

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM
BECERİLERİ İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇİĞDEM ÇELİK

GAZİANTEP
EYLÜL 2007

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM
BECERİLERİ İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇİĞDEM ÇELİK

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç.Dr. Sevilay ŞAHİN

GAZİANTEP
EYLÜL 2007

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri
ile
Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Çiğdem ÇELİK

Tez Savunma Tarihi: 10/09/2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

Prof. Dr. Hikmet CELKAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Yrd. Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN (Jüri Başkanı)

Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

Yrd. Doç. Dr. H.İbrahim YAKAR

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)

ÇELİK, Çiğdem

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Sevilay ŞAHİN

Eylül 2007, 95 sayfa

Bu araştırma, 2006-2007 eğitim öğretim yılı içerisinde, Gaziantep merkez ilçelerinde yer alan ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma örneklemini Gaziantep ili Şahinbey ve Şhitkamil merkez ilçelerindeki 20 resmi ilköğretim okulundaki okul müdürleri ile 850 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini merkez ilçelerdeki 204 ilköğretim okulundan evrenin % 10 unu oluşturan 20 ilköğretim okulu yansız örneklem yoluyla seçilmiştir. Araştırma, iletişim becerileri anketi ile Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenme olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına dayanarak, araştırmada bulunan alt problemlere cevap olarak şu sonuçlar elde edilmiştir: İlköğretim okul müdürlerinin iletişim becerileri kendi algılarına öğretmen algılarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okulu müdürleri kendi iletişim becerilerini daha yüksek olarak değerlendirmektedirler. Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin kıdem, yaş, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri ile müdürlerin iletişim becerilerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Müdürlerin tükenmişlik alt boyutlarına bakıldığında onların yüksek derecede kişisel başarısızlık hissettikleri görülmektedir. Ayrıca duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları orta düzeydedir. Tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile müdürlerin iletişim becerileri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul Müdürü, İletişim Becerileri, Tükenmişlik

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BURNOUT LEVELS AND
COMMUNICATION SKILLS OF THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS**

(A Study in Central Districts in Gaziantep Province)

ÇELİK, Çiğdem

M.A Thesis, Educational Sciences

Supervisor: Asst. Prof.Dr.Sevilay ŞAHİN

September, 2007, 95 pages

This study was conducted in order to determine the relationship between burnout levels and the communication skills of the primary school principals in central districts in Gaziantep in 2006-2007 educational term. The sample of the study consisted of 20 primary school principals and 850 teachers in Şehitkamil and Şahinbey districts in Gaziantep. The sample of the study was chosen from the 20 primary schools which formed the 10 per cent of the population of 204 schools in two central districts by random sampling technique. The study was conducted by using Maslach Burnout Inventory and Communication Skills Questionnaire. Burnout scale consists of three sub dimensions: depersonalisation, emotional exhaustion and personal accomplishment. On the basis of statistical analysis of data, there was statistically significant difference between the primary school principals' own evaluation of their communication skills and the evaluation of teachers. The primary school principals regard their own communication skills in higher level. There is no significant difference between the principals' assessment of their own communication skills and their age, experience in job, school graduated and socioeconomic environment of schools. There is statistically significant difference between teachers' ages, experience in job, the school graduated and socioeconomic environment of schools and their assesment about the communication skills of the primary school principals. The results of the analysis showed that the principals had burnout dimension of emotional exhaustion and lack of personal accomplishment. The level of depersonalisation was nearly in the middle. It was observed that there was relationship between the two subdimensions of burnout, lack of personal accomplishment and depersonalisation, and communication skills of the primary school principals.

Key words: Primary School Principal, Communication Skills, Burnout

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TÜRKÇE ÖZET	i
İNGİLİZCE ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLoların LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
1.GİRİŞ	1
1.1.GİRİŞ.....	1
1.2.PROBLEM DURUMU.....	3
1.3.PROBLEM CÜMLESİ.....	6
1.4.ALT PROBLEMLER.....	6
1.5.ARAŞTIRMANIN AMACI..	7
1.6.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	7
1.7.SINIRLILIKLAR.....	9
1.8.SAYILTILAR.....	9
1.9.TANIMLAR.....	9
2.KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.1.İLETİŞİM NEDİR?.....	10
2.1.1.İletişimin Tanımı.....	10
2.1.2.İletişimin Temel Özellikleri ve Niteliği.....	10
2.1.3.Örgütsel Etkililik ve İletişim.....	11
2.1.4.Yönetim Kuramlarına Göre İletişim.....	12
2.1.5.İletişim Süreci.....	12
2.1.6.Yönetimsel İletişimin Özellikleri.....	13
2.1.7.Yönetimde İletişim Süreci.....	14
2.1.8.Yönetimde İletişim Sürecinin İşleyişi.....	15
2.1.9.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	16
2.1.10.Yöneticilik Rollerini.....	19
2.1.11.İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Örgütsel Çatışma.....	21
2.1.12.Eğitimde İletişimin Önemi.....	23
2.1.13.Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri.....	24
2.1.14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları.....	24
2.2.Bu Alanda Yapılan Araştırmalar.....	28
2.3.TÜKENMİŞLİK NEDİR?.....	31
2.3.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	31
2.3.2. Tükenmişlikle Yakından İlgili İki Önemli Kavram: Stres ve iş doyumu.....	32
2.3.2.1. Stres ve İş Doyumu.....	32
2.3.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	33

2.3.2.3.Tükenmişlik Açısından Kişisel Risk Faktörleri.....	35
2.3.2.4..Başlıca Tükenmişlik Sebepleri.....	35
2.3.2.5.Tükenmişliğin Sonuçları.....	40
2.4. Bu alanda Yapılan Araştırmalar.....	43
2.4.1.Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar.....	43
2.4.2.Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar.....	47
2.5. İletişim ve Tükenmişlik İlişkisi.....	50
3.MATERYAL VE YÖNTEM.....	52
3.1.Yöntem.....	52
3.2.Araştırmanın Deseni.....	52
3.3.Evren ve Örneklem.....	53
3.4.Veriler Toplama Araç ve Teknikleri.....	53
3.5.Verilerin Toplanması.....	55
3.6.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	55
4.BULGULAR VE YORUM.....	56
4.1.Bulgular ve Yorum.....	56
4.1.2.Deneklerin Betimsel Değişkenlere Göre Dağılımı.....	57
4.2.Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular.....	60
Sonuç ve Öneriler.....	72
KAYNAKLAR.....	76
EKLER.....	81
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	83
ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ İZİN YAZILARI.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	95

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1.1. İfadeye Dayalı Seçeneklerin Sayısal Değerleri.....	57
Tablo 4.1.3.1. Öğretmen ve müdürlerin cinsiyetlerine göre dağılımı.....	58
Tablo 4.1.3.2. Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin kıdemlerine göre dağılımı.....	59
Tablo 4.1.3.3. Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin mezun oldukları kurum durumuna göre dağılımı.....	59
Tablo 4.1.3.4. Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin çalıştıkları kurumların sosyoekonomik durumları	60
Tablo 4.1.3.5. Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin yaşlara göre dağılımı	60
Tablo 4.1.4.1. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri kendi algılarına ve öğretmen algılarına ilişkin standart sapma, t değerleri ve ortalamalar.....	61
Tablo 4.1.4.2. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerinde yaş değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	62
Tablo 4.1.4.3. Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile kıdem değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	63
Tablo 4.1.4.4. Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile mezun oldukları okullara ilişkin t-testi sonuçları.....	63
Tablo 4.1.4.5. Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile çalıştıkları okulların sosyo-ekonomik çevresine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	64
Tablo 4.1.4.6. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerine ilişkin varyans analizi sonuçları.....	64
Tablo 4.1.4.7. Öğretmenlerin yaşları ile okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	65
Tablo 4.1.4.8. Öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre LSD testi sonuçları.....	66
Tablo 4.1.4.9. Öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerilerinin, görev yaptıkları okulların sosyoekonomik çevresine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	67
Tablo 4.1.4.10. Öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirmelerindeki farklılığın hangi sosyoekonomik çevreden kaynaklandığını ortaya çıkarılması için uygulanan Sheffe Testi...	68
Tablo 4.1.4.11. Öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirmelerinde farklılık yaratan mezun oldukları kurum değişkenine göre Scheffe Testi sonuçları	69

Sayfa No

Tablo 4.1.4.12.Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin ortalama ve standart sapma Değerleri.....	70
Tablo 4.1.4.13.Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları.....	70
Tablo 4.1.4.14.Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları.....	71
Tablo 4.1.4.15.Farklı sosyoekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, f ve p değerleri.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Temel İletişim Süreci.....	13
Sekil 2: Yönetici rolleri ve bunlara İlişkin Faaliyetler.....	21

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

İnsanlar birbirlerinden nefret ediyorlar.

Nefret ediyorlar; çünkü

Birbirlerinden korkuyorlar.

Korkuyorlar; çünkü

Birbirlerini tanımıyorlar.

Tanımıyorlar; çünkü birbirleriyle ilişkileri yok.

Birbirleriyle ilişkileri yok; çünkü

Birbirlerinden ayrı yaşıyorlar.

Martin Luther King

Toplumdaki nefretin, korkunun, anlaşmazlığın tek sebebi iletişimsizliktir. İletişim, bilginin fikirlerin duyguların becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesi, bir anlam arama çabasıdır. İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir. Toplumsal açıdan ise iletişim mesajlar aracılığıyla gerçekleşen bir etkileşimdir. Her iki tarafın anlam yaratıp karşılıklı bir anlaşmaya ulaşmak amacıyla mesajları birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir (Tutar, 2003:41).

Genç kuşakların topluma faydalı bireyler olarak yetişmesinde toplumsal değerlerin aktarılması, sürekli gelişen, değişen çevreye uyum sürecinin takip edilebilmesi için en önemli kilit nokta eğitim öğretimin gerçekleştirildiği kurumlar, yani okullardır.

Okul yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası boyutları yanında, sosyal, kültürel siyasal, ekonomik boyutları olan oldukça karmaşık bir sosyal birimdir.

Basit bir kavramsallaştırma ile okul; girdi-işleme-çıkıtı süreçlerinden oluşan açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Bülbül, 2006: 4).

Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullarda verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik, öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek okuldur. Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, sınama olanakları ancak okul ortamında olasıdır. Okul düzeyinde öğretim eylemine dönüştürülmeyen eğitim programları bir dizi sayıltı ve tasarımdan öte hiçbir anlam taşımaz. Bu nedenle okulun eğitim sistemi içindeki ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp, toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir (Açıkalın,1998: 2). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002:40).

Günümüzde bir okulun başarısını belirleyen en önemli faktör, o okuldaki iletişimidir.Okul müdürü, okul üyeleri aracılığıyla görevini yerine getirmektedir.Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek,bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim sürecini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar.

İletişim aracılığıyla okul üyeleri kendilerinden ne beklendiğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel yaşamda önemli rol oynar ve etkili iletişim okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir (Şimşek, 2005:185).

Tek başına okul müdürü, o okulun başarı ya da başarısızlığını, öğretmenlerin verimli olup olmamasının sebebidir, dolayısıyla onun iletişim yeterliğini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin tek tek ortaya çıkarılması ve bunların önlenmesi gerekmektedir. Olumlu, motive edici bir atmosferin oluşturulması, okul müdürünün verimini artıracığı gibi direkt olarak öğretmenlerin ve dolayısıyla öğrencilerin ve okulun başarısını da olumlu yönde etkileyecektir.

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri bilgisidir. Bu üç yeterlikten ikisi, yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerileri her düzeydeki

yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve becerileri içinde yaklaşık % 50 düzeyinde olması gerekmektedir (Açıkalin, 1998: 39).

Son zamanlarda insanlarla yüz yüze ilişkilerle yürütülen mesleklerde çalışan kişilerin karşı karşıya kaldıkları olumsuzluklardan biri de tükenmişlik kavramıyla ifade edilmektedir ve insan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Tükenmişlik; uzun süre duygusal taleplere maruz kalarak fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumudur (Freudenberger, 1975). Tükenmenin nedenleri insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Tükenmişlik, yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlardan, çeşitli psikolojik rahatsızlıklara ve işten ayrılmaya değin etki alanlarına sahiptir.

Çeşitli gözlemler, yaşanmışlıklar ve tecrübeler sonucunda birçok okul müdüründe tükenmişlik durumunun söz konusu olması onlar için, farkında olmasalar bile, bir iletişim engelidir. Dolayısıyla iletişim engeli oluşturabilecek bu durumun gerçekten varolması durumunda okulun başarısı, kurumsal iletişim, örgüt kültürü ve iklimi olumsuz yönden etkilenecektir.

1.2.PROBLEM DURUMU

İletişim, bireysel ve toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir aracıdır. Konuşmak, yazmak, dinlemek, beden dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap vermek demektir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olurlar.

Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve başarı gösterme iletişim sayesinde olur. Kişinin kendisi ile iletişimi onun kendi kendini motive ederek, ihtiyaçları ile kafasındaki kimliğini kavramasında yardımcı olan yoldur. Kişinin ihtiyaçlarının değerlerinin, tutum, davranış ve yeteneklerinin farkına varması, kendisiyle geliştirdiği iç iletişimle mümkündür. İletişim önce kişinin kendisiyle başlar, sonra çevreyle devam eder.

Tükenmişliğin etkisindeki bir müdür, iletişim sırasında, fiziksel ve psikolojik olarak kendini mutsuz, bitkin içe kapanık hissettiği için doğru mesajı, doğru biçimde aktaramayabilir. Doğru kelimeleri seçemeyebilir ve beden dilini etkili kullanamayabilir. Etkin bir iletişim sağlanamadığı için, etkin geribildirim olması da söz konusu değildir.

İletişim; bir kurum içerisinde verimli, etkili bir şekilde gerçekleşmesi gereken, üst–ast ilişkilerini belirleyen, beraberinde başarıyı, anlayışı, sağlıklı bir örgüt iklimini getiren bir süreçtir. Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimin oluşması için yönetici, öğretim kadrosuyla işbirliği içinde olmalı, onları her türlü gelişmeden haberdar etmeli, onlara görüşlerini bildirip, kararlara ortak olma fırsatını tanımalıdırlar. Eğitim kurumlarında ideal iletişim kriterlerinin mevcut olması çok önemlidir. Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim okulu müdürünün kişisel özelliklerini şöyle tanımlamaktadır (2508 Sayılı Tebliğler Dergisi: 65);

- Türkçe’yi açık anlaşılabilir ve yalın biçimde kullanabilen,
- Misyon ve vizyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,
- Ekip çalışması anlayışına önem veren,
- Kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Muhakeme-mukayese becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,
- Astarları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendisini sürekli geliştiren,
- Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini bilen,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki

konularda bilgili, tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olma özelliğidir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen bu kriterlerde örgütsel etkinliği sağlayacak olan okul müdürlerinin yasal düzenlemeler ve yönetim kuramlarını bilmeleri ne kadar önemli ise sosyal iletişim becerilerinin de o kadar önemli olduğu söylenebilir (Bolatkıran, 2006: 5).

Tebliğler Dergisinde bahsedilen kriterlere sahip olan yöneticiler, kurumda en uygun iklimi sağlayabilmek için, içinde buldukları psikolojik durumu, astlarıyla ya da öğretmenlerle iletişimlerinde sırasında yansıtmamalıdır. İnsan ilişkilerinde demokratik ve adaletli olmaya önem vermelidirler. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecinde fikir, duygu, bilgi ve davranışları öğretmenlere ulaştırmada iletişimi engelleyen herhangi bir durumun ortaya çıkmamasına özenle dikkat etmelidirler. Çoğu okul müdüründe gözlemlenen iletişim engeli teşkil edebilecek bir durum da onların duygusal ya da mesleki açıdan tükenmişlikleridir. Bazı okul müdürlerinde gözlemlenen duygusal ve davranışsal belirtiler şöyle sıralanabilir: Çabuk öfkelenme, şüphe ve endişe, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, işe geç gelme, gelmeme, ilaç, alkol, sigara alımı ya da alımında artma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, çaresizlik, kolay ağlama, içe kapanma, özgüven ve özsaygıda azalma, unutkanlık, örgütlenmede yetersizlik, rol çatışması, çalıştığı kuruma yönelik ilgi kaybı, başarısızlık duygusu ve çalışmaya direnç gösterme, bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, çalışanları küçümseme, alay etme, birlikte çalıştığı kişilerle ilişkiyi ve iletişimi erteleme, sık sık işinden ayrılmayı düşünme, birlikte çalıştığı kişilere güvenmeme.

Bir okul müdürü ve diğer okullarda görev yapan müdürlerden bazıları burada bahsedilen duygusal ve davranışsal belirtileri göstermektedir. Gerek okula gerekse okulla ya da öğretmenlerle ilgili problemlere karşı çözüm bulmaya çalışmaktansa, duyarsızca davranmaktadır. Yapması gereken işleri, düzenlemesi gereken toplantıları sürekli unutmakta ya da ertelemektedir. Sigara tüketimi oldukça yüksektir. Herşeye, herkese karşı gizli bir öfke ile dolu gibi görünmekte, çok çabuk sinirlenmekte veya sorulan sorulara hiç cevap vermemektedir. Bu dile getirildiğinde ailevi problemleri olduğunu ve bunu yansıtmaktan kendini alamadığını gerekçe göstermektedir.

Psikolojik danışmanın sık sık dile getirdiği, önemle vurguladığı öğretmenlere ve velilere verilmesi gereken bir seminerin düzenlenmesi gerektiği fikrine, okul müdürü hiçbir zaman onay vermemektedir. Böyle bir semineri gereksiz bulduğunu, zaman kaybı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca hiç kimseye bir faydası olmayacağını ve organizasyonu ve sorumluluğu üstlenmek istemediğini açıkça söylemektedir.

Başka bir okulda, okul müdürü gerek idari işlerle ilgili gerek kurum içi faaliyetlerle ilgili sorumlulukları almak istemediği için bu görevleri astlarına yıkmaktadır. Böyle bir durum örgütte huzursuzluk ve stres ortamına neden olduğundan tüm öğretmenler ve çalışanlar arasında bir kriz doğmuş ve bunu dile getirmenin çözüm aramanın amirlerince hoş karşılanmayacağını düşündüklerinden, hem bireyler arası hem de kurumsal iletişim negatif yönden etkilenmiş, çalışma ortamı dayanılmaz bir hale dönüşmüştür.

Bir diğer okulda, okul müdürü, bir yönetici olarak verilmesi gereken objektif kararlara kişisel duygularını karıştırıp, bazı ödüllendirmeler için hak etmedikleri, halde kendi yakınlarını, samimi dostlarını uygun görmektedir. Bu ödüllendirmeler, diğer gayretli, azimli, çalışkan ve özverili öğretmenleri etkilemekte, onların şevkini ve çalışma azmini kırmaktadır. