tükenmişlik düzeyi kabul edilmekte, 7–12 arasındaki puanlar normal, 0–6 arasındaki puanlar ise düşük düzeyde kabul edilmektedir.

Düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğinde ise 31'e kadar olan puanlar yüksek tükenmişlik düzeyi olarak kabul edilmekte, 32–38 arasında değişen puanlar normal, 39 ve üzeri puanlar ise düşük düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

2.3.3. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği, Phares ve James'in (1957) çalışmalarının ardından, Rotter tarafından (1966) geliştirilen bu ölçek 29 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek bireylerin genelleşmiş kontrol beklentilerinin, içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki konumunu saptamayı amaçlamaktadır. Her madde zorunlu seçmeli cevaplama türünde ikişer seçeneği kapsamaktadır. Altı madde, ölçeğin amacını gizlemek için dolgu olarak yerleştirilmiştir. Diğer 23 maddenin dışsallık yönündeki seçenekleri 1'er puan içsellik yönündeki seçenekler ise 0 puan olarak değerlendirilmektedir. Sonuçta 0 ile 23 arasında puanlar değişmekte ve yükselen puan dış denetim odağı inancının artmasına işaret etmektedir (Arıcak, 1995:55).

2.3.3.1. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin Güvenilirliği

Yurt dışında toplam 2100 katılımcıyı kapsayan dört ayrı örneklem grubu ile yapılan araştırmalardan elde edilen verilerin kullanılmasıyla Testi Yarılama, Spearman-Brown ve Kuder Richardson (KR) güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen katsayıların 0.65 ile 0.79 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca çeşitli örneklem gruplarından toplanan verilerle Testin Tekrarı güvenilirliğinin hesaplanması sonucu, güvenilirlik katsayılarının 0.49 ile 0.83 (n=117) arasında değiştiği belirlenmiştir.

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik çalışması Dağ (1991) tarafından Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü 3. ve 4. sınıf Öğrencilerinden 99 kişilik (18 erkek, 81 kız) bir grup üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmaya göre ölçeğin güvenilirlik katsayıları aşağıda sırasıyla verilmiştir:

| | |
|---|--------|
| Testin Tekrarı Güvenilirlik Katsayısı | = 0.83 |
| Kuder-Richardson Güvenilirlik Katsayısı | = 0.68 |
| Cornbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı | = 0.70 |

Birlikte geçerlilik açısından 14 deneğin banda alınan görüşmelerinin iki uzmanca çözümü ile değerlendirilen puanlarla, araştırmacının puanları arasında 0.91 ve 0.75'lik, iki uzmanın değerlendirmesi arasında 0.86'lık korelasyonlar bulunmuştur (Dağ, 1991:13).

Bu bulgular, testin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

2.3.3.2. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin Geçerliliği

Goodman ve Waters (1987) Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği puanlarıyla belli başlı diğer bazı denetim odağı ölçekleri arasında 0.25 ile 0.55 arasında değişen korelasyonlar bulunduğunu bildirmişlerdir (Dağ, 1991:38).

Gabbard, Howard ve Tageson (1988) tarafından 184 üniversite öğrencisinden oluşan örneklem grubu üzerinde yapılan çalışmada, Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği ile

Levenson Denetim Odağı Ölçeği puanları arasında hesaplanan korelasyon katsayısı 0.60 olarak, Blau (1993) tarafından yapılan çalışmada söz konusu ölçek ile aynı değişken için geliştirilen Spector Denetim Odağı Ölçeği puanları arasında korelasyon katsayısı 0.50 olarak bulunmuştur (Dağ, 1991:33-34).

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin yapı geçerliğine ilişkin olarak yapılan temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, ölçeğin Türkçe Formu da orijinalinin uygulamasından elde edildiği bildirilen faktörlere çok benzeyen faktörler ortaya çıkarmıştır (Dağ, 1991:14).

Dağ (1991) tarafından Hacettepe Üniversitesi öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, ölçekle ilgili olarak Birleştirici (convergent) Geçerlik çalışmasında, deneklerin görüşme denetim odağı puan ortalaması ile Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği puanları arasında 0.69'luk bir korelasyon değeri elde edilmiştir (Dağ, 1991:12).

Aynı araştırmacı tarafından araştırma evreninden oluşturulan (59 erkek, 48 kız) toplam 107 öğrenci örneklem grubuyla yaptığı çalışmasında Nowicki-Strickland Denetim Odağı Ölçeği Puanları ile Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği puanları arasında 0.60'lık bir korelasyon bulunmuştur (Dağ, 1991:13).

Bu çalışmaların sonuçlarına dayanılarak Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve “denetim odağı inancını” ölçmede kullanılabileceği kanaatine varılmıştır.

2.3.3.3. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nin Puanlanması ve Yorumu

Ölçek 29 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden 6 tanesi dolgudur ve ölçeğin puanlanmasına yer almamaktadır. Geriye kalan maddelerden 12 tanesinin “a” seçenekleri 11 tanesinin de “b” seçenekleri 1'er puan diğer seçenekler ise sıfır puandır. Bu maddelerin hangileri olduğu aşağıda verilmiştir (Dağ, 1991:11):

| | |
|----------------------------------|--|
| Dolgu maddeler | : 1, 8, 14, 19, 24, 27 |
| “a” şıkkı “1” puan olan maddeler | : 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 29 |
| “b” şıkkı “1” puan olan maddeler | : 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26, 28 |

Ölçekten 0–23 arasında bir toplam puan alınabilmektedir. Yükselen puanlar dış denetim inancında artışı göstermektedir.

2.4. Verilerin Analizi

İncelenen grubun özelliklerine ilişkin olarak frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin denetim odağı ölçeği puanlarının ortalaması (8,49), standart sapması (3.91) olarak bulunmuştur. Ortalama (8,49) ile ortanca (8,00) değer birbirine oldukça yakındır .Yine dağılım çarpıklık katsayısı -0,041 olup, bu değer sıfıra yaklaşık bir değer olarak kabul edilebilir. Bu durum dağılımın normal olduğu işaretini göstermektedir. Fakat bu yeterli görülmeyip normal dağılım incelemesi için çarpıklık katsayısı ve çarpıklığın standart hatası kullanılmıştır. Çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değer % 99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için puanların normal dağılıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

Okul yöneticilerinin tükenmişlik puanlarının her alt boyutta normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Puanların dağılımı normal olmadığından dolayı parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlerin tükenmişlik alt boyutları üzerinde anlamlı farklılığa yol açıp açmadığını bulmak için Mann Whitney U- Testi ve Kruskal Wallis H- Testi yapılmıştır.

Kişisel Bilgi Formunda yer alan değişkenlerin denetim odağı üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığını bulmak için Tek Yönlü Varyans Analizi ve İlişkisiz t- Testi çözümlenmeleri uygulanmıştır.

Denetim odağı puanları ile Tükenmişlik arasındaki ilişkiyi bulmak için Basit korelasyon tekniği kullanılmıştır. Her demografik değişken bazında, iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Kendalls Tau-b korelasyon katsayısı

kullanılmıştır. Bu katsayıya bakarak ilişkinin anlamlılığı, düzeyi, miktarı ve yönü açıklanmıştır.

Bu araştırmada anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ kabul edilmiştir.

Yöneticilerden elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 15 (Statistical Package for Social Sciences) for Windows bilgisayar programında yapılmıştır.

BÖLÜM III. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak ölçeklerle elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Alt amaçlarda belirtilen sorulara cevap bulabilmek için bulgular dört aşamada verilmiştir. Birinci aşamada örnekleme ait demografik özelliklerin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. İkinci aşamada yöneticilerin Denetim Odağı düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirtilmiştir. Üçüncü aşamada yöneticilerin Tükenmişlik alt boyutlarındaki düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediklerine yer verilmiştir. Dördüncü aşamada ise yöneticilerin Denetim Odağı ile Tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

3.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Bu bölümde okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerinin Frekans ve Yüzde Değerleri

| | DEĞİŞKENLER | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------|------------------|---------|-------|
| CİNSİYET | Kadın | 40 | 26,7 |
| | Erkek | 110 | 73,3 |
| MEDENİ DURUM | Evli | 128 | 85,3 |
| | Bekar | 22 | 14,7 |
| ÇALIŞILAN KURUM | İlköğretim | 112 | 74,7 |
| | Ortaöğretim | 38 | 25,3 |
| UNVAN | Müdür | 48 | 32,0 |
| | Müdür Yardımcısı | 102 | 68,0 |
| MEZUN OLUNAN ALAN | Sınıf Öğretmeni | 71 | 47,3 |
| | Diğer Branşlar | 79 | 52,7 |
| YAŞ | 36 ve Altı | 56 | 37,3 |
| | 37-44 Arası | 50 | 33,3 |
| | 45 ve Üstü | 44 | 29,3 |
| MESLEKİ KIDEM | 13 Yıl ve Altı | 56 | 37,3 |
| | 14-21 Yıl Arası | 50 | 33,3 |
| | 22 Yıl ve Üstü | 44 | 29,3 |
| ÖĞRENİM DURUMU | Önlisans | 7 | 4,7 |
| | Lisans | 119 | 79,3 |
| | Yüksek Lisans | 24 | 16,0 |

3.1.1. Denetim Odağı Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Denetim Odağı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

| | N | En Düşük Puan | En Yüksek Puan | Ortanca | X | S | Çarpıklık Katsayısı |
|--------------------------------|-----|---------------|----------------|---------|------|------|---------------------|
| Denetim Odağı Değerleri | 150 | 0,00 | 18,00 | 8,00 | 8,49 | 3,91 | -0,041 |

Tablo 4 incelendiğinde yapılan araştırma sonucunda 150 okul yöneticisinin ortalama denetim odağı puanlarının 8,49 olduğu görülmektedir. Denetim odağı puanına bakıldığında alınan en yüksek puanın 18, en düşük puanın ise 0 olduğu görülmektedir. Ortanca (8,00) ile ortalama (8,49) birbirine yakın ve çarpıklık katsayısı (-0,041) sifıra yakın bir değer olduğu görülmektedir.

