

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

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN  
MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ  
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**  
(İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)

SÜLEYMAN SAMİ YILDIRIM  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
071109124

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ  
Yrd.Doç. Dr. MÜRŞİDE ÖZGELDİ

İstanbul,Nisan 2009

## ÖNSÖZ

Mesleği gereği insanlarla sıkı bir iletişim içerisinde olan kişilerde meydana gelen tükenmenin, onların psikolojilerini bozduğu ve iş performanslarını düşürdüğü mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Eğitim çalışanları ve yöneticileri sürekli insanlarla iletişim içinde olması nedeniyle pek çok mesleki tükenmişlik araştırmasına konu olmuşlardır.

Okul yöneticilerinin tükenmesi onların üzerinde psikolojik, duygusal ve davranışsal bakımdan olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Tükenme yaşayan yönetici; beraber çalıştığı öğretmenlere, her türlü sorununa destek olmak durumunda olduğu öğrencilere ve diğer personele yeterince ilgi gösteremez, onlara yardımcı olamaz. Veli-okul ilişkisini, okul-çevre ilişkisini sağlayamaz. Tükenme yaşayan yönetici, yönetmekten sorumlu olduğu kurumu işlevsiz hale getirebilir. Başarısızlıklarda sürekli başkalarını suçlar ve problemlere karşı duyarsız kalır.

Yukarıda belirtilen özelliklerinden ötürü okul yöneticilerinin moral motivasyonları, duygusal yönleri, kişisel başarı güvenleri daima olumlu olmalıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin ve önlemlerin belirlenmesi bu araştırmanın inceleme konusu olmuştur.

Araştırmanın yapılmasında büyük katkısı olan ve beni değerli eleştirileriyle yönlendiren danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Mürşide Özgeldi'ye, yine değerli katkılarından ötürü Sayın Prof.Dr. Münevver Çetin ve Yrd.Doç.Dr. Ali Temel'e ve araştırmanın her aşamasında bana ışık tutan ve olumlu katkılar sunan değerli öğretmen arkadaşım Gökhan Atar'a saygı ve sevgilerimle teşekkürler ediyorum.

## ÖZET

### Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi

**Süleyman Sami YILDIRIM**

Okul yöneticileri; disiplin problemleri, öğrencilerin ilgisizliği, kalabalık sınıflar, aşırı prosedür, hatalı anne baba tutumları, araç gereç eksikliği, öğretmen davranışları, mesleki doyumsuzluk, rol çatışmaları gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu gibi durumlar yöneticileri; gerek öğretmenlerine, iş arkadaşlarına, öğrencilere, velilere, ilişkide bulunduğu diğer kişilere karşı tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmekte gerekse kendisini sürekli olumsuz hissetmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu durum yöneticilerin tükenmişlikleriyle ifade edilebilir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ve nedenlerinin neler olduğu sorularına cevap aranmıştır.

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin; tükenmişlik düzeylerinin ve nedenlerinin incelenmesidir. Yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki tükenmişliklerinin incelendiği bu çalışmada ayrıca yöneticilerin demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığı da ele alınmıştır.

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. 2007-2008 Eğitim-Öğretim Yılı'nda İstanbul ili Anadolu yakasındaki 50 ortaöğretim kurumunda görev yapan 100 yönetici üzerinden yürütülmüştür.

Yöneticilerin tükenmişlik düzeyini belirlemek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal tükenmişlik düzeylerine bakıldığında %50'sinin düşük, %34'nün orta, %16'sının yüksek olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin duyarsızlaşma düzeylerine bakıldığında %64'ü düşük, %25'i orta, %15'i yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur.

Yöneticilerin kişisel başarı düzeylerine bakıldığında %61'i düşük, %25'i orta, %14'i yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadığı bulunmuştur. Buna karşılık duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin Yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre bakıldığında 6-10 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı ölçüde duygusal tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda incelendiğinde 1-5 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları bulunmuştur. Kişisel başarı boyutunda 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süre ile çalışan yöneticilerin 6-10 yıl çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kişisel başarısızlık yaşadıkları bulunmuştur.

Yöneticilerin öğretmenlikte geçen sürelerine göre yöneticiler arasında duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin yaşadıkları sorunlarla ilgili vermiş oldukları cevaplar yedi grupta toplanmıştır. Bu gruplar: Mevzuat, Ast üst ilişkisi, Oklu yönetimi ve öğretmen ilişkisi, Fiziki yetersizlikler, Gelir düzeyi, Veli tutumları, Okul giderleri olarak belirlenmiştir.

## ABSTRACT

### Researching School Administrators' Burnout Level

Süleyman Sami Yıldırım

School administrators may encounter some negative situations such as discipline matters , indifference of the students, overcrowded classrooms, excessive procedure, problematic parental behaviour, lack of classroom material, teacher behaviour, occupational dissatisfaction and role conflicts. Such situations not only affect their relationships with the teachers, colleagues , students and parents negatively , but also might make themselves feel badly continuously .

In this study, the questions of what the burnout level of the high school administrators is and the reasons that cause that burnout have been tried to be answered. This study in which the administrators emotional burnout, desensitization and the burnout dimension of their personal achievements have been examined , also deals with the matter of demographical properties' effect on these personnel.

“Scanning Model” has been used in this study. 100 administrators working in 50 high schools in Anatolian side of İstanbul in 2007-2008 academic year have contributed

To determine the burnout level of the administrators, “*Maslach Burnout Inventory*“ has been applied . The data of this research have been obtained using a face to face method.

According to the results of the study ,as for the emotional burnout level are concerned , 50% of the administrators having low, 34% of them having medium and 16% are having high emotional burnout level .

As for the desensitization level of the administrators is concerned , 64% of them are having low, 25% medium and 15% are having high level of burnout.

When the personal achievements of the administrators are concerned the burnout degree of the administrators is 61% low, 25% medium and 14% high.

It's clear that male administrators have meaningfully higher level of emotional burnout than the female ones. Yet, as for desensitization and personal achievement levels are concerned , no meaningful difference has been able to found between male and female administrators .As for the working periods are concerned , the administrators who have worked 6-10 years have deliberately higher level of emotional burnout level than the ones who worked for 16 or more years. When the desensitization level has been examined , the administrators who have worked for 1-5 years ,have clearly higher level of desensitization than the ones who have worked for 16 years or more. Finally as for the personal achievement side of the burnout

level has been examined , the administrators who have worked 11-15 years and 16 years and more experience higher level of personal failure than the ones who have worked for 6-10 years.

No meaningful difference has been determined in emotional burnout , desensitization and personal achievement levels among them as for their working periods as teachers are concerned .

The problems that the school administrators have had to encounter were examined in seven groups These are *legislations, hierarchical relationships , school administration and teacher relations, environmental inadequacies , income level , parental behaviours , school outgoings.*

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLO LİSTESİ.....	XII
BÖLÜM 1.....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Tükenmişlik(Burnout) Kavramı.....	2
1.2.Tükenmişlik Ile Yakından İlgili İki Önemli Kavram: Stres Ve İş Doyumu.....	3
1.2.1.Stres.....	3
1.2.2.İş Doyumu.....	5
1.3.Tükenmişliğin Nedenleri.....	5
1.3.1.Tükenmişliğe Neden Olan Kurumsal Faktörler.....	6
1.3.2.Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Faktörler.....	7
1.4.Tükenmişliğin Belirtileri.....	8

<b>1.5.Tükenmişliğin Sonuçları.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6.Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.1.Yönetim Anlayışı.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.2.Hoşça Vakit Geçirmek.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6.3.Bilgilenme Ve Destek Alma.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6.4.Stres Yönetimi.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6.5.Ödüllendirme.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7.Tükenmişlikle İlgili Modeller.....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.2.Pines Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7.3.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7.4.Scot Meier'in Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>16</b>
<b>1.7.5.Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>17</b>
<b>1.7.6.Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>17</b>
<b>1.7.7.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>18</b>
<b>1.7.8.Maslach Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>19</b>
<b>1.7.8.1.Tükenmişliğin Boyutları.....</b>	<b>20</b>



1.8.Problem.....	21
1.9.Amaç.....	23
1.10.Önem.....	24
1.11.Varsayımlar.....	24
1.12.Sınırlılıklar.....	25
1.13.İlgili Araştırmalar.....	25
1.13.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	25
1.13.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	29
<b>BÖLÜM 2.....</b>	<b>32</b>
<b>2.YÖNTEM .....</b>	<b>32</b>
2.1.Araştırma Modeli.....	32
2.2.Evren ve Örneklem.....	32
2.2.1.Evren .....	32
2.2.2.Örneklem.....	32
2.3.Veri Toplama Araçları .....	33
2.3.1.Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	33

2.3.1.1.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği.....	34
2.3.1.2.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliliği...	35
2.3.1.3.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması	36
2.4.1.4.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması	36
2.3.1.5.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanların Yorumu.....	36
2.3.2.Demografik Ve Mesleki Bilgi Toplama Formu.....	37
2.4.Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol.....	37
2.5.Verilerin Çözümlemesi.....	37
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>39</b>
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>39</b>
3.1.Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları.....	41
3.2.Çözümleyici İstatistik Analizi Sonuçları.....	41
3.2.1.Yöneticilerin Tükenmişliği.....	41
3.2.2.Yöneticilerin Cinsiyete Göre Tükenmişlik Durumları.....	43

<b>3.2.3.Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre</b>	
<b>Tükenmişlik Durumları.....</b>	<b>43</b>

<b>3.2.4.Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Tükenmişlik</b>	
<b>Durumları.....</b>	<b>46</b>

**Sayfa No**

<b>3.2.5.Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre</b>	
<b>Tükenmişlik Durumları.....</b>	<b>48</b>

<b>3.2.6.Yöneticilerin Yöneticilikteki Çalışma</b>	
<b>Sürelerine Göre Tükenmişlik Durumları.....</b>	<b>54</b>

<b>3.2.7.Yöneticilerin Öğretmenlikteki Çalışma</b>	
<b>Sürelerine Göre Tükenmişlik Durumları.....</b>	<b>60</b>

<b>3.2.8.Yöneticilerin Yaşlarına Göre</b>	
<b>Tükenmişlik Durumları.....</b>	<b>63</b>

<b>3.2.9.Yöneticilerin Tükenmelerine Yol Açan Faktörler...</b>	<b>66</b>
--	-----------

<b>3.2.9.1.Mevzuat Açısından Yaşanan Sorunlar.....</b>	<b>66</b>
--	-----------

<b>3.2.9.2.Ast Üst İlişkileri .....</b>	<b>67</b>
---	-----------

<b>3.2.9.3.Okul Yönetimi Ve Öğretmen İlişkileri.....</b>	<b>67</b>
--	-----------

<b>3.2.9.4.Okuldaki Fiziki Yetersizlikler.....</b>	<b>68</b>
--	-----------

<b>3.2.9.5. Gelir Düzeyi.....</b>	<b>69</b>
-----------------------------------	-----------

<b>3.2.9.6. Veli Tutumları.....</b>	<b>69</b>
-------------------------------------	-----------

<b>3.2.9.7Okul Giderlerinin Karşlanması.....</b>	<b>70</b>
--	-----------

<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>71</b>
---------------------	-----------

<b>4. SONUÇ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.Sonuç ve Tartışma.....</b>	<b>71</b>
	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>4.2.Öneriler.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.2.Araştırmacılara Öneriler.....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>86</b>

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1:Örneklemin İlçelere Göre Dağılımı.....</b>	<b>33</b>
<b>Tablo 2:Tükenmişlik Düzeyi ve Alt Boyutları.....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 3:Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları.....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 4:Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistik Sonuçları .....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 5:Duygusal Tükenmeye İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 6:Duyarsızlaşmaya İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo.7: Kişisel Başarıya İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 8:Duygusal Tükenmişlik Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 9:Duyarsızlaşma Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 10:Kişisel Başarı Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....</b>	<b>44</b>
<b>Tablo 11:Duygusal Tükenmişlik Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....</b>	<b>44</b>

<b>Tablo 12:Duyarsızlaşma Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 13:Kişisel Başarı Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 14:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 15:Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 16:Kişisel Başarı Puanlarının Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları..</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 17:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları...48</b>	<b>48</b>
<b>Tablo 18:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Çalışılan Okul Türüne Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 19:Duyarsızlaşma Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 20:Duyarsızlaşma Puanlarının Çalışılan Okul Türüne Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....</b>	<b>51</b>

<b>Tablo 21:Kişisel Başarı Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 22:Kişisel Başarı Puanlarının Çalışılan Okul Türüne Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 23:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 24:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 25:Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 26:Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 27:Kişisel Başarı Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 28:Kişisel Başarı Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 29:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Öğretmenlikte Geçen Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>60</b>

<b>Tablo 30:Duyarsızlaşma Puanlarının Öğretmenlikte Geçen Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 31:Kişisel Başarı Puanlarının Öğretmenlikte Geçen Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 32:Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 33:Duyarsızlaşma Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 34:Kişisel Başarı Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....</b>	<b>65</b>



# BÖLÜM I

## 1.GİRİŞ

Tükenmişlik, birçok bilim adamı tarafından tanımlanmakla birlikte bu konuda yoğunlaşan ve bu alanda öncülük eden Maslach olmuştur. Maslach, tükenmişliği: “duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma şeklinde ortaya çıkan bir sendrom” olarak tanımlamıştır(Maslach,1982:3).Tükenmişlik sendromu özellikle başarılı olmak için yoğun tempoda çalışan, kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir(Baltaş, 1996).

Her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de yapılan araştırmalar tükenmişliğin olduğunu ortaya koymuştur(Tümkaya,1996; Izgar,2000; Urfalı ve Aksoy, 2007). Bu araştırmalar öğretmenlerde tükenmişliğe yol açabilecek pek çok sorunu ortaya koymuştur.

Öğretmenler içinde eğitim kurumlarında eğitim öğretim sürecini yönetecek, öğretmenleri ve personeli sevk ve idare edecek yöneticiler bulunmaktadır. Bu grubu oluşturan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre yaşayacakları duyguların daha farklı olabileceği düşünülmektedir. Kimi zaman yaptıkları işten manevi haz duyacakları, mutlu olacakları kimi zamanda bu işte engellemelerle karşılaşarak mutsuz olacakları tahmin edilmektedir.

Okul yöneticileri eğitim hizmeti veren ve eğitim alan insan kaynaklarını yönetir. Okul yöneticileri eğitilen insan gücü olarak öğrencilerin iyi yetiştirilmesi aynı zamanda bu eğitimi verecek olan öğretmenlerin etkili bir şekilde çalıştırılması için uygun örgütsel ortamı oluşturması gereken kişilerin başında gelir. Bundan dolayı okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri taşımaları gerekmektedir. Öğretimsel lider olarak okul müdürü ve yöneticilerin belli bir amacı , hedefi olan ; eğitim süreçleri ve kuramları hakkında ciddi bilgi sahibi , inisiyatif alabilen , kişilik özellikleriyle iletişimi ve ilişkileri olumlu , çalışanlar tarafından saygı duyulan , hoşgörülü , çalışkan ve kararlı olan kişilerdir.

Okul yöneticilerinin tükenmesi onların üzerinde psikolojik, duygusal ve davranışsal bakımdan olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Tükenme yaşayan yönetici; beraber çalıştığı öğretmenlere, her türlü sorununa destek olmak durumunda olduğu öğrencilere ve diğer personele yeterince ilgi gösteremez, onlara yardımcı olamaz. Veli-okul ilişkisini, okul-çevre ilişkisini sağlayamaz. Tükenme yaşayan yönetici, yönetmekten sorumlu olduğu kurumu işlevsiz hale getirebilir. Başarısızlıklarda sürekli başkalarını suçlar ve problemlere karşı duyarsız kalır.

Yukarıda belirtilen özelliklerinden ötürü okul yöneticilerinin moral motivasyonları, duygusal yönleri , kişisel başarı güvenleri daima olumlu olmalıdır. Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini düşürecek etmenlerin belirlenmesi ve önlemler alınması onların mesleki yaşamlarına ve başarılarına katkı yapacaktır.

Araştırmadan beklenen fayda yukarıda belirttiğimiz durumların bilimsel olarak ortaya konması, mevcut başka etmenlerin belirlenmesi ve bunların okul yöneticilerini üzerinde yaratabileceği tükenmişlik düzeyini ve türünü belirlemektir.

### **1.1.Tükenmişlik(Burnout) Kavramı**

1970'lerin sonlarıyla 1980'lerin başlarına kadar, tükenmişlik, (burnout) konusunda, sistemli ampirik çalışmalar yapılmamış ve yayınlanmamıştır. Bu yıllar sonrasında "tükenmişlik" daha açık bir şekilde kavramlaştırılmış ve tanımlanmıştır. Aynı zamanda bu dönemde standartlaştırılmış ve psikometrik açıdan uygun bir araç olan Maslach Tükenmişlik Envanteri, tükenmişliği ölçmek üzere geliştirilmiştir.

Tükenmişlik, Freudenberger ve Richelson tarafından meslek stresinin bir çeşidi olarak düşünülmüştür. Bunun diğer stres nedenleri gibi, aynı etkilerin bazılarına sahip olmasına rağmen, tükenmişliğe özgü olan şey, stresin hizmet veren kişi ile hizmet alan kişi arasındaki sosyal etkileşimden doğmasıdır.(Mazur, 1989;Akt.Tümkaya,1996:36)

Mesleki tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış ve insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamı taşıyan tükenme durumu olarak tanımlanmıştır(Akt. Izgar, 2001:1).

Maslach'a göre tükenmişlik insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981:98;Akt.Izgar,2000:21).

Dolan(1987), tükenmişliği kişisel kaynakların sona dayandığı, normal günlük olgular karşısında sürekli bir ümitsizlik ve negativizmin yer aldığı, bir enerji tükenişi olarak yorumlarken, ilerleyici bir stres süreci olmasını vurgulamıştır(Dolan,1987; Akt.Demir,1995:62).

## **1.2.Tükenmişlik ile Yakından ilgili iki Önemli Kavram: Stres ve iş Doyumu**

### **1.2.1.Stres**

Kişinin uyum eşiğini aşmasına neden olan iç ve dış etkenler olarak tanımlanmaktadır (Lewis, 1993;Akt.Izgar,2000:22). Stres kavramı genelde bazı durumlardan memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu rahatsızlık iki nedene bağlanabilir. Birincisi: tasa, korku, öfke, hayal kırıklığı, nefret gibi duygusal faktörlerdir. İkincisi ise trafik sıkışıklığı veya bir gün içinde yetişmesi gereken bir rapor gibi, çevresel Faktörlerdir. Stres "bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlamaya karşı bir tepkinin doğurduğu sonuçtur (Sabuncuoğlu, 1996:142).

Strese neden olan etkenler Şu Şekilde sıralanabilir (Lewis, 1993; Akt.Izgar,2000:22).

-Psikolojik etkenler: kısıtlı zaman, kusursuz olma, sabit fikirlilik, batıl inançlar, yanlış düşünme, hisleri bastırma gibi konulan içerir.

-Fiziksel etkenler: içerde ya da çevresel olabilir. Örneğın; sıcaklık, soğuk, gürültü, toz gibi.

-Toplumsal etkenler: bireyler arası sorunlar, maddi yetersizlik, zaman ve kaynaklar,sürekli yapılan işler.

-Ruhsal etkenler: değer yozlaşması, hedefsiz ve anlamsız yaşam, kuvvetli bir ilişkinin olmaması ya da ilişkinin yok olmasını içerir.

-İşle ilgili etkenler: İş yerinde devamlı yaşanan, nedeni belli olmayan, işle ilgili stres etkenleri, ücret, teftiş edenlerle yaşanan sorunlar, iş arkadaşları ile yaşanan sorunlar vb etkenlerdir.

-Durumsal etkenler: dinlenme sürelerinin azlığı, toplumsal ve profesyonel destek ünitelerinin olmaması, meslektaşları ile bireysel duyguları paylaşamama, başkasına faydalı olmak noktasında yeterli eğitimin olmaması, verilen hizmetin kalitesi bozulduğunda kurumdan çok çalışanları suçlama yoluna gidilmesi, çözümsüz problemler vb. içermektedir.

Araştırmalar tükenmişlikle stres arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur(Ebrinç,2002). Bu ilişkinin nedeni olarak stres ve tükenmişlik kaynaklarının benzer olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik, işten kaynaklanan stresle başa çıkmadaki başarısızlık sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişi işinde duygusal ve bedensel taleplerinden ötürü stres yaşamaktadır. Bunun sonucunda gerginlik, yorgunluk, huzursuzluk ortaya çıkmaktadır. En sonunda duygusal çözüme ve çekilme, çevresi ile alaycı ve sert ilişki kurmaktadır(Anuk,1998:182).

### **1.2.2.İş Doyumu**

İş doyumu, bireyin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin kişinin talepleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmakta, bir başka ifadeyle iş doyumu, çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir (Güler, 1990:4)

İş doyumunun, tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma boyutunda etkili olduğu bazı araştırmalarda ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin işleriyle ilgili iş doyumsuzluğu yaşamaları onların tükenmelerine neden olmakta, yaşanan bu durum onların hem kendileri hem de çalıştıkları kurum için olumsuz sonuçlar meydana getirmekte, işle ilgili verimlerinin düşürmesine sebep olmaktadır(Akçamete ve ark., 1998:127).

### **1.3.Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenme yavaş ve sinsi başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca, belirlediği ideale ulaşmak için kendini zorlamıştır. Bir gün, daha önce hiç bir uyarıda bulunmadan ani bir belirti, ona tükendiğini gösterir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre Önce, genellikle ya bir iş baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa, herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde, içlerinde olup bitenlerin farkında değildirler (Freudenberger ve Richelson, 1994;Akt.Tümkaya,1996:12).

Tükenmişliğe yol açan faktörleri kişisel ve kuramsal faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilir(Kaçmaz, 2005:29-32).

### **1.3.1.Tükenmişliğe Neden Olan Kurumsal Faktörler:**

Kurumdan kaynaklanan tükenmişlik nedenleri, kurum yönetimi, çalışma ortamı, işin niteliği ve şekli gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

**İşle İlgili Nedenler:**İş yükü, birey açısından stres yaratıcı bir etken olarak düşünüldüğünde, genellikle akla “aşırı iş yükü” gelmektedir. Ancak aşırı iş yükü kadar, az iş yükünün de bireyler üzerinde stres yarattığı bilinmektedir. Aşırı veya az iş yükü, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun göstergelerindendir (Sürgevil, 2006:59).

Özellikle hizmet ağırlıklı işlerde, iş yükünün, çalışma saatlerinin ve müşterilerle kurulan iletişimin fazla olduğu görülmektedir. Çalışanın ilişki içinde olduğu müşteri sayısının artması, çalışanın aşırı bilişsel ve duygusal yüklenimine neden olur. Zamanın büyük bir çoğunluğu, müşterilerle doğrudan temas halinde geçirildiğinde çalışanın içinde ara vermeye fırsatı olmayacaktır. Benzer şekilde, bir çalışanın çalışma saatlerinin miktarı büyük oranda, o kişinin yorgunluk, sıkıntı, stres vb. durumları ile ilgilidir. Bu nedenle bireyden uzun süre çalışmasını beklemek, tükenmişliğin gerçekleşme olasılığını artırmaktadır. Özellikle müşterilerle ilişki zorlu ve olumsuz olduğu durumlarda, çalışana geçici geri çekilme fırsatları verilmeli ve birey aşırı stresli ortamlarda sürekli çalıştırılmayarak iş yükü azaltılmalıdır. Molalar veya dinlenme süreleri, geri çekilmenin en olumlu şekli olarak düşünülmektedir(Kırlangıç, 1995:55).

**Ortamla İlgili Nedenler:**Çalışma ortamı aşırı derecede kontrol ve baskı içeriyorsa bu durumda öncelikle sistemin sosyal boyutu zarar görür. Çalışanlar arasında her zaman huzursuzluk, çatışma, iş tatminsizliği, yöneticilere güvensizlik ve dışlanma kaygısı oluşacaktır (Silah, 2001:485). Bu durumda da çalışanlar tükenmişlik yaşayacaklardır.

**Yönetimle İlgili Nedenler:**Kurumlarda tükenmişliğe yol açan başka bir durumda yönetici tutum ve davranışlarıdır. Demokratik olmayan merkezi bir yönetim tarzı, yapıcı olmayan bir eleştiri tarzının kullanılıyor olması, objektif ödüllendirme araçlarının olmaması, çalışanlara eleştiri ve ödüllendirme konusunda eşit davranılmaması, çalışanların mesleki gelecekleri konusunda kendilerini güvensiz hissetmesi, belirsizlik ve engellenme yaşıyor olmaları, zaman alıcı rutin bürokratik

ilişkilerin çokluğu gibi sıralanabilir(Özgüven ve Haran, 2004:165; Kaçmaz, 2005:29).

Araştırmalar özel sektörde çalışanlara göre devlet kurumlarında çalışanların daha fazla hayal kırıklığına uğradığını göstermiştir. Kurumlarda özellikle kişilerin düşüncelerini rahat ifade edemeyecekleri bir ortam varsa çalışanlar açısından açık ve destekleyici ilişkilerin kurulmasını güçleştirir(Ersoy, Yıldırım, Edirne, 2001:46-47).

### **1.3.2.Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Faktörler**

Tükenmişliğe yol açan bireysel faktörler ise; yeterli sosyal desteğe sahip olmamak, çalışanın yaptığı iş için hazır olmaması, hobi ve benzeri dinlendirici aktivitelerin bulunmaması, çalışılan öğrencinin özellikleri, çocukları kontrol etmekte güçlük yaşanması, çalışılan konunun öğretilmesinin zor olması ve öğretmenlerin bu süreçten doyum sağlayamaması şeklinde özetlenebilir(Özgüven ve Haran, 2004:165).

Tükenme sebepleri incelendiğinde iki farklı beklentinin kişi üzerinde çok etkili olduğu belirtilmiştir. Başarı olma beklentisi ve çalışma şartları ile ilgili beklentilerdir. Başarılı olma beklentisi başarıyı vurgularken çalışma şartları ile ilgili beklentiler bireyin çalıştığı meslek ve ortamla ilgili beklentilerini ifade etmektedir. (Serinken,Çımrın,Ergör ve ark.,2002:358)

Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer. Aslında beklentiler ile ihtiyaçlar arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Örgütteki beklentiler üstleri ile astları arasında olduğu gibi bunların kendileri veya benimsediği birey yahut gruplar için de söz konusu olabilir. Üstün astından, astın da üstünden bekledikleri daha çok formel davranışı, diğerleri ise informal davranışı yaratır (Bursalıoğlu, 2000:31; Izgar, 2001:12).

Bazı demografik değişkenlerin de tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre, çocuksuz bireylerin çocuklu olanlara göre, üniversite mezunu olanların üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre, is deneyimi birkaç yıllık

olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (Torun, 1997:48).

#### **1.4.Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenme belirtisi genellikle "çok başanlı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Baltaş, Baltaş, 1990:45).

Tükenmişlik, semptomların üst üste eklenmesi ile kompleks bir hal alır ve belirtilerin çeşitliliğine karşın, bu çeşitlilik sinsi gelişen tükenmişlik sürecine ayrıntılı olarak açıklayan bir bütünlük gösterir. Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğu karmaşık bir halde yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin acı oluşu ve belirgin belirtilerinin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır (Çam, 1992:155).

Tükenmişliğin belirtileri ile ilgili çalışmalara ve literatüre dayanarak, tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırmak mümkündür( Çam, 1992: 10).

**Fiziksel belirtiler,** aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Uykusuzluk-uyuşukluk, yorgunluk-bitkinlik duygusu,
- Nedeni bilinmeyen baş ağrıları ve genel vücut ağrıları, kilo kaybı,
- Gastrointestinal sistem rahatsızlıkları (kusma, mide ağrısı)
- Deri yakınmaları (cilt dökülmeleri)
- Solunum güçlüğü, hızlı nabız atışları,
- Sık görülen kalp hastalıklarının görülmesi,
- Sabahları kalkmada ve yeni bir günü karşılamada zorlanma,
- Duygusal gerginliğin devam etmesi ile uykusuzluk, kabuslar olur.
- Kronik gerginlik,
- Hastalıklara yatkınlık oluşturur,



- Kişide geçmeyen soğuk algınlıkları
- Kas krampları
- Bel ağrıları

**Ruhsal belirtiler** tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek ruhsal ve psikolojik belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Psikolojik incinmeye açıklık,
- Desteksiz, güvensiz hissetme,
- Sabırsızlık, huzursuzluk,
- Ümitsizlik,
- İş ile ilgili memnuniyetsizlik geliştirmeye eğilimlidir.
- Duygusal tükenmeye, fiziksel tükenmede eşlik edebilir.
- Çabuk öfkelenme
- Apati,
- Şüphe ve endişe
- Duygulanım bozukluğu, depresif duygulanım,
- İşe gitmeyi istememe,
- Sık sık işi bırakmayı düşünme
- Alınganlık,
- Yaşama karşı negatif tutumlar gelişir
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma,
- Yöneticilerince takdir edilmediği, desteklenmediği yada kendilerini anlamadıklarını düşünerek iş çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilere karşı kızgınlık, öfke duyma,
- Benlik imajının emasyonel durumdaki dalgalanmalarla etkilenerek negatif yönde değişmeye başlaması,
- Herkesin ona problem yaratmak ve hayatını zorlaştırmak için uğraştığına inanmaya başlaması,
- Zayıflık, incinebilirlik duygusunu yok etmek için tüm güçlülük duygularına sahip olmaya çalışır. Bu durum her şeyi önceden gördüğüne ve bildiğine inanmaya başlar,

- Yardım veren kendine, işe ve bu işi yapan diğer kimselere karşı negatif düşünmeye başlar.
- En ufak hayal kırıklığında bile ani kızgınlık tepkileri gösterebilir. Bu kızgınlık şüpheli tutumlar ve paranoyayı başlatabilir.

**Davranışsal belirtileri** tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek davranışsal belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşe uyumda güçlük
- Kaba davranışlarda bulunma,
- İşten kaçma,
- İş bırakma, savsaklama gibi davranışlar
- İlaç ve alkol tütün kullanımının artması,
- İzolasyon, içe kapanma,
- Konsantrasyon güçlüğü,
- Hareketli olmayış,
- Evde gerilim ve tartışma artışı
- Ertelemeler,
- Hizmet verdiklerine tek tip davranma, küçümseme, alay etme, kini duyma

### **1.5.Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğin belirtileri kısmında da belirtildiği gibi tükenmişliğe maruz kalan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi fiziksel ve duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir (Torun, 1995:26).

Tükenmişlik sendromu yaşayan insanlar içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici gibi zararlı maddelere yönelmekte veya artırmaktadır. Örgüt ortamında da işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşmesi gibi zararlı sonuçlar oluşmaktadır (Izgar, 2001: 21).

Tükenmiş birey işi umursamama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde azalma, izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor vb yollarla izni uzatma, insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma, işte yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Çam, 1992:48).

Kimi durumlarda çalışanlar, evlerinde işleri ve işyerleri hakkında hiçbir şey konuşmamaktadırlar. Bu durum; genellikle kişilerin, işlerin ve işyerlerinin olumsuz yönleriyle ailelerinin karşılaşmalarını istemedikleri için yaptıkları bir yöntemdir (Sürgevil, 2006:93). Birey bu tavrıyla, ailesini koruma altına almak istemektedir. Davranış, her ne kadar doğru gibi görünse de, özellikle çiftler ve aile arasında, paylaşımı engelleyen açık olmayan bir durum meydana getirir. Günümüzde boşanma oranlarındaki artış, işlerinde daha başarılı olmak ve kariyerlerini daha yüksek tutmak için ailelerinden ödün verdikleri düşüncesini doğurmaktadır(Örmen, 1993:31).

## **1.6.Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Yerleşik ve ilerlemiş bir tükenmişlik tablosunun iyileştirilmesi zordur. Çünkü etkili müdahale olabilmesi için hem bireysel hem de örgütsel anlamda çalışmak gereklidir. Bu yüzden bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlikle başa çıkma konusunda önlemler alınmalıdır(Kaçmaz, 2005:29-32).

Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

### **1.6.1.Yönetim Anlayışı**

Tükenmişlikle ilgili yönetsel anlamda yapılması gereken çalışmaların başında insana hizmet veren mesleklerde çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmenin sağlanması çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi gereklidir (Özgüven ve Haran, 2004:165-180).

Yöneticilere düşen görev ise çalışanlarını destekleyici olmak, onların sağlığına özen göstermek, astlarına karşı açık olmak, sıkıntılı bir durumda onlara yardımcı olmak, bunları sözel ve davranışsal olarak ortaya koymaktır(Mc Cue ve Sachs, 1991:2273-2277).

### **1.6.2.Hoşça Vakit Geçirmek**

Tükenmişliği önlemenin bir başka yolu ise çalışanların zaman zaman iş dışında başka konuları konuşarak hoşça vakit geçirmelerini sağlamak , aralarında sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak bir birlerine olan desteklerini arttırmaktır. Çalışanların uyumlu bir ekip kurmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini artırır hem de ilişki sorunlarını önler(Heim,1991:90-99; Mc Cue ve Sachs, 1991:2273-2277).

### **1.6.3.Bilgilenme ve Destek Alma**

Kişinin içinde bulunduğu ortamı tanınması da sorunun çözümünde önemli rol oynar. Kendi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilen ayrıca tükenmenin ne olduğu ve belirtileri, çözüm yolları konusunda bilgi sahibi olan kişi önlemlerini daha rahat alır(Kaçmaz, 2005:29-32).

Tükenmişlikle ilgili psikiyatrik yardımda almak gerekir, kişiler yaşamlarındaki diğer değerli alanları keşfetmelerine yaşamdaki önceliklerini yeniden belirlemelerine yardım edilmelidir (Özgüven ve Haran, 2004:165-180).

### **1.6.4.Stres Yönetimi**

Tükenmenin ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle tükenmenin arkasında yatan nedenler ortaya çıkarılmalıdır. Tükenmeyi azaltmakta iki şey önem taşır. Birincisi öğretmenin, yaşadığı stres ve tükenmenin farkında olması, ikincisi

değişimi gerçekleştirebilecek etkili başa çıkma mekanizmalarının geliştirildiği "stres yönetimi programları"dır. Bu programlarda iş ortamında ve dışında yapılabilecek aktiviteler yer alır. Genel olarak; egzersizler, beslenme, uyku, sosyal aktiviteler, gevşeme egzersizleri, meditasyon, sosyal destek ve ödüllendirme ile yakın kişilerin desteğine yönelik aktiviteleri kapsayan bu programlar yararlı olmaktadır (Kalker, 1984;Akt.Babaoğlan,2007:56).

Duygusal stresin artışı insanlarla yakın ilişki sonucunda ortaya çıktığından dolayı, stresi azaltmaya karşı bir yaklaşım o insanlardan uzaklaşmaktır. Kişi yalnız iş gününün problemleriyle ilgili düşünceleri durdurarak ve fiziksel olarak gevşeyerek gerilimini çözmeye başlayabilir. En azından kişi stresin doğrudan kaynakları olan hizmet alanları ile bazı ortamlar ve idarecilerden uzaklaşarak dinlenebilir. Bu kısa süreli izinler, psikolojik geri çekilmeler ve uzun tatiller yoluyla başarılabilir. Bazı durumlarda güvenilen bir kimse stres altındaki kişiye iyi bir kaynak olabilir. Bu kişiler bireyi olumsuz ortamdan çekerek, rahatlık ve duygusal destek vererek stresin doğrudan azalmasını sağlayabilirler. Aynı zamanda bireye durum için yeni bakış açısı getirerek ve onu bilgilendirerek de yardımcı olabilirler. Kısaca akranlar, kişinin hizmet verdiklerinde sıklıkla bulamadığı pozitif geribildirimler vererek stresi azaltmada etkili olabilirler (Maslach,1981; Akt.Tümkaya,1996:26).

Mesleki toplantılara katılmak, görüş alışverişinde bulunmak, kişiye yalnızca içini dökme fırsatı vermekle kalmaz aynı zamanda hizmet verdikleriyle ilişkisini anlama, yeni bakış açısı geliştirme ve diğer insanlardan yararlı dönütler alma imkanı da sağlar.

### **1.6.5.Ödüllendirme**

Tükenmişliğin ilk belirtilerini yatıştırmada en iyi çarenin ödüllendirme olduğu düşüncesi çoğu kişi tarafından kabul edilir. Gerçekte şikayetlerin tümü ekonomikse bu iyi bir yol olabilir. Ancak her zaman için yalnızca ücreti arttırmak tükenmişliği ortadan kaldırmaz.(Tümkaya,1996:27)

Maddi ödüllerin yanı sıra takdir edilme, önemsenme, terfi ettirme, duygularına hitap ederek iş motivasyonunu artıracak ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

Çalışanlara verilecek maddi ve manevi her türlü ödül kriterinin şeffaf ve adil bir şekilde olması sağlanmalıdır.

### **1.7.Tükenmişlikle İlgili Modeller**

Tükenmişlik üzerine çok sayıda model oluşturulmuştur. Bu modellerden bazıları; Chemiss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hortman Tükenmişlik Modeli, Scott Meier Tükenmişlik Modeli, Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modelidir. Kısaca aşağıdaki şekilde özetlenmektedir..

#### **1.7.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cary Cherniss, tükenmişliği aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görmüş ve “aşırı stres yada doyumsuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak tanımlamıştır(Izgar, 2000:21). Cherniss modeli tükenmişliği bir süreç olarak ele almaktadır. Bu modelde tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, işle psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren ve bir başa çıkma davranışı ile son bulan bir süreçtir. Modele göre taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçer. Başarılı olamadığı takdirde, ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon gibi bazı stresle baş çıkma yöntemlerini kullanarak rahatlamaya çalışır. Bu biçimde de başarılı olamazsa, birey duygusal yükünü azaltabilmek için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır. Bu sürecin sonucunda bazı belirtiler ortaya çıkar. Bu belirtiler, düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına ilişkin olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçültülmesidir(Yıldırım, 1996:32).

### 1.7.2.Pines Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Meslek yaşamlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist hedeflerle başlayan birey, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma koşullarında başarılı olmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Bu bireyler için başarısızlıklar tükenmişliğin en önemli yanını oluşturan yaşantılardır. Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Kronik yorgunluk ve enerji azalması fiziksel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, adanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir.(Yıldırım,1996:33)

### 1.7.3.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu model oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişiklikleri kapsamaktadır. Bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi tükenmişlikle başa çıkma konusunda kişi üzerinde oldukça etkilidir Dört aşamadan oluşmaktadır(Perlman ve Hartman, 1982:293;Akt.Gürses,2006:11).

**Durumu strese götürme derecesi:** Hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir aşamadır. Stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

**Algılanan stres düzeyi:**Stres düzeyi bireyin kişiliğine örgüt değişkenlerine ve geçmiş özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkar.

**Strese verilen tepki:** Strese karşı, üç tepki ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olarak bunlardan hangisinin ortaya çıkacağını kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

**Strese verilen tepkinin sonucu:** Tükenmişlik kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda iş doyumunu yada iş düzeyinde bir

değişme olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda da bir bozulma meydana gelebilir.

#### **1.7.4.Scott Meier'in Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik hem bireysel hem de çevresel etkilerin bir fonksiyonu ve tekrarlayan iş yaşantılarının sonucudur. Meier'in modeli dört ögeden oluşmaktadır( Meier, 1998 ;Akt. Sılığ, 2003:18).

**Pekiştirme beklentileri:** bireyin pekiştirme beklentileri gerçekleşmiyorsa bu durum işten memnun olmamayı da beraberinde getirmektedir, bu da tükenmişlik belirtisidir.

**Sonuç beklentiler:** Belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşur. Başka bir ifade ile arzu edilen bir sonucu ortaya çıkarmak için gerekli olan davranışlarla ilgili betimlemelerdir.

**Yeterli olma beklentileri:** Arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliktir. Sonuç ve yeterli olma beklentilerini ayırt etmek önemlidir. Arzulanan bir işi başarma konusunda kişisel yeterliliği olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

**Bağlamsal işleme süreci:** İnsanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır.



### 1.7.5.Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli

Veninga ve Spradley tükenmişliği bu modelle beş aşamada değerlendirmektedir.Bunlar: (Baysal, 1995:38).

- Birinci aşama “balayı” olarak adlandırılır. Kişinin heyecanı ve enerjisi üst düzeydedir.
- İkinci aşama “yakıt azalması”dır. İş verimliliğinde düşme olur, uyku sorunları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi şikayetler ortaya çıkar.
- Üçüncü aşamada öfke ve depresyon gibi fiziksel ve psikolojik belirtiler vardır. Kronikleşme eğilimi gösteren hastalıklar olur.
- Dördüncü aşamada belirtiler akut hale gelmiştir. Tükenme bireyin zihnini meşgul etmektedir.
- Beşinci aşamada “çıkmaza girme” olarak değerlendirilir. Umutsuzluk ile karakterize edilir. Mesleki açıdan gerileme oluşmaktadır.

### 1.7.6.Suran ve Sheridan’ın Tükenmişlik Modeli

Ericson’un kişilik gelişimi kuramı temel alınarak açıklanmıştır. Dört aşamadan oluşur; Kimlik-rol karmaşası, Yeterlilik- Yetersizlik aşaması, Verimlilik-Durgunluk aşaması ve Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı aşaması(Suran ve Sheridan,1985;Akt.Baysal, 1995:39).

**Kimlik- rol karmaşası aşaması:** kendine uygun bir meslek seçemeyen kişiler meslek yaşamında rol karmaşası yaşamakta ve bu da ileride tükenmişlik yaşaması için uygun bir alt yapının hazırlanması anlamına gelmektedir.

**Yeterlilik-yetersizlik aşaması:** Birey “işimde nasıl daha iyi olurum?” sorusu ile ilgilenir. Bunu anlamak içinse kendisini diğer meslektaşları ile karşılaştırır.

Yeterlilik ise kişinin işinde iyi olduğunu bilmesiyle kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır.

**Verimlilik- durgunsallık aşaması:** kişinin yeteneklerini ortaya çıkarabileceği bir ortam yoksa kişide bir boşluk hissi oluşur. Bu duyguda tükenmişlikle bağlantılıdır.

**Yeniden oluşturma-hayal kırıklığı aşaması:** kişi amacını sorgulamaya başlar. Birey işinde memnuniyetsizlik ve monotonlaşma yaşar ve stres görülür. İncinebilirlik ve ölüm korkusu ile karakterize olan klasik bir orta yaş krizi oluşmuştur. Bireyde meslekle ilgili hayal kırıklığı yaşanır. Bu duygu sonucunda kişi mesleğinin amaçlarını yeniden tanımlamayı başarabilir. Yapamaz ise sonuç ya meslekten uzaklaşma ya da tükenmişlik şeklinde olabilir.

#### **1.7.7.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Pek çok sayıda araştırmacı tükenmişliğin anlaşılabilirliğini ve tanınmasını kolaylaştırmak için tükenmişliği dönemlere ayırmıştır. tükenmişliğin dört dönemde ele alınabileceğini savunmuştur Bu dönemler kısaca şöyle açıklanabilir (Edelwich,1980;Akt. Demir, 1995:8).

**Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi:** Bu dönemde beklenti ve umutlar baskındır. Kişi yüksek bir enerji düzeyindedir. Seçilen mesleğin amaçlarına ulaşmak için aşırı motivasyon vardır. Sıklıkla mesleki eğitimi sürdürmeye ısrarlı bir istek ve enerji dolu bir çaba vardır. Ancak bu yapı ve durumdaki bireyler övülecekleri yerde sık sık ön yargı, ilkeler hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır. Bu durumda hevesle çalışan kişi tükenmişliğin durgunluk dönemine girmeye başlar.

**Durgunluk Dönemi:** Durgunluk döneminde çalışan kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır. İlkelerin, kıdemin ve idealistliğin önemi azalmıştır. Görevle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu durum devam ettiğinde çalışan kişi severek hizmet veremez. İş doyumunu bireysel

gereksinimler kadar önemli görülmemektedir. Sosyal yaşantı işten daha baskın hale gelebilir.

**Engellenme Dönemi:** Bu dönemde birey yaşadıklarını yeniden değerlendirmeye başlar. Gerçekleştirmek istediği amaçların genellikle engellendiğinin farkına varır. Engellenme iki şekilde ortaya çıkar birincisi öğrenci gereksinimlerinin karşılanamaması, ikincisi öğretmenin öğrencinin gereksinimlerini yerine getirebilmek için kendi gereksinimlerini göz ardı etmesi şeklindedir. Bu sürecin varlığı ve sürekliliği, tükenmişliğin (duyarsızlaşma) dönemine girilmesine neden olur.

**Apati (duyarsızlaşma) Dönemi:** Duyarsızlaşma dönemi yüksek düzeyde ilgisizlik, sık yakınmalar, çekişmeler şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Apati yaşayan öğretmenler işlerinin verdiği doyumsuzluğu bu şekilde kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle apatiye ilerlemiş bir baş etme dönemi de denilmektedir. Yaşanan durum öğrenci ve velilerin almış olduğu hizmeti de olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenler işe geç gelme, derse geç girme, veli ile yüz yüze görüşmeden kaçma eğilimi göstere bilmektedir. Sonuç olarak öğretmende vazgeçmiş, teslim olmuş bir durum gözlenmektedir. Öğretmenler rutinlerin korunması ve mekanik olma eğilimindedirler. Yaşanan durum onlar açısından son çare olarak görülmektedir.

### **1.7.8.Maslach Tükenmişlik Modeli**

Maslach (1978) tükenmişlik kavramını, hizmet sektöründe insanlara doğrudan hizmet veren meslek elemanlarına yönelterek, tükenmişliği bireylerarası ilişkilerden kaynaklanan duygusal tükeniş, bir başka ifadeyle, yaygın olarak diğer canlılarla özellikle de problemleri oldukları anlarda ilgilenmenin, kronik duygusal bağına bir yanıt olarak tanımlamıştır. (Weiskopf, 1980; Mazur, Lynch, 1989; Akt.Baysal,1995:15)

Bu modele göre tükenmişlik; genel ve yaygın olarak insanlarla daha sıkı ilişki olunan mesleklerdeki kişilerin, yaptıkları işleri gereği muhatap oldukları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlik duygularında azalma şeklinde kendini gösteren bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Ergin,1996: 34). Maslach'ın tükenmişlik modelinde tek bir boyuttan değil “duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık” olmak üzere üç boyuttan söz edilmektedir. Bu üç boyut kavramsal olarak birbirinden farklı ancak birbiri ile ilişkilidir (Izgar,2000:29). Bu üç boyuta ilişkin tükenmişliği ölçebilmek için 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” geliştirilmiştir. Tükenmişliğin üç boyutuna ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **1.7.8.1.Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization), Kişisel Başarı (Personal Accomplishment) (Ergin, 1992:143).

Bu boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir.

**Duygusal Tükenme:** Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir(Maslach,1981). Bu boyutta öğretmenler kendilerinin tükendiğini, ilgilerinin en son noktasında olduklarını ve fiziksel olarak yorgun hissettiklerini belirtirler (Schwab, Jakson ve Schuler, 2001). Duygusal tükenmişliği, stresle başa çıkmada başarısız olan kişilerin yaşama olasılıkları daha fazladır(Akt.Tuğrul ve Çelik, 2000:37).

**Duyarsızlaşma:** Duyarsızlaşma bireyin diğer kişilere karşı olan davranışları ile ilgilidir. Diğer kişilere yönelik negatif, katı davranış ve tutumlar ve karşı tepkisizleşme şeklinde görülür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001;Akt.Izgar,2001:28).

**Kişisel Başarı:** Kişisel başarıda kişi kendini olumsuz değerlendirme eğilimindedir. Birey başkaları için geliştirdiği olumsuz düşünceleri kendisi içinde düşünmeye başlar. Bu his düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük üretkenlik, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik, benlik saygısında azalma gibi belirtiler içerir (Mayou,1887:Hock,1988; Akt.Baysal, 1995:33 ).

### **1.8.Problem**

Okul yöneticiliğini, mesleki bilginin yanı sıra, hoşgörü, sürekli kendini yenileme, mesleği isteyerek ve severek yapma gibi özellikler gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmaları, bir bakıma onların fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden sağlıklı olmalarını da gerektirir. Yöneticilerin psikolojik durumları (mutlu, neşeli, kızgın, sakin vb.) okul ortamına etkide bulunabilir. Psikolojisi olumlu yöneticiler daha verimli çalışabilir.

Okul yöneticiliği insan ağırlıklı bir iş olduğu için çok sayıda kişi ile ilişki kurmayı gerektirir. Bu durum yöneticilerin ruh sağlıklarının ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamlarının kötü yönde etkilenmesinde önemli bir etkidir. Çünkü yöneticiler ilişki kurduğu öğretmen, veli, öğrenci ve idarecilerle çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Örneğin; disiplin problemleri, öğrencilerin ilgisizliği, kalabalık sınıflar, aşırı prosedür, hatalı anne baba tutumları, araç gereç eksikliği, öğretmen davranışları, mesleki doyumsuzluk, rol çatışmaları gibi olumsuz durumlardır. Olumsuz durumlardan etkilenen yöneticiler; öğretmenlerine, iş arkadaşlarına ve işine karşı bir şeyler verme ya da oluşturma kapasitesini azaltabilir. Sevecenliğini yitirmesine yol açabilir.

Okul yöneticilerinde ortaya çıkan bu duruma literatürde “burnout” Türkçe ifade ile “tükenmişlik” denilmektedir. Mesleki tükenmişlik, kişinin stres yapıcı örgütsel şartlar altında sürekli tükenme duygusuna sahip olması halini ifade eder. Bu sendrom yaşamın değişik dönemlerinde ortaya çıkabilir. Sürekli olumsuz hissetme durumlarını ifade eden tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olmak üzere üç boyutta incelenir. Duygusal tükenme, çalışanların

kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma, duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. Kişisel başarı eksikliği, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır(Özyurt, 2007:2).

Okul yöneticilerinde ortaya çıkan tükenmişlik; öğretmenlere, öğrencilere, okula, personele, anne-baba ve yöneticinin ailesine kadar uzanır. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliği yaşamalarının yöneticinin kişisel sağlığı, öğretmen ve öğrenciye sunulan hizmetlerin dağıtımını gibi eğitim süreci üzerine de zayıflatıcı bir etkisi vardır. Bu durumda verilen eğitim öğretim hizmetlerinin nitelik ve niceliğinde bozulma olurken öğrencilerin ruhsal sağlıkları da olumsuz şekilde etkilenecektir. Ayrıca bir süre sonra çeşitli güçlüklerle yetişen insan gücü, hizmet alanından uzaklaşmaya başlayacaktır. Çünkü bu sorunları yaşayan kişilerin bir çoğu, mesleği bırakma yolunu seçmektedirler( Hock, 1988, Weiskopf, 1980;Akt. Baysal, 1995:3).

Okul yöneticilerinin tükenmelerine neden olan belli başlı nedenlerinden birkaçı arasında öğrencilerin disiplinsizliği (Pines, 2002), kişisel özellikler ve rol çatışması, rol belirsizliği (Byrne, 1984; Wilkerson ve Bellini, 2006), sosyal desteğin olmayışı (Maslach ve Jackson, 1984; Vanderbergh ve Huberman, 1999; Schaufeli ve Greenglass, 2001) gibi örgütsel özellikler yer alır(Akt.Çimen, 2007:2).

Tükenmişlik sadece okul yöneticilerini değil okul ortamındaki diğer iş görenleri ve öğrencileri de etkilemektedir. Bu dolayısıyla okulun da etkililiğini ve verimini düşürecektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin tükenmişliği ciddi bir şekilde ele alınması gereken ve birçok sorunun temelinde yatan önemli bir kavramdır.

Yurt içinde ve yurt dışında öğretmenlerle ilgili tükenmişlik alanında çok araştırma vardır. Ancak bu araştırmalar daha çok geneli ilgilendiren şekilde olmuştur. Evren üzerinde daha sınırlayıcı çalışmalar olmamıştır ya da sayıca yeterli değildir. Örneğin: sınıf öğretmenleri, okul müdürleri, anasınıfı öğretmenleri, meslek lisesinde görev yapan öğretmenler gibi. Bu araştırma evrenin daha sınırlayıcı olması

için problem; araştırmacının mesleki çalışma alanıyla ilgili olmasından dolayı ortaöğretimde görev yapan yöneticiler üzerine oluşturuldu.

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapılmış araştırmaların azlığı nedeniyle bu araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini incelemek gereği hissedilmiştir.

### **1.9.Amaç**

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin; tükenmişliğinin ve nedenlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem vb. değişkenlere göre incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutundaki tükenmişlikleri nasıldır?
2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinde cinsiyet, medeni durum, yaş, öğretmenlik ve yöneticilikteki kıdem, çalıştığı okul türü gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerine etkileri var mıdır?
3. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri tükenmiřliđe yol ačan sebepler olarak neleri algılamaktadır?

### **1.10.Önem**

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık şekillerinde ortaya çıkan ve fiziksel, duygusal, zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlanan tükenmişlik öğretmenlik ve okul yöneticiliği mesleğinde de görülmektedir. Tükenmişliği yaşayan yöneticiler sık sık soğuk algınlığı, ağrılar, baş dönmesi ya da ishal gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklardan yakınırlar. Kontrol altına alınmadığı takdirde bu hastalıklar ülser, astıma, yüksek tansiyona, iştah kaybına ya da cinsel isteksizliğe yol açabilir. Okul yöneticileri, idarecilik mesleğinin anlamını sorguladıklarında, kendi benlik imajlarının düştüğünü belirtirler. Kendilerini öğrencileri ve öğretmenlerine karşı daha az etkili görürler. Bu durumdan yöneticilik özelliklerini beğenmez ve suçluluk duyarlar, bir yönetici olarak kendilerini yetersiz ve beceriksiz hissederler. Bu bireysel ilişkilerini de etkiler ve tamamen duygusal bir yıkımla son bulur(Hendrickson, 1979:37; Akt. Baysal, 1995:3).

Araştırmada okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini tespit ederek tükenmişliklerine neden olan durumları belirlemek amaçlanmıştır. Böylece araştırma sonuçlarının okul yöneticilerinin verdiği eğitim-öğretim ve kurumu yönetme hizmetinin niteliğinde ve niceliğinde, meydana gelebilecek olumsuzlukların ve bozulmaların önlenmesinde yararlı olabilecektir. Tükenmişlikle baş edebilmesinde yararlı birer ipucu olmasının yanı sıra, ülkemizin fazla olamayan olanaklarıyla yetişen insan gücünün hizmet alanından uzaklaşmasının engellenmesinde yararlı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapılan araştırmaları derinleştireceği başka araştırmacılara yol göstereceği beklenmektedir.

### **1.11.Varsayımlar**

Veri toplama aracı olarak kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanterine ve bilgi toplama formuna okul yöneticilerinin doğru ve güvenilir cevap verecekleri varsayılmıştır. Çünkü ayrıca güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar üzerinde yapılan geçerlilik güvenilirlik çalışmasında Spearman-Brown katsayıları şu şekilde bulunmuştur.



Duygusal tükenme (EE): 0.82

Duyarsızlaşma (DP): 0.76

Kişisel başarı (PA) : 0.75

### **1.12.Sınırlılıklar**

Bu araştırma; 2007-2008 eğitim-öğretim yılı İstanbul İli Anadolu yakasında belirtilen örneklemdaki ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileriyle sınırlıdır.

### **1.13.İlgili Araştırmalar**

#### **1.13.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Ensari ve Tuzcuoğlu (1995) “Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü” konulu araştırmalarında şu bulgulara ulaşmışlardır. Yöneticilerin tükenmişliklerinin öğretim elemanlarında daha az olduğu, kişilik özellikleri ile tükenmişlik ve türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tükenmişliğin medeni durum, çocuk sayısı, okuldaki esas görev, bu görevdeki hizmet süresi, sorumlu olduğu öğrenci sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermediği; yaş, cinsiyet, eşiyile evlilik yılı, birlikte yaşadığı çocuk sayısı, alınmış olunan en yüksek akademik derece, bugüne kadar görev yaptığı öğretim düzeyi, eğitim alanında ne kadar zamandır çalışmakta olduğu değişkenlerine göre anlamlı bir farkın oluşmadığı sonuçları da ortaya çıkmıştır

Girgin (1995), ilkökul öğretmenlerinin tükenmişliğine yol açan değişkenlerin analizini yaptığı araştırmasında, mesleği sürdürme nedeni, mesleği isteyerek seçip seçmeme, meslektaşlardan destek, üstlerden takdir görme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı kanısı, eğitim sisteminden memnun olup

olmama gibi faktörlerin duygusal tükenmeyi etkilediği sonucuna varmıştır. Girgin, duyarsızlaşmayı etkileyen faktörler olarak da cinsiyet, çalışılan yıl, eğitim sisteminden memnun olup olmama durumu, mesleğin sosyal anlamda değerini bulup bulmadığı kanısı ve metropolde ortaya çıkan sosyoekonomik düzeyler duyarsızlaşmayı etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Araştırmada kişisel başarıyı etkileyen değişkenler olarak da çalışma yılı, okuldaki pozisyon, mesleği devam ettirme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyoekonomik düzey bulunmuştur.

Ayrıca erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma alt ölçek puanları kadınlardan yüksek bulunmuş ve yaş ilerledikçe tükenmişliğin daha az olduğu belirlenmiştir. Çalışılan yıl arttıkça başarı puanlarının arttığı, mesleğini sevdiği için yapan ve sürdüren öğretmenlerin, yönetici durumunda olan öğretmenlerin mesleki başarı puanlarının yüksek olduğu, mesleğini isteyerek seçen öğretmenlerin duygusal tükenme puanlarının düşük olduğu, mesleği kendisine uygun bulanların toplam tükenmişlik puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca, alt sosyoekonomik düzeydeki okullarda çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları, üst sosyoekonomik düzeydeki okullarda görev yapanların da mesleki başarı puanlarının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tümkiye (1996), öğretmenlerdeki tükenmişliğin psikolojik belirtileri ve başa çıkma davranışları üzerine yaptığı araştırmada öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça tükenmişliğinde arttığı bulunmuştur.

Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996), Engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliğini araştırdıkları çalışmalarında özel eğitim ve ilköğretim öğretmenleri karşılaştırılmıştır. İki grup arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada fark olmadığı, kişisel başarı puanlarında ise anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. İlköğretim öğretmenlerinin kişisel başarı puanları daha yüksek bulunmuştur.

Çokluk (1999), zihinsel ve işitme engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliği incelediği araştırmasında; yöneticilerle öğretmenler arasında toplam tükenmişlik, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında anlamlı farklar bulunduğu belirlerken, kişisel başarıda anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlerden daha çok tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılrken; cinsiyet, yapılan görevden oluşan maddi gelir, engelli çocuklarla çalışmak için alınan eğitimin yeterli olup olmaması ve daha önce öğretmen veya yönetici olarak engelli çocuklarla çalışıp çalışmama ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Izgar (2000), okul yöneticilerinin tükenmişlikleri üzerine yaptığı araştırma neticesinde branşa göre duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını, ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı farkların ortaya çıktığını bulmuştur.

Çelik (2006), eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlikle evlilik doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve şu sonuca ulaşmıştır. Ciddi sağlık problemleri yaşayan okul yöneticilerini duygusal tükenme düzeylerinin bu sorunları yaşamayan okul yöneticilerinden daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Dolunay(2002), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerde tükenmişlik durumu ile ilgili yaptığı araştırmasında; yaş ilerledikçe genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı, kişisel başarı düzeyinin arttığı, çocuk sayısı ile kişisel başarının doğru orantılı değiştiği, toplam çalışma süresi arttıkça, genel tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarının arttığı, ortalama sınıf mevcudu arttıkça, duyarsızlaşmanın da arttığı saptanmıştır.

Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003), ilköğretim okulu öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik araştırma yapmışlardır. Çalışmada grubun duyarsızlaşma yönünden en iyi, duygusal tükenme yönünden en kötü durumda oldukları saptanmıştır. Araştırma grubunun yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, toplam hizmet süresi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, çocuk sayısı, mesleki verim düzeyini değerlendirme, ders verilen sınıftaki ortalama sınıf mevcudu gibi niteliklerin tükenmişlik düzeyini etkilemediği bulunmuştur. Ancak, medeni durum, öğretmenlik mesleğini yapma nedeni, öğretmenlik mesleğini tercih sebebi, mesleği kendi özelliklerine uygun bulma düşüncesi, gelecekte mesleki geçerliliği değerlendirme durumu, çalışma ortamından memnuniyet durumu, üstlerinden takdir görme durumu, mesleğin toplumdaki değerini bulma durumu, eğitim sisteminden

genel manada memnuniyet durumu gibi özelliklerin ise, tükenmişlik düzeyini etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca; araştırma grubunun duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarının farklı parametrelerden etkilendiği, birbirinden bağımsız olarak değiştiği gözlenmiştir.

Aksu ve Baysal (2005), ilköğretim okulu müdürlerinde tükenmişliği inceledikleri çalışmalarında, okul müdürlerinin tükenmişlik algılamaları eğitim düzeylerine, kıdemlerine, görev yaptıkları yere ve yöneticilikte geçen sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte; cinsiyet ve ekonomik gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Aksoy (2007), özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyini araştırdığı çalışmasında, duygusal tükenme alt boyutunda cinsiyet, medeni durum, öğretmenlik mesleğini kendi özelliklerine uygun bulma, çalıştıkları ortamdan memnun olma, yöneticilerin yaptıkları görevle ilgili olarak taktir görme, ödül ve ceza sisteminin çalışılan kurumlarda adil olarak işlenmesi, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulması ve velilerle ilgili olumsuzlukların yaşanması; duyarsızlaşma alt boyutunda cinsiyet, medeni durum, öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulma ve isteyerek yapma, çalıştıkları ortamdan memnun olma, yöneticilerin de yaptığı işle ilgili olarak taktir görme, yakınları arasında özel eğitime ihtiyacı olan birinin olması, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulması, velilerle ilgili sorun yasama; kişisel başarı alt boyutunda medeni durum, öğretmenlik mesleğini isteyerek yapma, öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulma, sosyoekonomik durum, çalışma hayatında iş arkadaşlarından destek görme değişkenlerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Ergin (1992) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı tükenmişlik ölçeği uyarlamasında kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları, erkeklerin ise kişisel başarı duygularının kadınlardan daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca çalışma süresinin artması ile tükenmişliğin azaldığını, bekar hemşirelerin evli hemşirelere göre duyarsızlaşma boyutunun daha yüksek olduğu, doktorlarda da duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekarlarda evlilerden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Örmen (1993), tükenmişlik duygusunun yöneticiler üzerindeki durumunu araştırmış ve araştırma sonucu şu bulgulara ulaşmıştır. Bireysel düzeyde bazı kişilik ve özgeçmiş niteliklerinin tükenmişliğe yol açtığı; kişinin genç, deneyimsiz, kendine güveni yetersiz, aile bağları zayıf, hedefleri ve amaçları belirsiz olduğunda tükenmişlik olasılığının yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca aşırı iş yükü, esnek olmayan kurallar, kötü yönetim, yetki yetersizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle çatışmalar, çalışanların en çok şikâyetçi oldukları ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarının oluşmasını sağlayan unsurlar olarak saptanmıştır.

Torun (1995) tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek arasındaki ilişkiyi araştırmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır. Ailede uyum ve sosyal destek kaynaklarından yararlanma düzeyi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Çocuk sayısının artması ile katı kuralların azaldığı, evlilerde başkalarına yönelik ilginin artması ve daha anlayışlı tavır sergilemesi; tükenmişlik ve aile yapısı ilişkisini daha net ortaya koymaktadır. Meslek ile diğer demografik değişkenler arasında duygusal tükenme ile ilgili bir fark elde edilmemiştir. Duygusal tükenme örneklem ortalamalarında düşük, sosyal destek boyutlarında ise yüksek bulunmuştur. Duygusal tükenme açısından gruplar arasında farklar bulunmazken; tükenmişlik, canlılık, katılık ve başkalarına ilgi boyutlarında meslek, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri üzerinde belli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

### **1.13.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Daly (1992) orta ve lise müdürleri üzerine yaptığı tükenmişlik araştırmasında, okul yöneticilerinin tükenmişlik belirtilerini olumsuz benlik kavramı, düşmanlık duygusuna kapılma, yabancılaşma, geri çekilme, içine kapanma gibi konuları araştırmıştır. Okul türünün veya büyüklüğünün tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir farka yol açmadığını saptamıştır. Yöneticilerde görülen başarısız olma duygusuna kapılma, suçluluk, şüphencilik, tahammülsüzlük, katılık ve hayal kırıklığı gibi durumlar yüksek derece tükenmişlik belirtisi olarak belirlenmiştir. Tükenmişliğin yüksek olmasında okullardaki olumsuz baskılar, okul merkezli yönetimin anlayışının yöneticiye getirdiği ek sorumluluklar ve otoritenin azalması sebep olarak gösterilmiştir(Akt.Altay, 2007:44).

Sarros ve Sarros (1987), yönetici grupları ile öğretmen gruplarının tükenmişlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutunda ve duygusal tükenme alt boyutunda diğerlerinden oldukça yüksek tükenmişlik içinde oldukları görülmüştür. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenler arasında tükenmişliği ortaya çıkaran değişkenler, duygusal tükenme alt ölçeği için; iş yükü ile doyum, statü ve fark edilme ile doyum, duyarsızlaşma alt ölçeği için; işin zorlayıcılığı, statü ve fark edilme ile doyum, kişisel başarı alt ölçeği için; statü ve fark edilme ile doyum, işin zorlayıcılığı, ilerleme ile doyum, güvence ve katılım ile doyum, ücret ve tazminatlar ile doyum en önemli değişkenler olarak saptanmıştır(Akt.Çelik, 2007).

Betoret (2006)'in yaptığı çalışmada ortaokul öğretmenleri üzerinde öğretmenlerin stres kaynakları, yeterlik, baş etme kaynakları ve tükenmişlik yaşantıları incelenmiştir. Araştırmada öğretmenler, okul ortamındaki uygulamalarına sınırlamalar getirildiğinde, müdahale edildiğinde ya da engellendiğinde tükenmişliğin oluştuğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık olarak sonuçlar daha yüksek yeterliğe sahip olan öğretmenlerin daha fazla baş etme kaynağına sahip olduğu ve bunun neticesinde tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır(Akt.Çimen, 2007:64).

Corkery (1991), öğretmenlerin, öğrencilerde meydana gelen bazı davranış bozukluklarına karşı ortaya koydukları hoşgörü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, öğretim anlamında düzeyleri, hali hazırda çalışma süreleri gibi bazı demografik değişkenlere göre incelemiştir. Sonuçlar; öğretmenlerin yaşı, eğitim düzeyi, öğretim yaptıkları okulun düzeyi, deneyimleri ve mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin tükenmişlikleri ile anlamlı bir ilişki göstermediklerini ortaya koymuştur. Ancak okulun sosyoekonomik durumu ile öğretmenlerin gösterdiği hoşgörü düzeyi ve öğretmenlerin etnik nitelikleri ile hem tolerans düzeyleri hem de tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Siyah öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında beyazlara göre daha az tükenmişlik yaşadıkları, aynı zamanda yanlış olarak nitelenen

davranışlara karşı daha hoşgörülü oldukları sonucuna da ulaşılmıştır(Akt.Özyurt, 2007:68).

DeRobbio (1995), öğretmenlerde tükenmişliğin, bireysel ve mesleki özelliklerle ilişkisini; tükenmişlik ve strese sebep olan değişkenleri belirlemeye çalışmıştır. Yaş, cinsiyet, çalışılan okul düzeyi gibi değişkenlerin tükenmişlikle ilişkisini ortaya koymuştur. Bu değişkenler özellikle duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı farklılıklara yol açarken, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında herhangi bir farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan değişkenler ise; katı disiplin, aşırı kırtasiye işleri, bürokratik engeller, düşük ücret, öğretmenin şahsına ve mesleğine karşı yapılan saygısızlıklar olarak saptanmıştır(Akt.Özyurt,2007:68).

Dinham ve Scott (1996), öğretmen ve okul yöneticilerinin iş doyumunu, motivasyonu ve iş sağlığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, orta yaş grubunun iş tatmin düzeyini yüksek bulmuştur. İş tatminsizliği yaşayan gruplarda mesleki tükenmişlik de yüksek bulunmuş ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır(Akt.Çelik,2006:23).

Brouwers, Tomic ve Evers (2002), Hollanda’da orta öğretimde görülen köklü değişikliklerin etkisini araştırmak amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri ise öğrenci merkezli bir yaklaşım olan, öğretmenlerin sadece öğrencilerin bağımsız çalışmalarına ve yaratıcı düşüncelerine yardımcı oldukları, öğrencilerin kendi akademik başarılarının sorumluluğunu üstlenmelerini sağlamak amacıyla benimsenen “study home” sisteminin, bu sistemi uygulayan öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri üzerindeki etkisi incelemiştir. Araştırma sonucunda yeterlik inançlarının, tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal yorgunluk boyutlarıyla olumsuz, kişisel başarı boyutu ile olumlu ilişki içinde olduğunu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında yeterlik algılarının tükenmişlik düzeyleriyle ilişkili olduğu, yüksek yeterliğe sahip olan öğretmenlerin yeni sistem ve uygulamaları denemeye ve uygulamaya daha fazla hazır ve istekli oldukları neticesine varılmıştır (Akt.Çimen,2007:65)

## **BÖLÜM II**

### **2.YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında izlenen yol, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

#### **2.1.Araştırma Modeli**

Bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin betimlenmesi amaçlandığından tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır.

#### **2.2.Evren ve Örneklem**

##### **2.2.1.Evren**

Bu araştırmanın çalışma evreni 2007-2008 Eğitim-Öğretim Yılı'nda İstanbul ili Anadolu yakasındaki 109 ortaöğretim kurumunda görev yapan 436 okul yöneticisi oluşturmuştur.

##### **2.2.2.Örneklem**

Belirtilen evrenden random (rastgele) yöntemi ile Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye ve Maltepe ilçelerinden seçilen 50 okuldan 100 yönetici örneklemimizi oluşturmuştur. Örneklemeye ilişkin öğretmen ve okulların ilçelere göre dağılımı tablo 1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1: Örneklemin İlçelere Göre Dağılımı**

İlçeler	Okul sayısı	İdareci sayısı
Kadıköy	20	40
Üsküdar	12	24
Ümraniye	10	20
Maltepe	8	16
Toplam	50	100

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturmak amacıyla ilgili konularda literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini belirlemek amacıyla Maslach Tükenmişlik Envanteri, demografik ve mesleki bilgilerini belirlemek amacıyla bilgi toplama anketi kullanılmıştır.

#### **2.3.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri**

Bu araştırmada okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini belirlemek için Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Çam(1992) tarafından yardım meslekleri elemanlarının üzerinde geçerlilik, güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlanmış olan Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır.

Bu envanter 22 maddeden oluşmuş olup üç alt boyutu içermektedir. Bu boyutlar, Duygusal Tükenme (emotional exhaustin), Duyarsızlaşma (depersonalization) ve Kişisel Başarı (accomplishment) alt boyutlarıdır.

Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan üç alt boyutun kapsadığı envanter maddeleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Duygusal tükenme (emotional exhaustion) 1,2,3,6,8,13,14,16,20

2.Duyarsızlaşma (depersonalization) 5,10,11,15,22

3.Kişisel başarı (personal accomplishment) 4,7,9,12,17,18,19,21

Duygusal tükenme alt boyutu, kişinin mesleği yada işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma alt boyutu, kişinin hizmet verdiklerine karşı duyudan yoksun bir şekilde davranışlarını tanımlar. Kişisel başarı alt boyutu ise, işteki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar.

Maslach Tükenmişlik Envanteri her madde de belirtilen duygunun yaşanma yoğunluğu hiçbir zamandan, her gün şeklinde sıralanarak yedili likeret tipinde bir ölçektir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması, kişisel başarı alt ölçeğinden alınan puanların düşük olması tükenmişliği gösterir. Her bir alt ölçekteki orta düzeyler ise orta derecede tükenmişlik anlamını verir.

### **2.3.1.1.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği**

Bu envanteri Türkçeye çeviren Çam(1992) geçerlilik güvenirlik çalışmasını üç farklı hastane de çalışan toplam 276 hemşire üzerinde yapmıştır. Çam, ölçeğin geçerlik çalışmasını birlikte geçerlilik tekniği (convergent validity) kullanarak yapmıştır. Bu teknikte hemşirelerin kendini değerlendirmesinin yanı sıra arkadaşlarının değerlendirmeleri arasındaki fark incelenmiştir. İnceleme sonuçları alt boyutlar düzeyinde aşağıda verilmiştir.

Duygusal tükenme (EE)  $t=0.46$ ,  $p>0.01$

Duyarsızlaşma (DP)  $t=0.79$ ,  $p>0.01$

Kişisel başarı (PA)  $t=0.85$ ,  $p>0.01$

### **2.3.1.2.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliliği**

Çam, envanterin güvenilirlik çalışmasında Kuder-Richardson 20 formülünü ve yarıya bölme tekniğine göre katsayıları hesaplayarak yapmıştır.

Kuder-Richardson 20 formülüne göre alt boyutlar düzeyinde güvenilirlik katsayıları şunlardır:

Duygusal tükenme (EE) :0.89

Duyarsızlaşma (DP) :0.71

Kişisel başarı (PA) :0.72

MBI alt ölçeklerinin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının spearman-Brown düzeltilmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayıları(Çam, 1992, s.157):

Duygusal tükenme (EE): 0.84

Duyarsızlaşma (DP) :0.74

Kişisel başarı (PA) :0.72

Bu sonuçlara göre Maslach Tükenmişlik Envanterinin Türkçeye uyarlanmasında yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının bu envanterin kullanıma uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

### **2.3.1.3.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması**

Maslach Tükenmişlik Envanteri toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Envanterin sunum kısmı orijinal yönergesi doğrultusunda yapılmıştır. Yedili likert türüne uygun olarak cevaplar oluşturulmuştur. Envanteri dolduran kişilerden soru maddesinde belirtilen duyguyu yaşama yoğunluğuna göre cevaplama istenmektedir. Burada

verilebilecek cevaplar “Hiçbir zaman (0 puan)”, “Yılda birkaç kez(1 puan)”, “Ayda birkaç kez yada daha az(2 puan)”, “Ayda birkaç kez(3 puan)”, “Haftada bir kez(4 puan)”, “Haftada birkaç kez(5 puan)”, “Her gün(6 puan)” şeklinde oluşturulmuştur. Ayrıca envanteri cevaplayanların bütün sorulara cevap vermesi istenmektedir.

#### 2.4.1.4.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması

0-6 arasında değişen puanlarla verilen cevaplar, her alt boyut için ve ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt boyuttan aldığı puanlar belirlenir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından yüksek, kişisel başarı boyutundan düşük puanlar tükenmişliği göstermektedir.

#### 2.4.1.4.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu

**Tablo 2:Tükenmişlik Düzeyi Ve Alt Boyutları**

Kaynak:Çam,1992

	<b>Yüksek</b>	<b>Normal</b>	<b>Düşük</b>
Duygusal tükenmişlik	27 ve üzeri	17-26	0-16
Kişisel başarısızlık	31 e kadar	32-38	39 ve üzeri
Duyarsızlaşma	13 ve üzeri	7-12	0-6

Duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik yüksek puanları, kişisel başarısızlık düşük puanları gösterir.

Duygusal tükenme alt boyutunda 27 ve üzeri puanlar tükenmişlik olarak kabul edilmekte, elde edilen puanlar 17-26 arasında değişiyorsa normal, 0-6 arasında ise düşük düzeyde kabul edilmektedir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda ise 13 ve üzerinde alınan puanlar tükenmişliğin yüksekliğini, 7-12 arasında alınan puanlar normal, 0-6 arasında alınan puanlarda düşük değerde tükenmişliğin olduğunu gösterir.

### **2.3.2. Demografik ve Mesleki Bilgi Toplama Formu**

Bu araştırmada kullanılacak ikinci bir veri toplama aracı ise tükenmişliğin çeşitli değişkenlere göre durumunu ve tükenmişliğin nedenlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Demografik ve Mesleki Bilgi Toplama Formu” kullanılmıştır. Bu formla örneklemdaki okul müdürlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, çalıştığı okul türü, mesleki branşı, mesleği isteyerek seçip seçmeme gibi çeşitli değişkenlere göre durumlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Formda ayrıca üçüncü alt amaca cevap bulmaya yönelik bir açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu soruda yöneticilerin karşılaştıkları zorlukları yazmaları istenmektedir.

### **2.4. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol**

Hazırlanan veri toplama araçları random yöntemi ile seçilen okullara gidilerek bizzat araştırmacı tarafından okul yöneticilerine uygulanmıştır.

### **2.5. Verilerin Çözümlemesi**

Kişisel bilgi formu ve veri toplama araçlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences; SPSS Inc, 2001) 13.00 paket programında analiz edilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Evvanteri alt ölçeklerinden duygusal tükenmişlik (EE) alt ölçeği için 27 puanın üstündeki, duyarsızlaşma (DP) alt ölçeği için 13 puanın

üstündeki ve kişisel başarısızlık (PA) alt ölçeği için 31 puanın altındaki puanlar envanter normlarına göre tükenmişlik durumu olarak değerlendirilmiştir.

Birinci alt amaçta bahsedilen ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarının tespiti için her bir alt boyutta yüzdelere ve frekans dağılımına bakılmıştır.

İkinci alt amacın bulguları için ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinde cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, çalıştığı okul türü, görev gibi değişkenlere göre tükenmişliğin alt boyutları arasında ikili karşılaştırmalar yaparak iki yüzde arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakmak için t-testi yapılmıştır.

Üçüncü alt amacın bulgularında ise okul yöneticilerinin 8. Soruya verdiği cevaplar nitel olarak ele alınmış ve yorumlanmıştır.

## BÖLÜM III

### 3.BULGULAR

#### 3.1.Tanımlayıcı İstatistiki Analizlerin Sonuçları

Örnekleme ilişkin betimsel istatistiki bulgular tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları**

		f	%
Görev	Müdür	27	27
	Müdür Baş Yard	20	20
	Müdür Yard.	53	53
Okul Türü	Anadolu Lisesi	34	34
	Genel Lise	30	30
	Meslek Lises	36	36
İdarecilikteki Çalışma süresi	1-5 Yıl	34	34
	6-10 Yıl	25	25
	11-15 Yıl	20	20
	16 Yıl ve üstü	21	21
Öğretmenlikteki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	19	19
	6-10 Yıl	14	14
	11-15 Yıl	21	21
	16 Yıl ve üstü	46	46
Medeni Durum	Evli	81	81
	Bekar	19	19
Cinsiyet	Kadın	21	21
	Erkek	79	79
Yaş	25 Yaş ve altı	26	26
	26-35 Yaş	37	37
	36-45 Yaş	25	25
	46 Yaş ve üstü	12	12

Tablo 3 incelendiğinde örneklemin cinsiyete göre dağılımında erkeklerin %21 kadınların ise %79'luk bir paya sahip olduğu görülmektedir.

Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımında ise en yüksek payın % 37 ile 26-35 yaş grubunda olduğu, en az payın ise %12 ile 46 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu bulunmuştur.

İdarecilikte çalışma süresi değişkenine göre ise örnekleminizin %34'ünün 1-5 yıl kıdeme sahip olduğu, 11-15 yıl kıdem de bulunan grubun %20 paya sahip olduğu görülmektedir.

Diğer değişkenler açısından örneklemini incelemeye devam edersek; medeni durum değişkenine göre örneklemin %81'inin evli olduğu, %19'unun bekar olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin yaptığı görev türüne göre ise örneklem üç gruptan oluşturulmuştur. Bunlar müdürlük, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığıdır. Bu gruplar dağılımı ise şu şekilde olmuştur. Müdürler %27, müdür başyardımcıları %20 ve müdür yardımcıları %53'tür.

Örneklemini oluşturan yöneticilerin öğretmenlikteki çalışma sürelerine göre dağılımı şu şekilde olmuştur. Yöneticilerin %46'sı 16 yıl ve üzeri süreye sahip olduğu, %14'ünün 6 ve 10 yıl öğretmenlik yaptığı bulunmuştur.

Yöneticilerin %34'ünün Anadolu liselerinde, %30'unun genel liselerde ve %36'sının meslek liselerinde görev yaptığı anlaşılmıştır.



### 3.2.Çözümleyici İstatistik Analizi Sonuçları

#### 3.2.1.Yöneticilerin Tükenmişliği

Yöneticilerin tükenmişlik boyutlarına göre istatistik sonuçları tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Tükenmişliğin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistik Sonuçları**

Alt Boyutlar	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Minimum	Ortanca	Maksimum
Duygusal Tükenmişlik	17,78	9,413	0	16	39
Duyarsızlaşma	5,67	5,635	0	5	21
Kişisel Başarı	39,25	7,266	18	40,50	48
Toplam	20,90	7,438	6	25,83	30,66

Tablo 4'e göre yöneticilerin duygusal tükenmişlik puan ortalaması ( $\bar{x} = 17,78$ ) orta düzeyde, duyarsızlaşma puan ortalaması ( $\bar{x} = 5,67$ ) ile düşük düzeyde, kişisel başarı ( $\bar{x} = 39,25$ ) düşük düzeyde bulunmuştur. Duygusal tükenmişlik puanları incelendiğinde en yüksek puanın 39, en düşük puanın 0 olduğu ; duyarsızlaşma puanları incelendiğinde en yüksek puanın 21, en düşük puanın 0 olduğu; kişisel başarı puanları incelendiğinde en yüksek puanın 48, en düşük puanın olduğu görülür.

Yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerine ilişkin bulgular tablo 5'te gösterilmiştir

**Tablo 5: Duygusal Tükenmeye İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Duygusal Tükenmişlik	f	%
Düşük	50	50
Orta	34	34
Yüksek	16	16
Toplam	100	100

Tablo 5'e göre yöneticilerin yüzde 50'si düşük düzeyde, yüzde 34'ü orta düzeyde , yüzde 16'si yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşamaktadır.

Yöneticilerin duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 6'da gösterilmiştir

**Tablo 6: Duyarsızlaşmaya İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Duyarsızlaşma	f	%
Düşük	64	64
Orta	25	25
Yüksek	11	11
Toplam	100	100

Tablo 6'YA göre yöneticilerin yüzde 64'ü düşük düzeyde, yüzde 25'i orta düzeyde, yüzde 11'i yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Yöneticilerin kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 7'de gösterilmiştir

**Tablo 7: Kişisel Başarıya İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Kişisel Başarı	f	%
Düşük	61	61
Orta	25	25
Yüksek	14	14
Toplam	100	100

Tablo 7'ya göre yöneticilerin kişisel başarı puanlarının yüzde 61'i düşük düzeyde, yüzde 25'i orta düzeyde, yüzde 14'ü yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

### **3.2.2.Yöneticilerin Cinsiyete Göre Tükenmişlik Durumları**

Yöneticilerin cinsiyete göre duygusal tükenmişliklerine ilişkin bulgular tablo 8'da gösterilmiştir.

**Tablo 8: Duygusal Tükenmişlik Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Betimsel değerler				t testi		
	N	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	p
Kadın	21	14,79	6,396	1,396	-2,478	98	,017
Erkek	79	18,71	9,898	1,113			

Tablo 8’de görüldüğü gibi yöneticilerin duygusal tükenmişlik puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(98)}=-2,478$ ;  $p<,05$ ]. Kadın yöneticiler ( $\bar{x}=14,29$ ) ile erkek yöneticilerin ( $\bar{x}=18,71$ ) duygusal tükenmişlik puan ortalamaları birbirinden farklı çıkmıştır. Bu bulgu duygusal tükenmişlik puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin cinsiyete göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Duyarsızlaşma Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Betimsel değerler				t testi		
	N	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	p
Kadın	21	4,62	2,837	,619	-1,432	98	,156
Erkek	79	5,95	6,154	,692			

Tablo 9’da görüldüğü gibi yöneticilerin duyarsızlaşma puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(98)}=-1,432$   $p>,05$ ]. Kadın yöneticiler ( $\bar{x}=4,62$ ) ile erkek yöneticilerin ( $\bar{x}=5,95$ ) duyarsızlaşma puan ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu duyarsızlaşma puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin cinsiyete göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Kişisel Başarı puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Betimsel değerler				t testi		
	N	$\bar{x}$	ss	sh	t	sd	p
Kadın	21	39,05	6,584	1,437	-1,143	98	,887

Erkek	79	39,30	7,475	,841
-------	----	-------	-------	------

Tablo 10’da görüldüğü gibi yöneticilerin kişisel başarı puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(98)}=-,143$   $p>,05$ ]. Kadın yöneticiler ( $\bar{x}=39,05$ ) ile erkek yöneticiler ( $\bar{x}=39,30$ ) kişisel başarı puan ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu kişisel başarı puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir

### 3.2.3.Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Durumları

Yöneticilerin medeni duruma göre duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular tablo 11’da gösterilmiştir.

**Tablo 11:Duygusal Tükenmişlik Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Medeni Durum	Betimsel değerler				t testi		
	N	$\bar{x}$	ss	Sh	t	sd	p
Evli	81	17,09	8,655	,962	-1,256	98	,222
Bekar	19	20,74	11,958	2,743			

Tablo 11’da görüldüğü gibi yöneticilerin duygusal tükenmişlik puan ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(98)}=-,1,256$   $p>,05$ ]. Evli yöneticiler ( $\bar{x}=17,09$ ) ile bekar yöneticiler ( $\bar{x}=20,74$ ) duygusal tükenme puan ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu duygusal tükenmişlik puan ortalamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin medeni duruma göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 12’da gösterilmiştir.

**Tablo 12: Duyarsızlaşma Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Medeni Durum	Betimsel değerler				t testi		
	N	$\bar{x}$	ss	Sh	t	sd	p
Evli	81	5,36	5,306	,590	-1,145	98	,255
Bekar	19	7,00	6,872	1,577			

Tablo 12’de görüldüğü gibi yöneticilerin duyarsızlaşma puan ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(98)}=-1,145$   $p>,05$ ]. Evli yöneticiler ( $\bar{x}=5,36$ ) ile bekar yöneticiler ( $\bar{x}=7,00$ ) duyarsızlaşma puan ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu duyarsızlaşma puan ortalamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin medeni duruma göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 13: Kişisel Başarı Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Medeni Durum	Betimsel değerler				t testi		
	N	$\bar{x}$	Ss	Sh	t	sd	p
Evli	81	39,27	7,970	,886	,104	98	,918
Bekar	19	39,16	2,834	,650			

Tablo 13’de görüldüğü gibi yöneticilerin kişisel başarı puan ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(98)}=-,104$   $p>,05$ ]. Evli yöneticiler ( $\bar{x}=39,27$ ) ile bekar yöneticiler ( $\bar{x}=39,16$ ) kişisel başarı puan ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu kişisel başarı puan ortalamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

### 3.2.4.Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Tükenmişlik Durumları

Yöneticilerin yaptıkları göreve göre duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Grup	N , $\bar{X}$ ve Ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	$\bar{X}$	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Yapılan Görev	Müdür	27	20,41	10,860	G.Arası	261,989	2	130,994	1,493	,230
	Müdür Başyardımcısı	20	17,30	8,838	G.İçi	8509,171	97	87,723		

Müdür Yardımcısı	53	16,62	8,725	<b>Toplam</b> 8771,160	99
<b>Toplam</b>	100	17,78	9,413		

Tablo 14’de görüldüğü üzere, yöneticilerin buldukları okulda yaptıkları görev ile duygusal tükenmişlik puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. [ $F_{(2-97)}=1,493$ ;  $p>.05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duygusal tükenmişlik puanları, yaptıkları görevlere göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yöneticilerin medeni duruma göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 15’te gösterilmiştir.

**Tablo 15: Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Müdür	27	5,96	4,354	<b>G.Arası</b>	153,800	2	76,900		
Yapılan Görev	Müdür	20	7,90	7,078	<b>G.İçi</b>	2990,310	97	30,828		
	Başyardımcısı								2,494	,088
	Müdür Yardımcısı	53	4,68	5,452	<b>Toplam</b>	3144,110	99			
	<b>Toplam</b>	100	5,67	5,635						

Tablo 15’te görüldüğü üzere, yöneticilerin buldukları okulda yaptıkları görev ile duyarsızlaşma puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların

aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. [ $F_{(2,97)}=2,494$ ;  $p>.05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duyarsızlaşma puanları, yaptıkları görevlere göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yöneticilerin medeni duruma göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16: Kişisel Başarı Puanlarının Yöneticilerin Yaptıkları Görevlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Müdür	27	36,37	9,830	<b>G.Arası</b>	328,273	2	164,136		
Yapılan Görev	Müdür	20	41,20	4,851	<b>G.İçi</b>	4898,477	97	50,500	3,250	,053
	Başyardımcısı									
	Müdür	53	39,98	6,106	<b>Toplam</b>	5226,750	99			
	Yardımcısı									
	Toplam	100	39,25	7,266						

Tablo 16’da görüldüğü üzere, yöneticilerin buldukları okulda yaptıkları görev ile kişisel başarı puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. [ $F_{(2,97)}=3,250$ ;  $p>.05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin kişisel başarı puanları, yaptıkları görevlere göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### 3.2.5.Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Tükenmişlik Durumları

Yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{x}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Okul Türü	Anadolu Lisesi Genel	34	14,76	6,806	<b>G.Arası</b>	844,176	2	422,088	5,165	,007
	Lise	30	16,77	10,351	<b>G.İçi</b>	7926,984	97	81,721		
	Meslek Lisesi	36	21,50	9,697	<b>Toplam</b>	8771,160	99			
	Toplam	100	17,78	9,413						

Tablo 17’de görüldüğü üzere, yöneticilerin çalıştıkları okul türü ile duygusal tükenmişlik puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [ $F_{(2,97)}=5,165$ ;  $p<.01$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duygusal tükenmişlik puanları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bulunulan okul türünden kaynaklanan farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir.

Bu amaçla öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş ve varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $L_F= 4,074$ ;  $p>.05$ ). Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe testi tercih edilmiş, sonuçlar tablo 18’de aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 18: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Çalışılan Okul Türüne Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Okul Türü (i)	Okulda Türü (j)	i-j	sh	p
Anadolu Lisesi	Genel lise	-2,03	2,264	,670
	Meslek Lisesi	-6,76	2,162	,009
Genel Lise	Anadolu Lisesi	2,03	2,264	,670
	Meslek Lisesi	-4,73	2,235	,112
Meslek Lisesi	Anadolu Lisesi	6,76	2,162	,009
	Genel Lise	4,73	2,235	,112

Tablo 18’de görüldüğü üzere, Yöneticilerin duygusal tükenmişlik alt boyutu toplam puanlarının çalışılan okul türü değişkenine göre, hangi gruplar arasında



farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Anadolu lisesi ile Meslek lisesi arasında Meslek lisesi lehine  $p < ,01$  düzeyinde; gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani Meslek lisesinde çalışan yöneticilerin Anadolu lisesinde çalışan yöneticilerden önemli ölçüde duygusal tükenmişlik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

Yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 19’da gösterilmiştir.

**Tablo 19: Duyarsızlaşma Puanlarının Okul Türü değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Okul Türü	Anadolu Lisesi Genel	34	3,79	2,962	<b>G.Arası</b>	300,079	2	150,039		
	Lise	30	5,17	4,914	<b>G.İçi</b>	2844,031	97	29,320	5,117	,008
	Meslek Lisesi	36	7,86	7,279	<b>Toplam</b>	3144,110	99			
	Toplam	100	5,67	5,635						

Tablo 19’da görüldüğü üzere, yöneticilerin çalıştıkları okul türü ile duyarsızlaşma puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [ $F_{(2-97)}=5,117$ ;  $p < ,01$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duyarsızlaşma puanları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Çalışılan okul türünden kaynaklanan farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir.

Bu amaçla öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş ve varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $L_F= 19,433$ ;  $p>,05$ ). Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe testi tercih edilmiş, sonuçlar tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20: Duyarsızlaşma Puanlarının Çalışılan Okul Türüne Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Okul Türü (i)	Okulda Türü (j)	i-j	sh	p
Anadolu Lisesi	Genel lise	-1,37	1,356	,601
	Meslek Lisesi	-4,07	1,295	,009
Genel Lise	Anadolu Lisesi	1,37	1,356	,601
	Meslek Lisesi	-2,69	1,339	,137
Meslek Lisesi	Anadolu Lisesi	4,07	1,295	,009
	Genel Lise	2,69	1,339	,137

Tablo 20’de görüldüğü üzere, Yöneticilerin duyarsızlaşma alt boyutu toplam puanlarının çalışılan okul türü değişkenine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Anadolu lisesi ile Meslek lisesi arasında Meslek lisesi lehine  $p<,01$  düzeyinde; gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani Meslek lisesinde çalışan yöneticilerin Anadolu lisesinde çalışan yöneticilerden önemli ölçüde duyarsızlaşma düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

Yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21: Kişisel Başarı Puanlarının Okul Türü değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Okul Türü	Anadolu Lisesi Genel	34	41,50	4,294	<b>G.Arası</b>	602,050	2	301,025	6,314	,003
	Lise	30	35,60	9,088	<b>G.İçi</b>	4624,700	97	47,677		
	Meslek Lisesi	36	40,17	6,805	<b>Toplam</b>	5226,750	99			
	Toplam	100	39,25	7,266						

Tablo 21’de görüldüğü üzere, yöneticilerin çalıştıkları okul türü ile kişisel başarı puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [ $F_{(2-97)}=6,314$ ;  $p<.01$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin kişisel başarı puanları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Çalışılan okul türünden kaynaklanan farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir.

Bu amaçla öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş ve varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $L_F= 19,433$ ;  $p>.05$ ). Bu nedenle varyansların homojen

olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe testi tercih edilmiş, sonuçlar tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22: Kişisel Başarı Puanlarının Çalışılan Okul Türüne Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Okul Türü (i)	Okulda Türü (j)	i-j	sh	p
Anadolu Lisesi	Genel lise	5,90	1,730	,004
	Meslek Lisesi	1,33	1,651	,723
Genel Lise	Anadolu Lisesi	-5,90	1,730	,004
	Meslek Lisesi	-4,57	1,707	,032
Meslek Lisesi	Anadolu Lisesi	-1,33	1,651	,723
	Genel Lise	4,57	1,707	,032

Tablo 22’de görüldüğü üzere, Yöneticilerin kişisel başarı alt boyutu toplam puanlarının çalışılan okul türü değişkenine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Anadolu lisesi ile Genel lise arasında Anadolu lisesi lehine  $p<,01$  düzeyinde ve Genel lise ile Meslek lisesi arasında Meslek lisesi lehine  $p<,01$  düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani Anadolu lisesinde çalışan yöneticilerin Genel lisede çalışan yöneticilere göre ve Meslek lisesinde çalışan yöneticilerin Genel lisede çalışan yöneticilere göre önemli ölçüde kişisel başarı düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

### 3.2.6.Yöneticilerin Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Durumları

Yöneticilerin yöneticilikteki çalışma sürelerine göre duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular tablo 23'te gösterilmiştir.

**Tablo 23: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Süresi değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	34	18,26	11,218	<b>G.Arası</b>	855,680	3	285,227		
	6-10 yıl	25	21,16	9,455	<b>G.İçi</b>	7915,480	96	82,453		
	11-15 yıl	21	18,15	6,377	<b>Toplam</b>	8771,160	99		3,459	,019
	16 ve üstü	34	12,62	6,500						
	Toplam		100	17,78	9,413					

Tablo 23'te görüldüğü üzere, yöneticilerin çalışma süreleri ile duygusal tükenmişlik puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [ $F_{(3-96)}=3,459$ ;  $p<.05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duygusal tükenmişlik puanları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Çalışma

sürelerinden kaynaklanan farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir.

Bu amaçla öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş ve varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $L_F= 7,032$ ;  $p>,05$ ). Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe testi tercih edilmiş, sonuçlar tablo 24’te sunulmuştur.

**Tablo 24: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Çalışma Süresi (i)	Çalışma Süresi (j)	i-j	sh	p
1-5 Yıl	6-10 yıl	-2,90	2,392	,695
	11-15 yıl	,11	2,559	1,000
	16 ve üstü	5,65	2,520	,178
6-10 Yıl	1-5 yıl	2,90	2,392	,691
	11-15 yıl	3,01	2,724	,748
	16 ve üstü	8,54	2,688	,022
11-15 Yıl	1-5 yıl	-,11	2,559	1,000
	6-10 yıl	-3,01	2,724	,748
	16 ve üstü	5,53	2,837	,290
16 ve üstü	1-5 yıl	-5,65	2,520	,178
	6-10 yıl	-8,54	2,688	,022
	11-15 yıl	-5,53	2,837	,290

Tablo 24’te görüldüğü üzere, Yöneticilerin duygusal tükenmişlik alt boyutu toplam puanlarının yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl ile 16yıl ve üstü çalışan yöneticiler arasında 6-10 yıl çalışanların lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani 6-10 yıl çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre önemli ölçüde duygusal tükenmişlik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

Yöneticilerin yöneticilikteki çalışma sürelerine göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 25’te gösterilmiştir.

**Tablo 25: Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Süresi değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	34	7,18	5,502	<b>G.Arası</b>	343,386	3	114,462		
	6-10 yıl	25	6,88	7,491	<b>G.İçi</b>	2800,724	96	29,174		
	11-15 yıl	21	5,00	4,316	<b>Toplam</b>	3144,110	99			
	16 ve üstü	34	2,43	2,249					3,923	,011
	Toplam	100	5,67	5,635						

Tablo 25'te görüldüğü üzere, yöneticilerin çalışma süreleri ile duyarsızlaşma puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [ $F_{(3-96)}=3,923$ ;  $p<.05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duyarsızlaşma puanları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Çalışma sürelerinden kaynaklanan farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir.

Bu amaçla öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş ve varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $L_F= 8,014$ ;  $p>.05$ ). Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe testi tercih edilmiş, sonuçlar tablo 26'da sunulmuştur.

**Tablo 26: Duyarsızlaşma Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Çalışma Süresi (i)	Çalışma Süresi (j)	i-j	sh	p
1-5 Yıl	6-10 yıl	,30	1,473	,998
	11-15 yıl	2,18	1,522	,565
	16 ve üstü	4,75	1,499	,022
6-10 Yıl	1-5 yıl	-,30	1,423	,998
	11-15 yıl	1,88	1,620	,719
	16 ve üstü	4,45	1,599	,058
11-15 Yıl	1-5 yıl	-2,18	1,522	,565
	6-10 yıl	-1,88	1,620	,719
	16 ve üstü	2,57	1,688	,511
16 ve üstü	1-5 yıl	-4,75	1,499	,022
	6-10 yıl	-4,45	1,599	,058
	11-15 yıl	-2,57	1,688	,511

Tablo 26’da görüldüğü üzere, Yöneticilerin duyarsızlaşma alt boyutu toplam puanlarının yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl ile 16yıl ve üstü çalışan yöneticiler arasında 1-5 yıl çalışanların lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani 1-5 yıl çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre önemli ölçüde duyarsızlaşma düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

Yöneticilerin yöneticilikteki çalışma sürelerine göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 27’de gösterilmiştir.



**Tablo 27: Kişisel Başarı Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Süresi değişkenine Göre Farklaşp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	34	38,47	3,369	<b>G.Arası</b>	1321,387	3	440,462		
	6-10 yıl	25	34,00	10,173	<b>G.İçi</b>	3905,363	96	40,681		
	11-15 yıl	21	42,75	6,616	<b>Toplam</b>	5226,750	99			
	16 ve üstü	34	43,43	3,280					10,827,000	
	Toplam	100	39,25	7,266						

Tablo 27’de görüldüğü üzere, yöneticilerin çalışma süreleri ile kişisel başarı puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [ $F_{(3-96)}=10,827$ ;  $p<,01$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin kişisel başarı puanları, çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Çalışma sürelerinden kaynaklanan farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir.

Bu amaçla öncelikle varyansların homojenliği denetlenmiş ve varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $L_F= 21,419$ ;  $p>,05$ ). Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe testi tercih edilmiş, sonuçlar tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28: Kişisel Başarı Puanlarının Yöneticilikteki Çalışma Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Çalışma Süresi (i)	Çalışma Süresi (j)	i-j	sh	p
1-5 Yıl	6-10 yıl	4,47	1,680	,076
	11-15 yıl	-4,28	1,797	,136
	16 ve üstü	-4,96	1,770	,056
6-10 Yıl	1-5 yıl	-4,47	1,680	,076
	11-15 yıl	-8,75	1,913	,000
	16 ve üstü	-9,43	1,888	,000
11-15 Yıl	1-5 yıl	4,28	1,797	,136
	6-10 yıl	8,75	1,913	,000
	16 ve üstü	-,68	1,993	,990
16 ve üstü	1-5 yıl	4,96	1,770	,056
	6-10 yıl	9,43	1,888	,000
	11-15 yıl	,68	1,993	,990

Tablo 28’de görüldüğü üzere, Yöneticilerin kişisel başarı alt boyutu toplam puanlarının yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre, hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl ile 11-15 yıl çalışan yöneticiler arasında 11-15 yıl çalışanlar lehine  $p < ,01$  düzeyinde ve 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü çalışanlar arasında 16 yıl ve üstü çalışanlar lehine  $p < ,01$  düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani 11-15 ile 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin 6-10 yıl çalışan yöneticilere göre önemli ölçüde kişisel başarı düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

### 3.2.7.Yöneticilerin Öğretmenlikteki Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Durumları

Yöneticilerin öğretmenlikteki çalışma sürelerine göre duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Öğretmenlikte Geçen Çalışma Süresi değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	19	20,00	8,794	<b>G.Arası</b>	361,326	3	120,442		
	6-10 yıl	14	16,43	11,196	<b>G.İçi</b>	8409,834	96	87,602		
	11-15 yıl	21	14,67	10,170	<b>Toplam</b>	8771,160	99			
	16 ve üstü	46	18,70	8,589					1,375	,255
	Toplam		100	17,78	9,413					

Tablo 29’da görüldüğü üzere, yöneticilerin öğretmenlikte geçen çalışma süreleri ile duygusal tükenmişlik puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [ $F_{(3-96)}=1,375$ ;  $p>,05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duygusal tükenmişlik puanları, öğretmenlikte geçen çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yöneticilerin öğretmenlikteki çalışma sürelerine göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 30’da gösterilmiştir

**Tablo 30: Duyarsızlaşma Puanlarının Öğretmenlikte Geçen Çalışma Süresi değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	19	5,42	5,581	<b>G.Arası</b>	153,261	3	51,087		
	6-10 yıl	14	6,21	6,278	<b>G.İçi</b>	2990,849	96	31,155		
	11-15 yıl	21	3,43	5,854	<b>Toplam</b>	3144,110	99			
	16 ve üstü	46	6,63	6,001					1,640	,185
	Toplam	100	5,67	5,635						

Tablo 30’da görüldüğü üzere, yöneticilerin öğretmenlikte geçen çalışma süreleri ile duyarsızlaşma puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [ $F_{(3-96)}=1,640$ ;  $p>,05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duyarsızlaşma puanları, öğretmenlikte geçen çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yöneticilerin öğretmenlikteki çalışma sürelerine göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 31’de gösterilmiştir

**Tablo 31: Kişisel Başarı Puanlarının Öğretmenlikte Geçen Çalışma Süresi değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışma Süresi	1-5 yıl	19	39,11	7,445	<b>G.Arası</b>	56,505	3	18,835		
	6-10 yıl	14	41,00	4,279	<b>G.İçi</b>	5170,245	96	53,857		
	11-15 yıl	21	38,48	6,282	<b>Toplam</b>	5226,750	99			
	16 ve üstü	46	39,13	8,360					,350	,789
	Toplam	100	39,25	7,266						

Tablo 31’de görüldüğü üzere, yöneticilerin öğretmenlikte geçen çalışma süreleri ile kişisel başarı puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [ $F_{(3-96)}=,350$ ;  $p>,05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin kişisel başarı puanları, öğretmenlikte geçen çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### 3.2.8.Yöneticilerin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Durumları

Yöneticilerin yaşlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32: Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yaş	25 ve altı yaş	26	18,23	10,270	<b>G.Arası</b>	175,857	3	58,619		
	26-35 yaş	37	17,76	9,441	<b>G.İçi</b>	8595,303	96	89,534		
	36-45 yaş	25	18,96	8,858	<b>Toplam</b>	8771,160	99		,655	,582
	46 ve üstü yaş	12	14,42	8,878						
	Toplam	100	17,78	9,413						

Tablo 32’de görüldüğü üzere, yöneticilerin yaş değişkenleri ile duygusal tükenmişlik puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [ $F_{(3; 96)}=,655$ ;  $p>,05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duygusal tükenmişlik puanları, yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre duyarsızlaşma düzeylerine ilişkin bulgular tablo 33’te gösterilmiştir.

**Tablo 33: Duyarsızlaşma Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
---	--	--	--	-----------------	--	--	--	--	--

Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	25 ve altı yaş	26	6,69	6,143	G.Arası	71,800	3	23,933		
	26-35 yaş	37	5,57	4,913	G.İçi	3072,310	96	32,003		
Yaş	36-45 yaş	25	5,68	6,556	Toplam	3144,110	99		,748	,526
	46 ve üstü yaş	12	3,75	5,554						
	Toplam	100	5,67	5,635						

Tablo 33'te görüldüğü üzere, yöneticilerin yaş değişkenleri ile duyarsızlaşma puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [ $F_{(3-96)}=,748$ ;  $p>,05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin duyarsızlaşma puanları, yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre kişisel başarı düzeylerine ilişkin bulgular tablo 34'te gösterilmiştir.

**Tablo 34: Kişisel Başarı Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>N</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>

Yaş	25 ve altı yaş	26	40,27	4,968	<b>G.Arası</b>	112,770	3	37,590		
	26-35 yaş	37	38,68	8,638	<b>G.İçi</b>	5113,980	96	53,271		
	36-45 yaş	25	40,08	5,802	<b>Toplam</b>	5226,750	99		,706	,551
	46 ve üstü yaş	12	37,08	9,549						
	Toplam	100	39,25	7,266						

Tablo 34'te görüldüğü üzere, yöneticilerin yaş değişkenleri ile kişisel başarı puanları bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [ $F_{(3-96)}=,706$ ;  $p>,05$ ]. Başka bir deyişle, yöneticilerin kişisel başarı puanları, yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### 3.2.9.Yöneticilerin Tükenmelerine Yol Açan Faktörler

Yöneticilerin yaşadıkları sorunlarla ilgili vermiş oldukları cevaplar aşağıda sınıflandırılmıştır: Açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar yedi grupta toplanmıştır. Bu gruplar:



- Mevzuat
- Ast üst ilişkisi
- Oklu yönetimi ve öğretmen ilişkisi
- Fiziki yetersizlikler
- Gelir düzeyi
- Veli tutumları
- Okul giderleri olarak belirlenmiştir.

### **3.2.9.1.Mevzuat açısından yaşanan sorunlar**

Yönetmeliklerde okul yöneticilerine pek çok sorumluluk yüklendiği, yapması gereken işlerin ağır ve çok olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık yetkilerinin bu sorumluluğu taşıyacak düzeyde olmadığı belirtilmiştir. Daha işin başında yöneticilerin mevzuat bağlamında elinin kolunun bağlı olmasının başlı başına tükenmişliğe etki eden faktör olduğu belirtilmiştir.

Unvan ve kariyer bakımından eğitim-öğretim sınıfı içinde değerlendirilmeleri; diğer kamu kuruluşlarındaki yöneticiler gibi görülmeyip öğretmenlik özelliğinin yanında gönüllü yapılan bir iş olarak görülmesi de yönetim anlayışının daha etkin yapılmasını engelleyen bir faktör olarak belirtilmiştir.

Yönetmeliklerin sürekli değiştirilmesi, yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde (politik hesaplarla) devamlı oynanması, liyakat ve adalet anlayışına yeterince yer verilmemesi de okul yöneticilerinin mesleki olarak yılgınlığa düşmelerine sebep olarak belirtilmiştir.

Ayrıca bazı yönetmeliklerin çok uzun yıllar önce hazırlanmış olduğu, herhangi bir değişikliğe gidilmediği görülmüştür. Bu mevzuat sisteminin sürekli büyüyen ve değişen eğitim dünyamızda ihtiyaca cevap veremez hale geldiği belirlenmiştir. Eğitim-öğretime dair yönetmeliklerin yeni durumlara ve gelişmelere göre yeniden hazırlanması gerekliliği belirtilmiştir.

### **3.2.9.2.Ast Üst İlişkileri**

Ast üst ilişkilerinin her ne kadar formal bir yapıda olması normal kabul edilse bile zaman zaman ikili ilişkilerden kaynaklanan sorunlar olduğu ifade edilmektedir. Kimi üstlerin asgari nezaket kurallarını yok sayarak astlarıyla ilişki kurması; okul yöneticilerinde tükenmişliğe yol açan bir etken olduğu belirtilmiştir.

Okul yönetim süreçlerine, üst makamlardan yapılan resmi olmayan müdahaleler (istek, yönlendirme vb.) ast durumunda olan okul yöneticilerinin yaptıkları işten bıkmalarına yol açtığı belirtilmiştir.

Okul yönetim ekibi içerisinde okul müdürünün yardımcılara yapmış olduğu görev paylaşımı konusunun önemine dikkat çekilmiştir. Okul müdürünün yardımcılara onların yetenekleri doğrultusunda görev paylaşımı yapması gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticiler arasında adil bir dağılımın olmaması da tükenmişliğe yol açan bir konu olarak göze çarpmaktadır.

### **3.2.9.3. Okul Yönetimi ve Öğretmen İlişkileri**

Alanında tam olarak akademik başarı sağlayamayan öğretmenlerin sınıf içerisinde yüksek performans gösteremedikleri belirtilmiştir. Bu durum öğrencilerin disiplinsiz davranışlar sergilemesine sebep olan konulardan biri olduğu ifade edilmiştir.

Bazı öğretmenlerin öğrencileriyle yeterince ilgilenmemeleri, mesleki tatmin duygularının azlığı, sınıf rehber öğretmenliği kavramının yeterince anlaşılammış olması da okul yöneticilerinin karşılaştığı güçlükler olarak belirtilmiştir.

Öğretmenler arasında oluşan gruplaşmalar(insani gerekçelerle olsa bile) zaman içerisinde olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir. Bu durum okul kültürünün yerleşmesinde olumsuz etki yaptığı ve huzursuzluk unsuru olduğu ifade edilmiştir.

Bazı öğretmenlerin takım çalışması anlayışına sahip olmaması yöneticiler için sorun oluşturmaktadır. Okul gelişim ekiplerinin oluşturulmasında ve çalışmasında yöneticilerin güçlükler yaşadığı ifade edilmiştir

Eğitim teknolojilerindeki gelişmeler ve okullardaki bu iyileşmeler (bilgisayar, akıllı tahta, projeksiyon vb.) bu gelişmelere kapalı bazı öğretmenler tarafından dirençle karşılanmaktadır. Bu durum okulun eğitim kalitesini olumsuz etkilediğinden sorun olarak belirtilmiştir.

#### **3.2.9.4.Okuldaki Fiziki Yetersizlikler**

Uygulama gerektiren fen dersleri için laboratuvar sınıflarının olmaması ya da donanım bakımından yetersiz olması eğitim-öğretim açısından olumsuzluk oluşturduğu ifade edilmiştir.

Dersliklerin yeterli teknolojik donanıma sahip olmaması da eğitim-öğretimin çağdaş normlara uygun olarak yapılmasını engellemektedir. Bilgisayar destekli eğitimin okulun kalitesi açısından çok faydalı olacağı belirtilmiştir.

Spor salonu olmayan okulların beden eğitimi derslerinde sorunlar yaşadığı görülmektedir. Özellikle kış aylarında okul bahçesinin de kullanılamaması bu dersin içeriğine uygun işlenmesini imkansız hale getirdiği belirtilmiştir. Takım sporları için takım oluşturan okulların antreman yapmak için sürekli arayışta olduğu ve tesis sorunu yaşadığı görülmüştür. Bu durum hedeflenen başarının yakalanmasında en büyük engel olarak ifade edilmiştir.

Okulda dersliklerin dışında ders dışı etkinlikler ve sosyal çalışmalar için yeterince mekanın olmaması da başlı başına bir problem olarak görülmektedir. Kültürel çalışmalarda, ders dışı egzersizlerde enerjisini yeterince atamadıkları için disiplin açısından sorunlar yaşadığı belirtilmişlerdir.

### **3.2.9.5 Gelir Düzeyi**

Okul yöneticilerinin gelirlerinin düşüklüğü de görevlerini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Öğretmenlerin de gelir düzeylerinin iyi olmadığı, pek çoğunun maddi sıkıntılar yaşadığı, mesleki ihtiyaçlarını ve gelişimleri sağlayacak imkanlardan yoksun oldukları öteden beri bilinmektedir.

Öğretmenlerin amiri durumunda olan, yüzlerce öğrencinin sevk ve idaresini yapan, kurumun ihtiyaçları için bütçe yöneten okul yöneticilerinin maddi gelirlerinin düşük olması tükenmişliğe yol açan bir faktör olarak ifade edilmiştir.

### **3.2.9.6. Veli Tutumları**

İlköğretim okullarında ideal düzeyde olmasa da öğrenci velilerinin okulla ve çocuklarıyla daha ilgili oldukları gözlenmiştir. Ancak ortaöğretim okullarında öğrenim gören öğrenci velilerinin ciddi bir kısmının okula daha az geldikleri, çocukların ders ve davranış durumlarını daha az değerlendirdikleri, dönem sonunda sadece “not” amaçlı geldiklerini belirtmişlerdir. Bu durumun öğretmenlerde ve yöneticilerde rahatsızlığa sebep olduğu ifade edilmiştir.

Çocuklarıyla sağlıklı iletişim kuramayan, çocuklarına yeterince vakit ayırmayan, eğitim öğretim alanında bilgi sahibi olmayan, çocuklarını doğru yönlendiremeyen velilerin de fazlaca olması başlı başına bir problem olarak görülmektedir.

Çocuklarına fiziksel ya da duygusal şiddet uygulayan velilerin olması ve bu şiddete maruz kalan çocuğun okuldaki davranışları da hem öğretmenler hem de yöneticiler tarafından ciddi bir sorun olarak algılanmaktadır.

### **3.2.9.7 Okul Giderlerinin Karşlanması**

Okulların bir takım temel ihtiyaçlarının devlet bütçesinden karşılanarak giderildiği; ancak bazı temel ihtiyaçların karşılaması için yeterli bütçenin sağlanamadığı belirtilmiştir. Temizlik, sarf malzemeleri vb. giderlerde okul aile birlikleri ve okul yönetimleri ciddi sıkıntılar yaşamaktadır.

Okul aile birliklerinin okuldaki ihtiyaçlar için bağış toplaması da ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Milli eğitim müdürlüklerinin bağış toplama konusundaki net olmayan açıklamaları, basında çıkan olumsuz haberler sorunu daha da karmaşık hale getirdiği ifade edilmiştir.

Ayrıca bu giderlerin okul yönetiminin çabalarıyla karşılanmaya çalışılması yöneticilerin asıl görevlerini yapmalarına engel olduğu, eğitim öğretim için yeterli zamanı ayıramadıkları veya verimli olamadıkları belirtilmiştir.

## BÖLÜM IV

### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgulardan yola çıkarak diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırmalar yapılmış ve akademisyen ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

#### 4.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmayla ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğine yol açan durumların neler olduğuna ilişkin önemli bilgiler elde edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal tükenmişlik düzeylerine bakıldığında %50'sinin düşük, %34'nün orta, %16'sının yüksek olduğu bulunmuştur. Dağlı(2006) ise duygusal tükenmişlik boyutunda okul yöneticilerinin %37,5'nin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını bulmuştur.

Yöneticilerin duyarsızlaşma düzeylerine bakıldığında %64'ü düşük, %25'i orta, %15'i yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur. Dağlı(2006) ise duyarsızlaşma boyutunda okul yöneticilerinin %35'nin yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşadığını bulmuştur.

Yöneticilerin kişisel başarı düzeylerine bakıldığında %61'i düşük, %25'i orta, %14'i yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur. Dağlı(2006) ise kişisel başarı boyutunda %34,1'nin yüksek düzeyde kişisel başarısızlık yaşadığını bulmuştur.

Yöneticilerin medeni duruma göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark oluşmadığı bulunmuştur. Bu sonuç, Ensari ve Tuzcuoğlu(1995)'nin yapmış olduğu

araştırma sonuçlarıyla örtüşürken; Kırılmaz, Çelen ve Sarp(2003)'in ve Aksoy(2007)'un yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ancak örtüşen sonuçlar yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar iken, örtüşmeyen sonuçların ise öğretmenler üzerinde yapılan araştırmalar olduğu dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, Ensari ve Tuzcuoğlu(1995) ile Kırılmaz, Çelen ve Sarp(2003) ve Corkey(1991)'in araştırmalarıyla örtüşürken Torun(1995)'un araştırmasıyla örtüşmemektedir. Torun'un araştırması sosyoloji alanında olup aileler üzerinde yapıldığı dikkatten kaçmamalıdır.

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadığı bulunmuştur. Buna karşılık duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aksoy(2007)'un araştırması duygusal tükenme boyutu ile örtüşmekte iken diğer boyutlarla örtüşmediği görülmüştür. Aksu ve Baysal(2005); Kırılmaz, Çelen ve Sarp(2003); Çokluk(1999) ve Ensari ve Tuzcuoğlu(1995)'nin araştırmalarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarıyla örtüşmektedir. Ancak De Robbio(1995)'nin araştırmasında ise cinsiyetin duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir farka yol açtığı; duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında herhangi bir farklılığa yol açmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak elde edilen bulgu De Robbio'nun kişisel başarı boyutunda elde ettiği bulgu ile benzerdir.

Yöneticilerin Yöneticilikte geçen çalışma sürelerine göre bakıldığında 6-10 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı ölçüde duygusal tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutunda incelendiğinde 1-5 yıl süreyle çalışan yöneticilerin 16 yıl ve üstü çalışan yöneticilere göre anlamlı düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları bulunmuştur. Kişisel başarı boyutunda 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süre ile çalışan yöneticilerin 6-10 yıl çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kişisel başarısızlık yaşadıkları bulunmuştur. Aksu ve Baysal(2005) da ilköğretim okul müdürlerinin yöneticilikte geçen sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulmuştur. Ergin(1992), Dolunay(2002) ile Dinham ve Scott(1996) araştırmalarında toplam çalışma süresi

arttıkça tükenmişliğin azaldığını bulmuştur. Bu sonuçlara göre elde ettiğimiz bulgu adı geçen çalışmalarla benzerdir.

Yöneticilerin öğretmenlikte geçen sürelerine göre yöneticiler arasında duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin tükenmişliklerine sebep olan faktörler şu şekilde bulunmuştur:

- Yönetmeliklerde okul yöneticilerine çok sorumluluk verilip yetki verilmemesi,
- Diğer kamu kuruluşlarındaki yöneticiler gibi görülmeyip öğretmenlik özelliğinin yanında gönüllü yapılan bir iş olarak görülmesi,
- Yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin sürekli değişmesi,
- Bazı genel mevzuat hükümlerinin günümüz ihtiyaçlarına cevap verememesi,
- Ast üst ilişkilerinde kimi üstlerin asgari nezaket kurallarını yok sayarak; astlarıyla ilişki kurması,
- Okul yönetim süreçlerine, üst makamlardan yapılan resmi olmayan müdahaleler (istek, yönlendirme vb.),
- Okul müdürünün; düzgün, adil ve yeteneğe dönük görevlendirme yapmaması,
- Öğretmenlerin akademik yetersizliklerinin okul ortamına yansması,
- Bazı öğretmenlerin sınıf rehberlik çalışmalarına yeterince ilgi göstermemeleri
- Takım çalışmasına uyum sağlayamayan öğretmenlerin olması,
- Teknolojik gelişmelere kapalı ya da kullanım becerisi olmayan öğretmenlerin olması,
- Uygulama dersleri için yeterli laboratuvar, spor salonu, müzik odası, resim atölyesi vb. olmaması veya yetersiz olması,
- Dersliklerin yeterli teknolojik olanaklardan yoksun olması,
- Velilerin okula gelmemeleri, çocuklarının durumlarıyla yakından ilgilenmemeleri,
- Okullarda güvenlik ve temizlik elemanlarının bulunmayışı,



- Okul çevresinin eğitim öğretime uygun olarak oluşturulamaması,
- En temel ihtiyaçlar için bile kaynak sorunun yaşanması,
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin gelir düzeylerinin düşük olması,
- Eğitim işiyle uğraşanların toplumda saygınlık görmemeleri,
- Okul içinde ve dışında meydana gelen şiddet olayları(akran baskısı ve çeteleşme),

## **4.2. Öneriler**

### **4.2.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler**

Araştırmanın bulgularına dayanarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Okul yöneticiliği; tercih edilen bir meslek haline getirilmeli, yöneticilikte başarılı olanlara daha çabuk terfi imkanı sağlanmalıdır. Takdir, teşekkür belgeleri ve aylıkla ödüllendirme gibi taltifler yapılmalıdır.

- Okul yöneticilerine; yöneticilik alanında yüksek lisans, doktora gibi akademik çalışmalarında yardımcı olunmalıdır.

- Yöneticilerin geçim şartları düşünülerek kendilerini geliştirecek sosyal , kültürel etkinliklere katılabilecek maddi gelir sağlanmalıdır.(sinema, tiyatro,konser,sergi,tatil vb.)

- Yöneticilikle ilgili etkin bir meslek rehberliği yapılmalıdır. Ülkemiz şartları düşünülerek, yöneticilik mesleğini seçenlere, bu mesleğin gerektirdiği yetenek ve beceriler ile taşıdığı riskler tanıtılmalıdır.

- Okul yöneticileri için düzenlenen hizmet içi kurs ve seminerler teşvik edilmeli veya zorunlu hale getirilmelidir. Ancak ihtiyaç değerlendirmesi yapılmalı, okul yöneticilerinin özelliklerini artırıcı, moral kazanmalarını sağlayacak bir yapıya kavuşturulmalı, kurs programlarında tükenmişliğe ve çözüm yollarına yer

verilmelidir. Hizmet içi sonunda alınan belgelerin derecesi yöneticilerin tayin ve terfilerinde dikkate alınmalıdır.

- Yöneticilik mesleğe yeni başlayan genç okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin yüksek bulunması, onların hizmet öncesi eğitimleri ile ilişkili görülmektedir. Bu bakımdan ğretmen okullarında ve eğitim fakültelerinde okutulan okul yönetimi, sınıf yönetimi gibi derslere uygulamalarda ağırlık verilmelidir.

- Okul yöneticilerinin kendi duygularını açıkça ifade etmeleri, geri bildirim, dilek, Őikayet, danışma ve destek sağlayabilmelerine izin veren bazı kurumsal yapılar kurulmalıdır.

- Okul yöneticiliğinde ilk 10 yıl içerisinde iki defa yer değiştirme Őart getirilerek; yeni bir dinamizm oluşturacak çalışma imkanı ve ortam oluşturulmalıdır.

- Ülkemizde yeni yeni araştırılmaya ve tanınmaya başlanan tükenmişlik sendromu okul yöneticilerine tanıtılmalıdır. Bunun olağan bir süreç olabileceği herkesin bu sendromu yaşayabileceği öğretilmeli, ilgili kavramlarının ğrentilmesi ve tükenmişlik sürecinin yaşanması ile ilgili belirtileri öğrenerek tedbirli ve duyarlı olunmaları sağlanmalıdır.

- Tükenmişliğin oluşmasını ve yaşanmasını önleyecek ve yaşandığı zaman tükenmişliği engelleyecek örgütlenmelere gidilmeli, bu konuda daha geniş araştırmalar yapılmalıdır.

- Okul yöneticilerinin atama, yer değiştirme, terfi gibi özlük yöneticileri ilgilendiren konularda karar sürecinde bulunmalarının sağlanması

- Okul yöneticileri, uygulanacak sınav, test, envanter uygulamalarıyla; başarılı, istekli, iletişimi yüksek, düzenli, tecrübeli, insan ilişkilerinde güçlü kişilerden seçilmelidir.

#### 4.2.2.Araştırmacılara öneriler

- İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde her düzeydeki yöneticilik kademelerinde görev yapan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve nedenleri konusunda araştırmalar yapılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı örgütündeki birinler arasında karşılaştırmalı olarak tükenmişlik düzeyleri ve sebepleri incelenebilir.
- Resmi ve özel ortaöğretim kurumlarının yönetici ve öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri belirlenerek nedenleri karşılaştırılabilir.
- Bu araştırma, tek bir ili kapsamaktadır. Farklı illerdeki ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ve nedenleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Düşük düzeyde tükenmişliğe yol açan faktörler incelenebilir. Elde edilen bulgular hizmet içi eğitimlerde paylaşılabilir

## KAYNAKÇA

Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 41, 7-24.

Akçamete, G., S. Kaner ve B. Sucuoğlu, (1998). "Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", **VI. Ergonomi Kongresi, 27-29 Mayıs 1998. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları** No: 622.

Altay, M. (2007). *Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleriyle çok boyutlu algılanan sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişki.*( Yüksek lisans tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babaoğlu, E. (2007). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması." **Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 8:56-67

Baltaş, A. Baltaş, Z. (1996). **Stresle Başa Çıkma Yolları**. Remzi Kitapevi. İstanbul

Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler.* (Yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Betoret, F. D. (2006). Stressors, self-efficacy, Coping Resources, and Burnout among Secondary School Teachers in Spain. **Educational Psychology**, 26 (4), 519-539.

Brouwers, A. & Tomic, W. (2001) "The factorial validity of scores on the teacher interpersonal self efficacy scale." **Educational and Psychological Measurement**, 63 (83), 433.

Bursalıoğlu, Ziya (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık,

Corkey, L. K. (1991), “ Techer Characteristics, Burnout and Tolerance for Child Behavior”, **Dissertation Abstract International**, 52(6), 2070 A.

Çelik, C. K. (2006). *Eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri ile evlilik doyumları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çimen, S.(2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlilik algıları*. (Yüksek lisans tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ö. (1999): *Zihinsel ve işitsel engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi*. (Yüksek lisans tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağlı,A.(2006). “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. **Eurasian Journal of Educational Research.**” Am Yayıncılık

Daly, S. (1992). Principal Burnout In The Public Schools: A Study Comparing The Perceived Burnout Levels Of Elementary. **Middle And High School Principals, Dissertation Abstract International**, 53 (7), 2177 A.

DeRobbio, R. A. (1995). “Factors Accounting for Burnout Among Secondary School Teachers.” **Dissertation Abstract International**, 44(11), 3298 A.

Dinham, S. ve C. Scott (1996). “Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of The Teacher 2000 Project.” **The Annual Meeting of the American Educational Research Association**, New York.

**Dolan, N. ,** "The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in

Nurse", **Journal of Advanced Nursing**, 12(1): 3-12, 1987.

Dolunay, A. B. (2002). "Keçiören ilçesi genel liseler ve teknik-ticaret-meslek liselerinde görevli öğretmenlerde tükenmişlik durumu araştırması." **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 55(1), 51-62.

Ebrinç S. Yanık (2002). "Merkezi Hemşirelerinde Anksiyete, Depresyon, İş doyumunu, Tükenme ve Stresle Başa Çıkma. Karşılaştırmalı Bir Çalışma." **Anadolu Psikiyatri Dergisi**,3:162-168

Edelwich J, Brodsky A. Burnout:Stages of disillusionment in thehelping professions; **HumanSciences Press**; Newyork, 1980.

Ellis, S. E. (1983), A Study of Burnout Levels Among Community CollegeAdministrators. **Dissertation Abstract International**, 44(11), 3298 A.

Ensari, H. ve S. Tuzcuoğlu (1996). "Marmara Üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılgınlıklarında kişilik özelliklerinin rolü." **II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri El Kitabı** :29-36. İstanbul: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi.

Ergin, C.(1992). "Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. Rüveyde Bayraktar ve İhsan Dağ (Ed.), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (144)." Ankara: **Türk Psikologlar Derneği Yayını**.

Ergin, C. (1992), Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması, **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı: 143-154**.

Ersoy,F.,Yıldırım,C.,Edirne,T.(2001). "Tükenmişlik(staff burnout) sendromu." **Sürekli Tıp Dergisi**.10(2):46-47

Girgin, G. (1995): *İlkokul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*.( Doktora tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, M. (1990). *Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı, ve Diğer bazı Değişkenlerin Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Gürsel, Musa (1997); *Okul Yönetimi*, Mikro Dizgi ve Mikro Basım Yayın Dağıtım, Konya

Gürses, İ.(2006). *Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hipps, E. S. and Malpin, G. (1991). The relationship of locus of control, stress related to performance-based accreditation and job stress to burnout in public School Teachers and Principals. **(ERIC Document Reproduction Service No. ED333557)**

İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. **Milli Produktivite Merkezi Yayınları** (401), Ankara

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

Kaçmaz, N.(2005). Tükenmişlik Sendromu. **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**. 68:29-32

Kırılmaz, A. Y. , Çelen, Ü. ve Sarp , N .(2003). *İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması*. İlköğretim Online 2 (1), 2-9,

<http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1.html> Web adresinden 29 Ocak 2008 tarihinde edinilmiştir.

Kırlangıç, Çam, O. (1995). **Tükenmişlik**. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık,1.baskı

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.

Özyurt, A.G. (2007).*Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması*. (Yüksek lisans tezi) Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgüven,H.D.,Haran,S.(2004). **Tükenmişlik Sendromu**. İstanbul: Emler Matbaacılık.

Sabuncuoğlu, Z. (1996). **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Bursa

Sarros, J. C. ve Sarros, A. M. (1987). Predictors of Teacher Burnout. *The Journal of Educational Administration*, 24(2), 272-280.

Serinken M, Çımrın AH, Ergör A ve ark.(2002) “Tükenme Sendromu ve Acil Servis Hekimleri.” **Toplum ve Hekim**.17(5):358-365

Silah, Mehmet (2001); **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Selim Kitapevi Yayınları,1.baskı

Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). Özürlü çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin değerlendirilmesi. **Türk Psikoloji Dergisi**, 10(36), 44-60.

Sürgevil, Olca (2006). “**Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle**



**Mücadele Teknikleri.”** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme.*( Doktora tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torun, Alev (1997); “*Stres ve Tükenmişlik; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi,*” 2 Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kader Derneği Ortak Yayını, Ankara.

Tümkiye, S. (1996). “*Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları.*” (Doktora tezi).Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tümkiye,S.(2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi. **Pamukkale Üniversitesi Dergisi.**8:1-8

Urfalı, A. Ş. (2007). *Eskişehir ili özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi.* (Yüksek lisans tezi) Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.

## EK-1

Değerli meslektaşım,

Bu form sizlerin mesleğiniz ile ilgili durumlarınızı belirlemeye yönelik olarak yapılan bir araştırma için hazırlanmıştır. İçtenlikle cevap vereceğinizi umuyorum. Form iki bölümden oluşmaktadır. **Birinci bölümde** lütfen tüm soruları dikkatlice okuyarak, sizin için doğru olanın kutunun içine (X) işareti koyunuz. **İkinci bölümde** belirtilen ifadeleri hangi sıklıkta yaşıyorsanız o sıklık derecesini ifade eden 0 ile 6 arasındaki rakamlar dan birini kutucuğa yazınız. Yardımlarınız için teşekkürler.

Süleyman Sami YILDIRIM

Yüksek Lisans Öğrencisi

### Göreviniz?

- Müdür  Müdür Başyardımcısı  Müdür Yardımcısı

### Çalıştığınız Okulun Türü?

- Anadolu Lisesi  Genel Lise  Meslek Lise

### İdarecilikteki Çalışma Süreniz?

- 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  15 yıl ve üstü

### Öğretmenlikteki Çalışma Süreniz?

- 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  15 yıl ve üstü

### Medeni Durumunuz?

- Evli  Bekar  Boşanmış

### Cinsiyetiniz?

- Kadın  Erkek

### Yaşınız?

- 25 ve altı  26-35 yaş  36-45 yaş  46 ve üstü

**Mesleğinizde yaşadığınız sorunlar nelerdir? Mesleki çalışmalarınızda sizi**

**olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir? Belirtiniz.**

## MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

0	1	2	3	4	5	6
Hiçbir zaman	Yılda birkaç kez yada daha az	Ayda birkaç kez yada daha az	Ayda birkaç kez	Haftada bir kez	Haftada birkaç kez	Her gün

	Hangi sıklıkta	CÜMLELER
1		Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.
2		İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum
3		Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda, kendimi yorgun hissediyorum.
4		Öğrencilerin ve çalışanların pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.
5		Bazı personelime onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığını hissediyorum
6		Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginlik.
7		Öğrencilerimin ve çalışanların sorunlarını etkili bir şekilde hallederim
8		İşimin beni tükettiğini hissediyorum.
9		İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.
10		Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.
11		Bu işin beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.
12		Kendimi çok enerjik hissediyorum.
13		İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.
14		İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.
15		Bazı personelimin başına gelenler gerçekten umurumda değil.
16		Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.
17		Personelime ve öğrencilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.
18		Personelimle yakın ilişkiler içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.
19		Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.
20		Kendimi çok çaresiz hissediyorum.
21		İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.
22		Personelimin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.

## EK-2 İzin

Kimden: **olcay çam** (olcaycam@yahoo.com)

Gönderme tarihi:06 Mayıs 2008 Salı 16:47:39

Kime: **sami yıldırım** (ssamiyildirim@hotmail.com)

Karakter kümesi: [Daha fazla bilgi](#)

Sayın Yıldırım,  
Maslach Tükenmişlik Envanterini çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.Çalışmanızın sonuçlarını iletmenizi beklerim.Kolay gelsin.  
Prof.Dr.Olcay ÇAM.

--- sami yıldırım <ssamiyildirim@hotmail.com> wrote:

>  
> Sayın Hocam ,  
>  
> Uyarlamış olduğunuz " Tükenmişlik Anketi"ni  
> okul yöneticileri üzerine yapacağım tezimde  
> kullanmak istiyorum.Bu konuda müsadelerinizi rica  
> ediyorum. Şimdiden ilgi ve alakanıza çok teşekkür  
> ederim.  
>  
> Saygılarımla.  
>  
>  
>  
>  
> S.Sami YILDIRIM  
>  
>

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1974 yılında Malatya Darende’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul’da tamamladı. Yüksek öğrenimini İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünde tamamlayarak, İstanbul Bahçelievler Kocasinan Lisesinde 1999 yılında edebiyat öğretmeni olarak göreve başladı.

Çeşitli okullarda 10 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra 2006 MEB Müdür yardımcılığı sınavını kazanarak Kadıköy Ahmet Sani Gezici Lisesi’ne müdür yardımcısı olarak atandı. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programını bitirerek eğitim yönetimi ve denetimi alanında “Bilim Uzmanı” unvanını aldı.

Evli ve bir çocuk babası olup halen Ahmet Sani Gezici Lisesinde yönetici olarak çalışmaktadır.