3.1.2. İçten-Dıştan Denetimli Olmalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin içten-dıştan denetimli olmalarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin İçten-Dıştan Denetimli Olmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| İçten-Dıştan Denetim Odağı | Frekans | % |
|----------------------------|------------|--------------|
| İçten Denetimli | 78 | 52 |
| Dıştan Denetimli | 72 | 48 |
| Toplam | 150 | 100.0 |

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 78’inin (%52) içten denetimli, 72’sinin (%48) dıştan denetimli olduğu görülmektedir.

3.1.3. Denetim Odağı ve Duygusal Tükenme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı ve duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 6’da verilmiştir:

Tablo 6. Denetim Odağına ve Duygusal Tükenme Alt Boyutuna Göre Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Dağılımı

| | | | Duygusal Tükenme Düzeyi | | | Toplam |
|----------------------------|------------------|---|-------------------------|--------|--------|--------|
| | | | Düşük | Normal | Yüksek | |
| İçten Dıştan Denetim Odağı | İçten Denetimli | N | 54 | 20 | 4 | 78 |
| | Dıştan Denetimli | N | 50 | 12 | 10 | 72 |
| Toplam | N | | 104 | 32 | 14 | 150 |

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunda içten denetimlilerin 54 ‘ ünün, dıştan denetimlilerin ise 50 ‘ sinin tükenmişliği düşük düzeyde yaşadığı görülmektedir.

3.1.4. Denetim Odağı ve Duyarsızlaşma Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı ve duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Denetim Odağına ve Duyarsızlaşma Alt Boyutuna Göre Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Dağılımı

| | | | Duyarsızlaşma Düzeyi | | | Toplam |
|----------------------------|------------------|---|----------------------|--------|--------|--------|
| | | | Düşük | Normal | Yüksek | |
| İçten Dıştan Denetim Odağı | İçten Denetimli | N | 52 | 22 | 4 | 78 |
| | Dıştan Denetimli | N | 50 | 11 | 11 | 72 |
| Toplam | N | | 102 | 33 | 15 | 326 |

Tablo 7 incelendiğinde tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunda okul yöneticilerinden içten denetimlilerin 52 si dıştan denetimlilerin ise 50 sinin tükenmişliği düşük düzeyde yaşadıkları görülmektedir.

3.1.5. Denetim Odağı ve Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı ve kişisel başarı alt boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Denetim Odağına ve Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutuna Göre Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Dağılımı

| | | | Düşük Kişisel Başarı Hissi | | | Toplam |
|-------------------------------------|------------------|---|----------------------------|--------|--------|--------|
| | | | Düşük | Normal | Yüksek | |
| İçten Dıştan Denetim Odağı | İçten Denetimli | N | 78 | 0 | 0 | 78 |
| | Dıştan Denetimli | N | 71 | 0 | 1 | 72 |
| Toplam | N | | 149 | 0 | 1 | 150 |

Tablo 8 incelendiğinde tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda okul yöneticilerinden içten denetimlilerin 78 i dıştan denetimlilerin ise 71 inin tükenmişliği düşük düzeyde yaşadıkları görülmektedir.

3.2. Denetim Odağına İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin denetim odağı frekans ve ortalamaları ile kişisel bilgi formunda yer alan yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, öğrenim durumu, mesleki kıdem, mezun olunan alan, çalışılan kurum ile denetim odağı arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. “Denetim Odağı” ile “Yaş” Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaşa göre denetim odağı puanlarının frekans ve ortalamaları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağı Puan Ortalamaları

| Denetim Odağı | Frekans | Ortalama |
|--------------------|------------|---------------|
| 36 ve altı(A) | 56 | 9,5714 |
| 37-44 yaş arası(B) | 50 | 8,0400 |
| 45 ve üstü(C) | 44 | 7,6364 |
| Toplam | 150 | 8,4933 |

Tablo 9 incelendiğinde yaş ilerledikçe denetim odağı puanlarının dış denetimlilikten iç denetimliliğe doğru kaydığı görülmektedir. Yaş grupları belirlenirken her bir kişi için yaş ortalaması ve standart sapması dikkate alınarak standart puan hesaplanmıştır. Buna göre standart puanı -0,5 in altında olanlar 36 yıl ve altı yaş grubunu, standart puanı -0,5 ile +0,5 arasında olanlar 37–44 yaş grubunu, standart puanı +0,5 in üstünde olanlar ise 45 yıl ve üstü yaş grubunu oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaş grupları bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Yaş Grupları Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Yaş Grupları | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|-----------------|--------------|--------------------------------|--------|
| 36 ve altı | -0,420 | 0,319 | -0,317 |
| 37-44 yaş arası | 0,292 | 0,337 | 0,866 |
| 45 ve üstü | 0,159 | 0,357 | 0,445 |

Tablo 10 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının yaşa göre varyans analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Denetim Odağı Puanlarının Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F-Oranı | P | Anlamlı Fark |
|-------------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------|-------|--------------|
| Gruplar Arası | 107,667 | 2 | 53,839 | 3,654 | 0,028 | A>C |
| Gruplar İçi | 2165,816 | 147 | 14,773 | | | |
| Toplam | 2273,493 | 149 | | | | |

Tablo 11 incelendiğinde yaşları, 36 ve altı, 37–44 arası 45 ve üzeri olan yöneticilerin, denetim odakları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir [$F_{(2-147)}=3,65$, $p<0.05$]. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 36 ve altı yaş gurubunda olan yöneticiler ile 45 ve üstü yaş gurubunda olan yöneticiler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuçlara göre yaşları 45 ve üstü olan okul yöneticileri, yaşları 36 ve altı olan okul yöneticilerine göre daha içten denetimlidir.

3.2.2. “Denetim Odağı” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyetleri bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi Tablo 12’ de verilmiştir.

Tablo 12. Cinsiyet Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Cinsiyet | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|----------|--------------|--------------------------------|--------|
| Kadın | -0,676 | 0,374 | -1,807 |
| Erkek | 0,153 | 0,230 | 0,665 |

Tablo 12 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının cinsiyete göre t-Testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Sd | T | P |
|----------|-----|----------|----------------|-----|-------|-------|
| Kadın | 40 | 10,6500 | 3,52682 | 148 | 4.312 | 0,000 |
| Erkek | 110 | 7,7091 | 3,75230 | | | |

Tablo 13 incelendiğinde cinsiyet ile denetim odağı arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir [$t_{148}=4.31$, $p<0.01$]. Buna göre erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha içten denetimli görülmektedir.

3.2.3.“Denetim Odağı” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin medeni durumları bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi Tablo 14 de verilmiştir.

Tablo 14. Medeni Durum Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Medeni Durum | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|--------------|--------------|--------------------------------|--------|
| Evli | 0,015 | 0,214 | 0,070 |
| Bekar | -0,281 | 0,491 | -0,572 |

Tablo 14 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının medeni duruma göre t-Testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Denetim Odağı Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | Ortalama | Standart Sapma | Sd | T | P |
|--------------|-----|----------|----------------|-----|-------|-------|
| Evli | 128 | 8,2813 | 3,93838 | 148 | 1,613 | 0,109 |
| Bekâr | 22 | 9,7273 | 3,54806 | | | |

Tablo 15 incelendiğinde medeni durumu evli ve bekar olan yöneticiler arasında, denetim odağı puanları açısından anlamlı fark olmadığı görülmektedir [$t_{148}=1,61$, $p>0,05$].

3.2.4. “Denetim Odağı” ile “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin unvanları bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16. Unvan Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Unvan | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|------------------|--------------|--------------------------------|--------|
| Müdür | 0,533 | 0,343 | 1,553 |
| Müdür Yardımcısı | -0,278 | 0,239 | -1,163 |

Tablo 16 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının unvana göre t-Testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Denetim Odağı Puanlarının Unvana Göre t-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Ortalama | Standart Sapma | Sd | T | P |
|------------------|-----|----------|----------------|-----|-------|-------|
| Müdür | 48 | 7,1875 | 4,05629 | 148 | 2,876 | 0,005 |
| Müdür yardımcısı | 102 | 9,1078 | 3,69615 | | | |

Tablo 17 incelendiğinde okul yöneticilerinin unvanı ile denetim odağı puanları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir [$t_{1,48}=2,88$, $p<0,01$]. Müdürler, müdür yardımcılarına göre daha içten denetimlidir.

3.2.5. “Denetim Odağı” ile “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğrenim durumları bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi Tablo 18 de verilmiştir.

Tablo 18. Öğrenim Durumu Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Öğrenim Durumu | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|----------------|--------------|--------------------------------|--------|
| Lisans | -0,105 | 0,222 | -0,472 |
| Lisans Üstü | 0,583 | 0,472 | 1,235 |

Tablo 18 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının öğrenim durumuna göre frekans ve ortalama değerleri Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Denetim Odağı Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Frekansları ve Ortalama Değerleri

| Öğrenim Durumu | Frekans | Ortalama |
|----------------|------------|---------------|
| Lisans | 119 | 8,3361 |
| Lisans Üstü | 24 | 9,2917 |
| Toplam | 143 | 8,8139 |

Tablo 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Öğrenim düzeyi arttıkça denetim odağı iç denetimlilikten dış denetimliliğe doğru artmaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı ile öğrenim durumları arasındaki ilişki ile ilgili varyans analizi sonuç değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Denetim Odağı Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

| Öğrenim Durumu | N | Ortalama | Standart Sapma | Sd | T | P |
|----------------|-----|----------|----------------|-----|-------|-------|
| Lisans | 119 | 8,3361 | 3,96655 | 141 | 1,095 | 0,275 |
| Lisans Üstü | 24 | 9,2917 | 3,53220 | | | |

Tablo 20 incelendiğinde okul yöneticilerinde öğrenim durumunun denetim odağı üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını göstermektedir [$t_{141}=1,10$, $p>0,05$].

3.2.6.“Denetim Odağı” İle “Mesleki Kıdemi” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi Tablo 21’ de verilmiştir.

Tablo 21. Mesleki Kıdem Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Mesleki Kıdem | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|-----------------|--------------|--------------------------------|--------|
| 13 yıl ve altı | -0,248 | 0,319 | -0,777 |
| 14-21 yıl arası | 0,034 | 0,337 | 0,100 |
| 22 yıl ve üstü | 0,262 | 0,357 | 0,733 |

Tablo 21 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre frekansları ve denetim odağı puan ortalamaları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Mesleki Kıdem Frekans Değerleri ve Mesleki Kıdeme Göre Denetim Odağı Puan Ortalamaları

| Mesleki Kıdem | Frekans | Ortalama |
|---------------------|------------|---------------|
| 13 Yıl ve altı(A) | 56 | 9,0714 |
| 14-21 Yıl arası(B) | 50 | 9,1800 |
| 22 Yıl ve üstü(C) | 44 | 6,9773 |
| Toplam | 150 | 8,4933 |

Tablo 22 incelendiğinde yöneticilerin mesleki kıdemi arttıkça denetim odağı puanlarının da dış denetimlilikten iç denetimliliğe kaydığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının yöneticilik kıdemine göre varyans analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Denetim Odağı Puanlarının Mesleki Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | P | Anlamlı fark |
|-------------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------|-------|--------------|
| Gruplar arası | 143,422 | 2 | 71,711 | 4,949 | 0,008 | A>C |
| Gruplar içi | 2130,072 | 147 | 14,490 | | | B>C |
| Toplam | 2273,493 | 149 | | | | |

Tablo 23 incelendiğinde mesleki kıdemleri 13 yıl ve altı, 14–21 yıl arası, 22 yıl ve üstü olan yöneticilerin denetim odakları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F_{(2-147)}=4,95$, $p<0,01$]. Bu farkın hangi guruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 13 yıl altı ile 22 yıl ve üstü

kıdeme sahip olan yöneticiler arasında ve 14–21 yıl ile 22 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticiler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu durumda mesleki kıdemi 22 yıl ve üstü olan okul yöneticilerinin diğer yöneticilere göre daha içten denetimli olduğu söylenebilmektedir.

3.2.7. “Denetim Odağı” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mezun oldukları alan bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi Tablo 24 de verilmiştir.

Tablo 24. Mezun Olunan Alan Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Mezun olunan alan | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|-------------------|--------------|--------------------------------|--------|
| Sınıf | -0,081 | 0,285 | -0,284 |
| Branş | -0,008 | 0,271 | -0,029 |

Tablo 24 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının mezun olunan alana göre t-testi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Denetim Odağı Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre t Testi Sonuçları

| Mezun Olduğu Alan | N | Ortalama | Standart Sapma | Sd | T | P |
|-------------------|----|----------|----------------|-----|-------|-------|
| Sınıf | 71 | 8,5915 | 4,03052 | 148 | 0,291 | 0,955 |
| Branş | 79 | 8,4051 | 3,81468 | | | |

Tablo 25 incelendiğinde mezun olunan alana göre yöneticiler arasında, denetim odağı puanları açısından anlamlı fark yoktur [$t_{148}=0,30$, $p>0,05$].

3.2.8. “Denetim Odağı” ile “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurum bazında denetim odağı puanlarının çarpıklık düzeyi açısından normal dağılım incelemesi Tablo 26 da verilmiştir.

Tablo 26. Çalışılan Kurum Bazında Denetim Odağı Puanlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Çalışılan Kurum | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|-----------------|--------------|--------------------------------|--------|
| İlköğretim | 0,033 | 0,228 | 0,144 |
| Ortaöğretim | -0,216 | 0,383 | -0,563 |

Tablo 26 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değerler %99 güven aralığında 2,58 den küçük olduğu için her grup bazında denetim odağı puanlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağı puanlarının çalışılan kurum türüne göre t-testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Denetim Odağı Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre t-Testi Sonuçları

| Çalıştığı Kurum | N | Ortalama | Standart Sapma | Sd | T | P |
|-----------------|-----|----------|----------------|-----|-------|-------|
| İlköğretim | 112 | 8,2232 | 4,03052 | 148 | 1,460 | 0,890 |
| Ortaöğretim | 38 | 8,4051 | 9,2895 | | | |

Tablo 27 incelendiğinde çalıştığı kuruma göre okul yöneticileri arasında, denetim odağı puanları açısından anlamlı fark olmadığı görülmektedir [$t_{148}=1,46$, $p>0,05$].

3.3. Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları İle İlgili Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hangi testlerin yapılacağını anlamak için öncelikle normal dağılım incelemesi yapılmıştır. Bu durum Tablo 28 de gösterilmektedir:

Tablo 28. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Çarpıklık Düzeyi Açısından Normal Dağılım İncelemesi

| Tükenmişlik Alt Boyutları | Çarpıklık(Ç) | Çarpıklığın Standart Hatası(H) | Ç/H |
|----------------------------|--------------|--------------------------------|-------|
| Duygusal Tükenme | 1,376 | 0,198 | 6,949 |
| Duyarsızlaşma | 1,133 | 0,198 | 5,722 |
| Düşük Kişisel Başarı Hissi | 1,116 | 0,198 | 5,636 |

Tablo 28 incelendiğinde çarpıklığın, çarpıklığın standart hatasına bölümünün sonucunda elde edilen değer %99 güven aralığında 2,58 den büyük olduğu için tükenmişlik puanlarının normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenlerle de yapılan normal dağılım incelemesi sonucunda dağılımın normalden uzaklaştığı görülmüştür.

Yöneticilerin tükenmişlik alt boyutlarındaki puanlarının dağılımı normal olmadığı için parametrik olmayan testler yapılmıştır. Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, mesleki kıdem, unvan, çalışılan kurum ve mezun olunan alan değişkenlerinin alt boyutlarına göre Mann Whitney U-Testi ve Kruskal Wallis H-Testi yapılmış, sonuçları tablolar halinde düzenlenmiştir.

3.3.1. Duygusal Tükenme Alt Boyutu İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerine göre dağılımı, Tablo 29'da verilmiştir:

Tablo 29.Yöneticilerin Duygusal Tükenme Düzeylerine Göre Dağılımı

| Duygusal Tükenme Düzeyi | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Düşük (0 -16) | 104 | 69,3 |
| Normal (17 -26) | 32 | 21,3 |
| Yüksek (27 ve üzeri) | 14 | 9,3 |
| Toplam | 150 | 100 |

Tablo29'a göre, araştırmaya katılan yöneticilerin tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenmişlik düzeylerinin; % 69,3 oranla düşük, % 21,3 oranla normal , % 9,3 oranla yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.1.1. “Duygusal Tükenme” İle “Yaş” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının yaşa göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları Tablo 30 da verilmiştir.

Tablo 30. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

| Yaş | N | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P | Anlamlı fark |
|---------------|------------|-----------------|----|----------|-------|--------------|
| 36 ve altı | 56 | 82,06 | 2 | 3,17 | 0,204 | |
| 37-44 arası | 50 | 76,06 | | | | |
| 45 ve üstü | 44 | 66,51 | | | | |
| Toplam | 150 | | | | | |

Tablo 30' a göre yöneticilerin duygusal tükenme düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır [$\chi^2(2)= 3,17, p>0,05$].

3.3.1.2. “Duygusal Tükenme” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının cinsiyete göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 31 de verilmiştir.

Tablo 31. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|----------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Kadın | 40 | 76,70 | 3068,00 | 2783,00 | 0,838 |
| Erkek | 110 | 75,06 | 8257,00 | | |

Tablo 31 incelendiğinde okul yöneticileri duygusal tükenmişlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=2783,5$, $p>0,05$).

3.3.1.3. “Duygusal Tükenme” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının medeni duruma göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 32 de verilmiştir.

Tablo 32. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|--------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Evli | 128 | 77,79 | 9957,50 | 1114,50 | 0,118 |
| Bekar | 22 | 62,16 | 1367,50 | | |

Tablo 32 incelendiğinde okul yöneticileri duygusal tükenmişlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=1114,50$, $p>0,05$).

3.3.1.4. “Duygusal Tükenme” İle “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının unvana göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 33 de verilmiştir.

Tablo 33. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Unvanına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|------------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Müdür | 48 | 64,86 | 3113,50 | 1937,50 | 0,039 |
| Müdür Yardımcısı | 102 | 80,50 | 8211,50 | | |

Tablo 33 incelendiğinde duygusal tükenme ile unvan arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre müdür yardımcılarını müdürlere göre daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar ($U=1937,50$, $p<0,05$).

3.3.1.5. “Duygusal Tükenme” İle “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının öğrenim durumuna göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 34 de verilmiştir.

Tablo 34. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|---------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Lisans | 119 | 70,92 | 8440,00 | 1300,00 | 0,489 |
| Yüksek Lisans | 24 | 77,33 | 1856,00 | | |

Tablo 34 incelendiğinde okul yöneticileri duygusal tükenmişlik alt boyutunda öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=1300,00$, $p>0,05$).

3.3.1.6. “Duygusal Tükenme” İle “Mesleki Kıdem” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları Tablo 35 de verilmiştir.

Tablo 35. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

| Mesleki Kıdem | N | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P | Anlamli fark |
|---------------|------------|-----------------|----|----------|-------|--------------|
| 36 ve altı | 56 | 83,22 | 2 | 3,44 | 0,179 | |
| 37-44 arası | 50 | 74,19 | | | | |
| 45 ve üstü | 44 | 67,16 | | | | |
| Toplam | 150 | | | | | |

Tablo 35’ e göre yöneticilerin duygusal tükenme ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır [$\chi^2(2)= 3,44, p>0,05$].

3.3.1.7. “Duygusal Tükenme” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının mezun olunan alana göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 36 da verilmiştir.

Tablo 36. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-------|----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Sınıf | 71 | 71,18 | 5053,50 | 2497,50 | 0,247 |
| Branş | 79 | 79,39 | 6271,50 | | |

Tablo 36 incelendiğinde okul yöneticileri duygusal tükenmişlik alt boyutunda mezun olduğu alana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=2497,50, p>0,05$).

3.3.1.8. “Duygusal Tükenme” İle “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme puanlarının çalışılan kuruma göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 37 de verilmiştir.

Tablo 37. Duygusal Tükenme Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| İlköğretim | 112 | 73,79 | 8264,50 | 1936,50 | 0,407 |
| Ortaöğretim | 38 | 80,54 | 3060,50 | | |

Tablo 37 incelendiğinde okul yöneticileri duygusal tükenmişlik alt boyutunda çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (U=1936,50, p>0,05).

3.3.2. Duyarsızlaşma Alt Boyutu İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeylerine göre dağılımı, Tablo 38’de verilmiştir:

Tablo 38. Yöneticilerin Duyarsızlaşma Düzeylerine Göre Dağılımı

| Duyarsızlaşma Düzeyi | Frekans | Yüzde |
|-----------------------|---------|-------|
| Düşük (0 -6) | 102 | 68 |
| Normal (7 -12) | 33 | 22 |
| Yüksek (13 ve üzeri) | 15 | 10 |
| Toplam | 150 | 100 |

Tablo 38’e göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği alt boyutlarından olan duyarsızlaşma düzeylerinin; % 68 oranla düşük, % 22 oranla normal ve % 10 oranla yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.2.1. “Duyarsızlaşma” İle “Yaş” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının yaşa göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları Tablo 39 da verilmiştir.

Tablo 39. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

| Yaş | N | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P | Anlamli fark |
|----------------|------------|-----------------|----|----------|-------|--------------|
| 36 ve altı(A) | 56 | 87,27 | 2 | 11,14 | 0,004 | A>C B>C |
| 37-44 arası(B) | 50 | 77,38 | | | | |
| 45 ve üstü(C) | 44 | 58,39 | | | | |
| Toplam | 150 | | | | | |

Tablo 39 incelendiğinde üç farklı yaş gurubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$\chi^2(2)= 11,14$, $p<0,05$]. Bu farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını belirlemek için guruplar arasında ikişer ikişer Mann Whitney U-Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre yaşları 36 ve altında olanlar ile 37-44 arasında olanlar; 45 ve üstündeki yöneticilere göre duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar.

3.3.2.2. “Duyarsızlaşma” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının cinsiyete göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 40 da verilmiştir.

Tablo 40. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|----------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Kadın | 40 | 82,66 | 3306,50 | 1913,50 | 0,221 |
| Erkek | 110 | 72,90 | 8018,50 | | |

Tablo 40 incelendiğinde okul yöneticileri duyarsızlaşma alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=1913,5$, $p>0,05$).

3.3.2.3. “Duyarsızlaşma” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının medeni duruma göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 41 de verilmiştir.

Tablo 41. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|--------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Evli | 128 | 73,03 | 9347,50 | 1091,50 | 0,091 |
| Bekar | 22 | 89,89 | 1977,50 | | |

Tablo 41 incelendiğinde okul yöneticileri duyarsızlaşma alt boyutunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=1091,50$, $p>0,05$).

3.3.2.4. “Duyarsızlaşma” İle “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının unvana göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 42 de verilmiştir.

Tablo 42. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Unvanına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|------------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Müdür | 48 | 66,63 | 3198,00 | 2022,00 | 0,042 |
| Müdür Yardımcısı | 102 | 79,68 | 8127,00 | | |

Tablo 42 incelendiğinde duyarsızlaşma ile unvan arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre müdür yardımcıları müdürlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar ($U=2022,00$, $p<0,05$).

3.3.2.5. “Duyarsızlaşma” İle “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının öğrenim durumuna göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 43 de verilmiştir.

Tablo 43. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|---------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Lisans | 119 | 70,53 | 8392,50 | 1252,50 | 0,341 |
| Yüksek Lisans | 24 | 79,31 | 1903,50 | | |

Tablo 43 incelendiğinde okul yöneticileri duyarsızlaşma alt boyutunda öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (U=1252,50, p>0,05).

3.3.2.6. “Duyarsızlaşma” İle “Mesleki Kıdem” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları Tablo 44 de verilmiştir.

Tablo 44. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

| Mesleki Kıdem | N | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P | Anlamlı fark |
|--------------------|------------|-----------------|----|----------|-------|--------------|
| 13yıl ve altı(A) | 56 | 88,81 | 2 | 15,87 | 0,000 | A>C B>C |
| 14-21 yıl arası(B) | 50 | 78,94 | | | | |
| 22 yıl ve üstü(C) | 44 | 54,65 | | | | |
| Toplam | 150 | | | | | |

Tablo 44 incelendiğinde üç farklı mesleki kıdem gurubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$\chi^2(2)= 15,87, p<0,05$]. Bu farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını belirlemek için guruplar arasında ikişer ikişer Mann Whitney U-Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 13 yıl ve altında olanlar ile 14-21 yıl arasında olanlar; 22 yıl ve üstündeki yöneticilere göre duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar.

3.3.2.7. “Duyarsızlaşma” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının mezun olunan alana göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 45 de verilmiştir.

Tablo 45. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-------|----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Sınıf | 71 | 70,92 | 5035,50 | 2479,50 | 0,219 |
| Branş | 79 | 79,61 | 6289,50 | | |

Tablo 45 incelendiğinde okul yöneticileri duyarsızlaşma alt boyutunda mezun olduğu alana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=2479,50, p>0,05$).

3.3.2.8. “Duyarsızlaşma” İle “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanlarının çalışılan kuruma göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 46 da verilmiştir.

Tablo 46. Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| İlköğretim | 112 | 77,16 | 8641,50 | 1942,50 | 0,420 |
| Ortaöğretim | 38 | 70,62 | 2683,50 | | |

Tablo 46 incelendiğinde okul yöneticileri duyarsızlaşma alt boyutunda çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (U=1942,50, p>0,05).

3.3.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi düzeylerine göre dağılımı, Tablo 47’de verilmiştir:

Tablo 47. Yöneticilerin Düşük Kişisel Başarı Hissi (DKBH) Alt Boyutunda Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı

| DKBH Düzeyi | Frekans | Yüzde |
|------------------------|---------|-------|
| Düşük (0-31) | 149 | 99,3 |
| Normal (32-38) | - | - |
| Yüksek (38 ve üzeri) | 1 | 0,7 |
| Toplam | 150 | 100 |

Tablo 47’ ye göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun tükenmişliğin alt boyutlarından olan düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır

3.3.3.1. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Yaş” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının yaşa göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları Tablo 48 de verilmiştir.

Tablo 48. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

| Yaş | N | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P | Anlamlı fark |
|---------------|------------|-----------------|----|----------|-------|--------------|
| 36 ve altı | 56 | 78,79 | 2 | 0,98 | 0,610 | |
| 37-44 arası | 50 | 70,65 | | | | |
| 45 ve üstü | 44 | 76,83 | | | | |
| Toplam | 150 | | | | | |

Tablo 48' e göre yöneticilerin düşük kişisel başarı hissi düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır [$\chi^2(2)= 0,98, p>0,05$].

3.3.3.2. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Cinsiyet” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının cinsiyete göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 49 da verilmiştir.

Tablo 49. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|----------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Kadın | 40 | 74,34 | 8177,00 | 2072,00 | 0,586 |
| Erkek | 110 | 78,70 | 3148,00 | | |

Tablo 49 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (U=2072,00, p>0,05).

3.3.3.3. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Medeni Durum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının medeni duruma göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 50 de verilmiştir.

Tablo 50. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|--------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Evli | 128 | 75,59 | 9675,50 | 1396,50 | 0,951 |
| Bekar | 22 | 74,98 | 1649,50 | | |

Tablo 50 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=1396,50$, $p>0,05$).

3.3.3.4. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Unvan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının unvana göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 51 de verilmiştir.

Tablo 51. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Unvanına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|------------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Müdür | 48 | 74,60 | 3581,00 | 2405,00 | 0,862 |
| Müdür Yardımcısı | 102 | 75,92 | 7744,00 | | |

Tablo 51 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=2405,00$, $p>0,05$).

3.3.3.5. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının öğrenim durumuna göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 52 de verilmiştir.

Tablo 52. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|---------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Lisans | 119 | 71,05 | 8455,00 | 1315,00 | 0,541 |
| Yüksek Lisans | 24 | 76,71 | 1841,00 | | |

Tablo 52 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=1315,00$, $p>0,05$).

3.3.3.6. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Mesleki Kıdem” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları Tablo 53 de verilmiştir.

Tablo 53. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

| Mesleki Kıdem | N | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P | Anlamlı fark |
|-----------------|------------|-----------------|----|----------|-------|--------------|
| 13yıl ve altı | 56 | 74,30 | 2 | 2,38 | 0,303 | |
| 14-21 yıl arası | 50 | 82,60 | | | | |
| 22 yıl ve üstü | 44 | 68,95 | | | | |
| Toplam | 150 | | | | | |

Tablo 53 incelendiğinde yöneticilerin düşük kişisel başarı hissi düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır [$\chi^2(2)= 2,38, p>0,05$].

3.3.3.7. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Mezun Olunan Alan” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının mezun olunan alana göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 54 de verilmiştir.

Tablo 54. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Mezun Olduğu Alana Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-------|----|-----------------|--------------|---------|-------|
| Sınıf | 71 | 78,75 | 5591,50 | 2573,50 | 0,384 |
| Branş | 79 | 72,58 | 5733,50 | | |

Tablo 54 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda mezun olduğu alana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($U=2573,50$, $p>0,05$).

3.3.3.8. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” İle “Çalışılan Kurum” Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi puanlarının çalışılan kuruma göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları Tablo 55 de verilmiştir.

Tablo 55. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Yöneticilerin Çalıştığı Kuruma Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Unvan | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-------------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|
| İlköğretim | 112 | 71,37 | 7993,00 | 1665,00 | 0,045 |
| Ortaöğretim | 38 | 87,68 | 3332,00 | | |

Tablo 55 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=1665,00$ $p<0,05$). Buna göre ortaöğretimde görevli yöneticiler ilköğretim yöneticilerine göre düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

3.4. Denetim Odağı İle Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, tükenmişlik sendromunun alt boyutlarını oluşturan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile denetim odağı arasındaki ilişki, basit korelasyon yöntemi ve Mann Whitney U-testi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.4.1. “Denetim Odağı” İle “Tükenmişliğin Alt Boyutları” Arasındaki İlişkinin Basit Korelasyon Yöntemiyle İrdelenmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin denetim odağıyla tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki ile ilgili korelasyon sonuçları Tablo 56’da verilmiştir.

Tablo 56. Denetim Odağı ile Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

| | | Duygusal Tükenme | Duyarsızlaşma | Düşük Kişisel Başarı Hissi |
|----------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Denetim Odağı | Pearson Correlation | .082 | .199* | .303** |
| | Sig. (2-tailed) | .319 | .014 | .000 |
| | N | 150 | 150 | 150 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 56 incelendiğinde denetim odağı ile tükenmişliğin alt boyutları olan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur fakat duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Denetim odağı ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz ($r=0,199$, $p<0,05$). Buna göre denetim odağı puanı arttıkça (içten denetimlilikten dıştan denetimliliğe kaydıkça) duyarsızlaşmanın da arttığını söyleyebiliriz. Ancak determinasyon katsayısı dikkate alındığında denetim odağı ile duyarsızlaşmanın birlikte değişim düzeyinin % 4 seviyesinde olduğu görülmektedir ($r^2=0,04$).

Denetim odağı ile düşük kişisel başarı hissi alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,303$, $p<0,05$). Buna göre denetim odağı puanı arttıkça (içten denetimlilikten dıştan denetimliliğe kaydıkça) kişisel başarı hissinde azalma duygusu da artmaktadır. Ancak determinasyon katsayısı dikkate alındığında denetim odağı ile düşük kişisel başarı hissi alt boyutundaki tükenmişliğin birlikte değişim düzeyinin %9 seviyesinde olduğu görülmektedir ($r^2 = 0,09$).

Denetim odağı toplam puanı ile tükenmişlik alt boyutlarının her biri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkiyi örneklemin tamamında incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinden başka her demografik değişkenin alt grupları bazında denetim odağı toplam puanı ile

tükenmişlik alt boyutları arasında “Kendall’s Tau-b Korelasyon Katsayısı” hesaplanmış ve demografik değişkenlerin bazı alt grupları için bu değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Tablo 57 de anlamlı ilişki elde edilen alt gruplar, korelasyon miktarları ve anlamlılık düzeyleri sıralanmıştır:

Tablo 57. Denetim Odağı ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki Kendall’s Tau-b Korelasyon Sonuçları

| Demografik Değişken | Alt Gurup | İlişkili Çıkan Değişkenler | Korelasyon Miktarı | N | Anlamlılık Düzeyi (2Kuyruklu) | Açıklanan Varyans r ² |
|----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|-----|-------------------------------|----------------------------------|
| Cinsiyet | Erkek | Dkbh | 0,204 | 110 | 0,003 | 0,04 |
| Cinsiyet | Kadın | Dkbh | 0,320 | 40 | 0,007 | 0,09 |
| Unvan | Müdür | Dkbh | 0,333 | 48 | 0,002 | 0,09 |
| Unvan | Müdür Yar. | Dkbh | 0,188 | 102 | 0,008 | 0,04 |
| Medeni durum | Evli | Dkbh | 0,227 | 128 | 0,000 | 0,04 |
| Çalışılan kurum türü | İlköğretim | Duyarsız | 0,158 | 112 | 0,021 | 0,02 |
| Çalışılan kurum türü | İlköğretim | Dkbh | 0,228 | 112 | 0,001 | 0,04 |
| Mezun olunan alan | Sınıf | Dkbh | 0,252 | 71 | 0,003 | 0,06 |
| Mezun olunan alan | Branş | Dkbh | 0,192 | 79 | 0,018 | 0,04 |
| Kıdem | 22 yıl ve üstü | Dkbh | 0,409 | 44 | 0,000 | 0,16 |
| Öğrenim durumu | Lisans | Dkbh | 0,198 | 119 | 0,003 | 0,04 |
| Öğrenim durumu | Yüksek lisans | Dkbh | 0,365 | 24 | 0,018 | 0,13 |
| Yaş | 37-44 | Duyarsız | 0,206 | 50 | 0,049 | 0,04 |
| Yaş | 45 yıl ve üstü | Dkbh | 0,401 | 44 | 0,000 | 0,16 |

Yukarıdaki guruplar dışındaki bütün diğer guruplarda ise iki değişken arasında örnekleme bulunan anlamlı ilişki bulunamamıştır.

3.4.2. “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu ile “İçten-Dıştan Denetimlilik” Arasındaki İlişkinin Mann Whitney U-Testi ile İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal tükenme alt boyutu ile içten-dıştan denetimlilik arasındaki ilişkiye ait Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. Duygusal Tükenme Puanlarının Denetim Odağına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Denetim Odağı | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|------------------|----|-----------------|--------------|---------|-------|
| İçten denetimli | 78 | 75,19 | 5864,50 | 2783,50 | 0,463 |
| Dıştan denetimli | 72 | 75,84 | 5460,50 | | |

Tablo 58 incelendiğinde okul yöneticileri duygusal tükenmişlik alt boyutunda denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (U=2783,5, p>0,05).

3.4.3. “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu ile “İçten-Dıştan” Denetimlilik Arasındaki İlişkinin Mann Whitney U-Testi İle İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma alt boyutu ile içten-dıştan denetimlilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59. Duyarsızlaşma Puanlarının Denetim Odağına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Denetim Odağı | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|------------------|----|-----------------|--------------|---------|-------|
| İçten denetimli | 78 | 69,53 | 5423,50 | 2342,50 | 0,039 |
| Dıştan denetimli | 72 | 81,97 | 5901,50 | | |

Tablo 59 incelendiğinde okul yöneticileri duyarsızlaşma alt boyutunda denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (U=2342,5, p<0,05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında içten denetimlilerin dıştan denetimlilere göre yaşadıkları duyarsızlaşmanın düzeyinin daha az olduğu görülmektedir. Bu bulgu denetim odağı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Literatüre göre duyarsızlaşma, okul yöneticisinin kendisini motive eden duygusal kaynakların azalması sonucu oluşur.

Böyle bir durumda içten denetimliler sahip oldukları inançları (beklentileri) gereği hem tükenmeye yol açacak daha az davranışta bulunurlar hem de böyle bir durumla karşılaştıklarında kendilerini motive edebilecek iç kaynaklara daha kolay ulaşabilirler. Bu durum içten denetimlilerin dıştan denetimlilere oranla daha az duyarsızlaşma yaşamalarını açıklıyor olabilir. Dıştan denetimli okul yöneticileri ise olayları çevrenin yönettiğini düşündükleri için dışa bağımlıdırlar. Performansa dayalı bir ödüllendirmenin; yeterince yapılamaması dıştan denetimliler için, adil yapılamaması da içten denetimliler için duyarsızlaşma yaşamalarının bir nedeni olarak görülebilir.

3.4.4. “Düşük Kişisel Başarı Hissi” Alt Boyutu ile “İçten-Dıştan Denetimlilik” Arasındaki İlişkinin Mann Whitney U-Testi ile İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin düşük kişisel başarı hissi alt boyutu ile içten-dıştan denetimlilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 60’da verilmiştir.

Tablo 60. Düşük Kişisel Başarı Hissi Puanlarının Denetim Odağına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

| Denetim Odağı | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|----------------------|----------|------------------------|---------------------|----------|----------|
| İçten denetimli | 78 | 63,50 | 4953,00 | 1872,00 | 0,000 |
| Dıştan denetimli | 72 | 88,50 | 6372,00 | | |

Tablo 60 incelendiğinde okul yöneticileri düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=1872,00$, $p<0,01$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında içten denetimlilerin dıştan denetimlilere göre yaşadıkları düşük kişisel başarı hissi alt boyutundaki tükenmişlik düzeyi daha azdır. Bu bulgu denetim odağı ile düşük kişisel başarı hissi alt boyutundaki tükenme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Düşük kişisel başarı hissi alt boyutundaki tükenmişlik, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılaması sonucu oluşan durumu ifade eder.

BÖLÜM IV. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara, sonuçlarla ilgili tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuçlar Ve Tartışma

“Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri” başlığını taşıyan bu araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin denetim odağı puan ortalamasının 8,49 olduğu tespit edilmiştir. Bu puan ortalaması dikkate alındığında okul yöneticilerinin %52’sinin bu puan ortalamasının altında, %48’inin ise ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarında düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Bu durum Dibekoğlu (2006)’nun araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin yaşı ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğunun göstermektedir. Buna göre yaş arttıkça denetim odağı puanlarının azaldığı, okul yöneticilerinin dış denetimlilikten iç denetimliliğe doğru kaydığı görülmüştür. 45 yaş ve üstündeki yöneticiler 36 yaş ve altındaki yöneticilere göre daha içten denetimlidir. Bu durum bu konuda yapılan çalışmalarla paraleldir. Yaş değişkeni ile denetim odağı arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar genellikle yaş arttıkça iç denetim odağında artıştan söz etmektedir (Nowicki ve Strickland, 1973; Korkut, 1986; Knoop, 1981; Dibekoğlu2006).

Okul yöneticilerinde cinsiyetin ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Buna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha içten denetimli olduğu söylenebilmektedir. Ülkemiz

koşullarında kız çocuklarının erkeklere göre daha baskıcı bir ortamda büyütüldükleri düşünülürse böyle bir sonucun çıkması şaşırtıcı gelmemektedir.

Bu sonuç (Denktaş ve Canel,1993; Yaşar,1996; Arıcak,1997; Tümkaya, 1997)'nın çalışmaları ile paralellik gösterirken bazı araştırmalarda kadınların daha içten denetimli olduğu belirtilmektedir (Oleron ve Soubitez,1982). Bazı çalışmalarda ise cinsiyetin denetim odağına etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Korkut,1986; Dibekoğlu,2006).

Denetim odağı ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Buna rağmen evli yöneticilerde bekar yöneticilere göre denetim odağı puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Denetim odağı ile unvan arasındaki ilişkiye bakıldığında ise müdürlerin müdür yardımcılarına göre anlamlı düzeyde daha içten denetimli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç (Dibekoğlu, 2006 ve Aydın, 2002)' ün sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Mesleki kıdem ile denetim odağı arasındaki ilişkiye bakıldığında 22 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin diğer meslektaşlarına göre daha içten denetimli olduğu görülmektedir. Bu durum yaş ile ilgili sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Zaman ilerledikçe kıdem arttığına göre böyle bir sonucun çıkması gayet doğaldır. Ayrıca genellikle yaş ilerledikçe kişiler müdürlük pozisyonuna geçiş yaptıkları için böyle bir sonucun çıkması muhtemel görülmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin öğrenim durumları, mezun oldukları alan ve çalıştıkları kurum ile denetim odağını arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Denetim odağı gurupları ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi arasında Mann Whitney U-Testi analizlerine bakılmıştır. Bu sonuçlara göre duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi alt boyutlarında anlamlı olarak içten denetimlilerin daha az tükenmişlik yaşadığı görülmektedir. Duygusal tükenme alt boyutunda ise ortalamalara

bakıldığında içten denetimlilerin ortalama puanlarının daha düşük olduğu görülmüş ancak bu sonuç anlamlı düzeye ulaşmamıştır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından biri olan duyarsızlaşma ile unvan ve yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdür yardımcıları müdürlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalara rastlanmıştır (Izgar, 2003 ; Babaoğlu, 2006).Yöneticilerin yaş guruplarına bakıldığında ise yaş ilerledikçe duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliğin azaldığı görülmektedir. Görevin ilk yıllarında daha idealist olarak göreve başlayarak birçok başarılar elde edeceğini, herkesin kendileriyle işbirliğine gideceğini düşünen yöneticilerde, tecrübe eksikliğinin, önerilerinin yeterince dikkate alınmamasının ve beklentilerinin tam olarak karşılanmamasının tükenmişlik düzeylerini arttıran etkenler olduğu söylenebilir. Literatürde yaşın duyarsızlaşmayı etkilemediğini gösteren bulgular yanında (Demir, 1995), etkileyen bir faktör olduğu bazı araştırmalarla ortaya konmuştur (Özmen 2001; Aslan, 2005). Yurt dışında ise, Maslach ve Jackson' ın yaptığı araştırmada, yaş yükseldikçe tükenmişliğin azaldığı bulunmuştur. Erken yaş guruplarındaki yöneticilerin, daha ileri yaşta olanlara göre daha yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşamaları onların genç yaşlardaki yoğun beklentilerine bakılarak da yorumlanabilir. Bu araştırmada yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişki Ergin (1992), Baysal (1995) ve Izgar' ın araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ile yöneticilerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre 22 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticiler diğerlerine göre daha az duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Bu sonuç Dönmez ve Güneş (2001)' in bulgularıyla tutarlıdır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissi ile yöneticilerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre ortaöğretimde çalışan yöneticiler ilköğretimde çalışan yöneticilere göre düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre içten denetimli okul yöneticilerinin dıştan denetimli okul yöneticilerine göre daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmaktadır. Bu

sonuç daha önce yapılan denetim odağı ve tükenmişlikle ilgili sonuçlarla paralellik göstermektedir. (Mc Intyre, 1984; Kyriacou, 1987; Mazur; Lynch, 1989; Nunn; Nunn,1993).

4.2. Öneriler

1. İçten denetimli olmanın kendi başına karar verebilme ve geleceğini yönlendirebilme özellikleri ile bağlantılı olduğu düşünülürse, okul yöneticileri göreve getirilirken belli bir seçimden geçirilebilir. Okul yöneticiliğine aday kişilerin kişilik özelliklerini de belirlemeye yardımcı olacak daha farklı yöntemlerle seçilmesi önerilmektedir.

2. İçten denetimli kişi hayatı konusunda kendisinin etkin olduğuna inanır. Bir başka deyişle; özgür iradesiyle düşünür, karar verir, kararlarını uygular ve her türlü davranışına bağlı olarak oluşan sonuçların sorumluluğunu alır. Bu özellikler bilim ve teknolojiye ilerlemeyi hedefleyen yüzyılımız insanının nitelikleriyle benzeşmektedir. Bu nedenle; eğitim sistemimiz içinde içten denetimli bireyler yetiştirmek de hedeflenmelidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlikten geldiği düşünüldüğünde öğretmen yetiştiren kurumlarda da içten denetimliliğin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılması önerilmektedir.

3. Mesleğe yeni başlayan genç okul yöneticilerinin daha dıştan denetimli bulunması onların hizmet öncesi eğitimleri ile ilgili görülmektedir. Bu bakımdan öğretmen yetiştiren kurumlarda okutulan okul yönetimi, sınıf yönetimi gibi derslere uygulamalarda ağırlık verilmesi önerilmektedir.

4. Öğretmen yetiştiren kurumlarda kişinin kendini tanımasına ve kişisel gelişimine katkıda bulunacak programların arttırılması önerilmektedir.

5. Deneyimli okul yöneticilerinin daha içten denetimli olduğu sonucuna bakıldığında, okul yöneticilerinin deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturularak iyi örnekleri öne çıkaracak toplantılar düzenlenmesi önerilmektedir.

4.3. Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma daha geniş ve yaygın örneklemler üzerinde yapılabilir
2. Aynı araştırma öğretmenlerle de yapılabilir.
3. Tükenmişliği ve denetim odağını ölçmek için gözlem ya da görüşme gibi nitel yöntemler kullanılması önerilebilir.
4. Tükenmişlikle başka kişilik özellikleri arasındaki ilişki araştırılarak yeni bulgulara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

AKÇAMETE, G. S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001), **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu Ve Kişilik**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

ALTAY, M. (2007). *Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ANDERSON, R.E.(1996).Burnout in School Leadership:Gender Differences Between Central Office Administrators and Principals, **Dissertation Abstract International**, 57(4), 1402A.

ARICAK, O. T. (1995) “*Üniversite Öğrencilerinde Saldırganlık, Benlik Saygısı Ve Denetim Odağı İlişkisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ASLAN, D. Kiper, N ve Karaağaoğlu, E. (2005). *Türkiye’de tabip odalarına kayıtlı olan bir grup hekimde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler*, Ankara: Türk Tabipleri Birliğı Yayınları.

AVCIOĞLU, S. (1995), “*Kaygı Düzeyi Ve Denetim Odağının, Bireyin İş Verimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenip Karşılaştırılması*”, Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDIN, P. İ. (2002). **İş Yaşamında Stres**, Ankara: Pegema Yayıncılık

AYDIN, L. (2002). “*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi (Sakarya İli Örneğı)*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDINAY, A. (1996), “*İş Tatmini İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki (Resmi, Özel, Yabancı Özel Lise Öğretmenleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma)*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

BABAOĞLAN, E. (2006). “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BASTOUNIS, M. D.vd. (2004). “Psychosocial Results of a Cross-National Survey”, **Journal of Economic Psychology**, V. 25, S. 2, April 2004, s. 263–278

BALTAŞ, Z. ve BALTAŞ, A. (1990) . **Stres ve Basa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Yayınları

BANDURA, A.(1997).”Self-Efficacy”, **Harvard Mental Health Letter**, March (1), Volume.13,No.9.

BASIM, H.N. ŞEŞEN, H. (2006). “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,(sayı:16)

BAŞARAN, E. (1982). **Temel Eğitim ve Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 112.

BAYSAL, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğe etki eden faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEUKMAN,T.L. (2005). “*The Effect of Selected Variables on Leadership Behaviour With in the Framework of a Transformational Organization Paradigm*”, Doctorol Thesis, University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences.

BİLGİN, N.(2003).*Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

BRİMM, J.L. (1983). What Stresses School Administrators, **Theory Into Practice**, 22(1), 64–69.

BÜHLER, K.E, Land, T.(2004). Burnout and Personality in Extreme Nursing: ”An Empirical Study”, **Julius- Maximilians Universitat Institue Psychotherapy and Medical Psychology**, 155(35), s. 35- 42.

CARDİNELL, C.F.(1981). ”Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses”The Annual of the National Conferance of Professors of Educational Administration, Seattle.

ÇAM, O. (1991). *”Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması”*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı.

ÇAM, O. (1992). **”Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Araştırılması”**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, s.155–166.

ÇOKLUK, Ö. (2003). **Örgütlerde Tükenmişlik**, C. Elma, K. Demir (Ed.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar, Ankara: Anı Yayıncılık, 109–133.

DAĞ, İ. (1991). “Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği Ve Geçerliliği”, **Psikoloji Dergisi** Cilt:7, Sayı 26, Ankara.

DALY, S. (1992). “Principal Burnout in The Public Schools”, **Dissertation Abstract International**, 53(7), 2177 A.

DEMİR, A. (1995). Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEMİRKOL, İ.(2006). “Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DERYAKULU, D. (2002). “Denetim Odağı Ve Epistemolojik İnançların Öğretim Materyalini Kavramayı Denetleme Türü Ve Düzeyi İle İlişkisi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22, 55–61.

DİBEKOĞLU, Z. (2006). “Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri(Sakarya İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

DÖNMEZ, A. (1994). “Eğer Hitler İsteseydi” 1. baskı, Ankara: Gündoğan Yayınları,

DÖNMEZ, B. ve Güneş, H. (2001). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”, **Eğitim Araştırmaları** , 5 , 71–78.

ERGİN, C. (1992), “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uyarlanması”, 7. Psikoloji Kongre Kitabı, Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları

ERSOY, F. YILDIRIM, C. ve EDİRNE, T. (2001). “Tükenmişlik Sendromu”, <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html> (20.01.09)

FOLKMAN, S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle Aged Community Sample, **Journal of Health and Social Behavior**, 21, 219–239.

FREUDENBERGER, H. J. (1974). Staff Burn-Out, **Journal of Social Issues**, 30(1), 159–165.

FREUDENBERGER, N. J.ve RICHELSON, G. (1981). “**Burn-out, How to Beat The High Cost of Success**”, New York: Bantam Boks, Doubleday&Company, Inc.

FRIEDMAN, I. A. (2002). Burnout İn School Principals: Role Related Antecedents. **Social Psychology of Education**, 5, 229–251.

GARDEN, M.(1991). Relationship Between Burnout And Performance. **Psychological Reports**, Vol. 68.

HUGHES, T.M. vd. (1987). The Prediction of Teacher Burnout Through Personality Type,*Critical Thinking and Self-Concept*, Washington, DC:ERIC, s.5.

IZGAR H. (2003). **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

IACOVİDES, A. Vd. (2003) “The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression”, **Journal of Effective Disorders**, 75, 209–221.

ISIKHAN, V. (2004). “**Çalışma Hayatında Stres ve Basa Çıkma Yolları**”, Ankara: Sandal Yayınları

JACKSON, S. Vd. (1986). Toward An Understanding Of The Burnout Phenomenon, **Journal of Applied Psychology**, 71(4), 630–640.

KAÇMAZ, N,(2005). İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt 68, Sayı 1, s.29–32
<http://www.itfdergisi.com/text.php3?id=407> (10.01.2009)

KALİMO, R. vd. (2003). Staying,Well Or Burning Out At Work: Work Characteristics And Personal Resources As Long-Term Predictors, **Work & Stress**, Vol: 17, (105–120)

KAYHAN,C. (2008). “**Burnout Tükenmişlik Sendromu**”,
http://www.aktuelpsikoloji.com/artikel.php?artikel_id=228 (10.01.09)

KARASAR, N.(2004). “ **Bilimsel Araştırma Yöntemi**”, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

KAYA, M. (2002). “*Cinsiyetleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Eş Seçim Tercihlerine Göre Denetim Odakları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KORKUT, F.(1986). “*İlkokul Öğrencilerinde Kendilerine ve Ailelerine İlişkin Bazı Değişkenlerinin Denetim Odakları Üzerindeki Etkisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KNOOP, R. (1981). “Age And Corraletes Of Locus Of Control”, **Journal of Psychology**, 108, 103–106.

KREMER,L.,Hofman,J.E(1992). “Teacher’s Professional İdentity and Burnout”, **Research in Education**, 34, 89-95.

KYRIACOU, C. (1987). “Teacher Stress and Burnout: An International Review”, **Educational Research**, 29 (2), 146–152.

LAJUNEN Timo, Mikko Rasanen (2004). “Can Social Psychological Models Be Used To Promote Bicycle Helmet Use Among Teenagers? A Comparison Of The Health Belief Model, Theory Of Planned Behavior And The Locus Of Control”, **Journal Of Safety Research** 35, 115– 123

LEİTER, M.P.(1991).” The Dreams Denied Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations “, **Canadian Psychology**,Vo.32 No.4

LEİTER, M. and MEECHAN, K.A.(1986). Role Structure and Burnout in the Field of Hunan Services, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 22(1), 15.

MASLACH, C., LEİTER, M.(1997). **The Truth About Burnout**,Jossey-Bass,San Francisco,ca.

MASLACH, C. & JACKSON, S. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, (2), 99–113.

MASLACH, C. (2003). “Job Burnout: New Directions In Research And Intervention”, **Current Directions in Psychological Science**, 12, 189–192.

MAZUR, P.J., LYNCH, M. D. (1989).“Differential Impact of Administrative Organizational, and Personality Factors on Teacher Burnout”, **Teaching and Teacher Education**. 5 (4), 337–353.

Mc INTYRE, T. C. (1984). “The Relationship Between Locus of Control and Teacher Burnout”, **British Journal of Educational Psychology**, 54, 235–238.

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 27.08.2003, Sayı: 25212. Değişiklik: Resmi Gazete, Tarih: 21.10.2004 Sayı: 25620.

MEIER, S.T.(1984).”The Construct Validity of Burnout”, **Journal of Occupational Psychology**, 57, (211–219).

MİNİBAŞ, J. (1990). “*Özel Ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi Ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi Ve Agresyon Yönü*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens.

NJUS, M. and BROCKWAY, H. (1999) “Perceptions Of Competence And Locus Of Control for Positive And Negative Outcomes: Predicting Depression And Adjustment To College”, **Personality And Individual Differences**, V. 26, S. 3, Mart 1999, s. 531–548

NOWICKİ-STRICKLAND (1993).”Çocuklar İçin Denetim Odağı Ölçeği”, *3P psikiyatri, Psikoloji, Psikofarmakoloji Dergisi*, 1,ek sayı(2): 39–40.

NUNN, G. D. NUNN, S. J. (1993). "Locus of Control and School Performance: Some Implications for Teachers” **Education**. 113 (4), 636–641.

ÖRMEN, U. (1993). “*Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZER, R. (1998). “*Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri Ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi.

ÖZMEN, H. (2001). “*Görme engelliler okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ROGERS, D.P.(1984).”Helping Employees Cope With Burnout”, **Business**, October- December, pp.3-7

ROTTER, J. B. (1966).”Generalized Expectancies For Internal Vs. External Control Of Reinforcement”, **Psychological Monographs**, 80, 1–28.

ROTTER, J. B. (1990).” Internal Versus External Control of Reinforcement: A Case History of A Variable”, **American Psychologist**, 45, 489–493.

SARIKAYA, P.(2007). “*Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SARROS, J.C. (1988). Administrator Burnout: Findings And Future Directions. **Journal of Educational Administration**, 26(2), 184–196.

SEMYKİNA, A. and Susan J. Linz (2007) “Gender Differences İn Personality And Earnings: Evidence From Russia”, **Journal Of Economic Psychology**, *V. 28(3)*, June 2007, s. 387–410

SOLMUŞ, T.(2004). “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli”, **Türk Psikoloji Bülteni**, s:34–35, Ankara, Eylül-Aralık 2004.

SÜRGEVİL, O.(2006). **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, Ankara: Nobel Yayınları.

SPECTOR,P.E. (1982). ” Behaviour in Organizations as a Function of Employee’s Locus of Control”, **Psychological Bulletin**, Vol. 91, No. 3, 1982, s. 482- 497.

STRICKLAND, B. R. (1989). Internal-External Control Expectancies:From Cotingency To Creativity, **American Psychologist**, 44, 1–12.

TORUN, A.(1995). “*Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir Uygulama*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TÜMKAYA, S.(1997). “ **İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları**”, IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresinde Sunulan Bildiri. Ankara (1–3 Eylül 1997)

TÜMKAYA, S. (1996), “*Öğretmenlerde Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başa Çıkma Davranışları*”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAMAN, M. vd (2002). “Stres Kaynakları ile Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”, **Eğitim Araştırmaları**, 3(9), 141–155.

YERLİKAYA, A.(2000): “*Köy ve Şehirlerde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi.

YEŞİLYAPRAK, B.(2004). “Denetim Odağı”, (Ed.Yıldız Kuzgun) **Eğitimde Bireysel Farklılıklar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

YEŞİLYAPRAK, B. (1990).“ Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişime İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme”, **Psikoloji Dergisi**, 7 (25), 41–52.

YÖNEY,H. ve ÜNALAN,P. <http://www.ntvmsnbc.com.tr/news/303101.asp> erişim tarihi 09/01/09

YÜKSEL, F. (1991), “*İçsel Ya Da Dışsal Olmanın Ve Bazı Değişkenlerin Üniversite Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeylerine Etkisi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

WALTER, H.G. & Gates, G. (1998). “The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout”, **Journal of Educational Administration**, 36(2), 146–153.

WHİTAKER, K.S. (1996). Exploring Causes of Principal Burnout, **Journal of Educational Administration**, 34(1), 60–71.

EKLER

EK I

Sayın Okul Yöneticisi;

Okul yöneticilerin sorunlarının çözümüne katkı sağlamayı amaçlayan bilimsel bir çalışma yapmaktayım. Araştırmanın yapılabilmesi için sizlerin katkılarınıza başvurulmuştur.

Elde edilen verilerden ve sonuçlarından yalnızca araştırma amaçlı yararlanılacak, her ne sebeple olursa olsun başka amaçlar için kullanılmayacaktır.

Verileri toplayabilmek için sizlere 8 sorudan oluşan “kişisel bilgi anketi”, 22 sorudan oluşan “tükenmişlik anketi” ve 29 sorudan oluşan “denetim odağı anketi” olmak üzere üç ayrı soru formu sunulmuştur. Bu üç ekte verilen ifadelere bağlı olarak seçtiğiniz ifadeyi Kimliğinizi belirtmeden, en doğru bilgiyi vermeniz araştırmanın bilimselliği açısından önem taşımaktadır.

İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Esra Özdemir

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz:
3. Medeni Durumunuz:
4. Unvanınız: **a)** Müdür **b)** Müdür Yardımcısı
5. Öğrenim Durumunuz:
 - a) Lise
 - b) Ön lisans
 - c) Lisans
 - d) Yüksek Lisans
 - e) Doktora
 - f) Diğer
6. Mesleki Kıdeminiz:
7. Mezun Olduğunuz Alan (Branş):
8. Çalıştığınız Kurum: **a)** İlköğretim **b)** Ortaöğretim

EK II

(MTÖ) Bu ankette işinizle ilgili tutumları yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, her bir ifade ile istenen durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Bunun için ifadelerin sağ yanında “hiçbir zaman”dan “her gün”e kadar uzanan 7 basamaklı bir seçenek sunulmuştur. Sizin o ifade ile ilgili yaşadığınız hangi basamağa denk geliyorsa ilgili yeri işaretleyiniz

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

| İFADELER | Hiçbir zaman | Yılda birkaç kez ya da daha az | Ayda birkaç kez ya da daha az | Ayda birkaç kez | Haftada bir kez | Haftada birkaç kez | Her gün |
|---|--------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------|
| 1. İşimden soğuduğumu hissediyorum. | | | | | | | |
| 2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum. | | | | | | | |
| 3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. | | | | | | | |
| 4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım. | | | | | | | |
| 5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum. | | | | | | | |
| 6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı. | | | | | | | |
| 7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. | | | | | | | |
| 8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum. | | | | | | | |
| 9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. | | | | | | | |
| 10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim. | | | | | | | |
| 11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum. | | | | | | | |
| 12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim. | | | | | | | |
| 13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum. | | | | | | | |
| 14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum. | | | | | | | |
| 15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil. | | | | | | | |
| 16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. | | | | | | | |
| 17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum. | | | | | | | |
| 18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum | | | | | | | |
| 19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim. | | | | | | | |
| 20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum | | | | | | | |
| 21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum. | | | | | | | |
| 22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben oluşturmuşum gibi davrandıklarını hissediyorum. | | | | | | | |

EK III

DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Bu anket kişisel inançlarla ilgilidir; bunun için doğru ya da yanlış cevap diye bir durum söz konusu değildir. Lütfen seçeneklerden sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız ifadeyi (yalnız bir ifadeyi) seçiniz ve işaretleyiniz.

- 1 a) Ana-babaları çok cezalandırdıkları için çocuklar problemlili oluyor.
b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından serbest bırakılmalarıdır.
- 2 a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.
b) İnsanların talihsizlikleri, yaptıkları hataların sonucudur.
- 3 a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.
b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
- 4 a) İnsanlar, bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.
b) İnsanlar ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
- 5 a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
b) Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
- 6 a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.
b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
- 7 a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmaz.
b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyen kişilerdir.
- 8 a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım belirler.
b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
- 9 a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.
b) Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmekten daima daha iyidir.

- 10 a)** İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olmaz.
- b)** Sınav soruları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz olur ki çalışmanın anlamı yoktur.
- 11 a)** Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük bir payı vardır.
- b)** İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
- 12 a)** Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir.
- b)** Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.
- 13 a)** Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.
- b)** Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.
- 14 a)** Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.
- b)** Herkesin iyi bir tarafı vardır.
- 15 a)** Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
- b)** Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.
- 16 a)** Kimin patron olacağı genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.
- b)** İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
- 17 a)** Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.
- b)** İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilir.
- 18 a)** Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.
- b)** Aslında “şans” diye bir şey yoktur.
- 19 a)** İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.
- b)** Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas edebilmesidir.
- 20 a)** Bir insanın sizden hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
- b)** Kaç arkadaşınız olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.

- 21 a)** Uzun vadede yaşamınızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.
- b)** Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
- 22 a)** Yeterli çabayla, siyasal bozuklukları ortadan kaldırebiliriz.
- b)** Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
- 23 a)** Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlayamıyorum.
- b)** Alınan notlarla çalışma derecesi arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
- 24 a)** İyi bir lider, halkın bizzat karar vermesini bekler.
- b)** İyi bir lider, herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.
- 25 a)** Çoğu kez başıma gelenler üzerinde, çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.
- b)** Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.
- 26 a)** İnsanlar, arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
- b)** İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.
- 27 a)** Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.
- b)** Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
- 28 a)** Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımındandır.
- b)** Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.
- 29 a)** Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlayamıyorum.
- b)** Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında İstanbul’ da doğdu. İlköğrenimini Ceyhan’da ortaöğretimini Babaeski’de liseyi İstanbul’da tamamladı. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümünden mezun oldu. 1999 yılında Pendik Dolayoba Korkut Evirgen İlköğretim Okulu’nda matematik öğretmeni olarak göreve başladı. Halen Haydarpaşa Teknik Okullarında matematik öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Tel: 05058038213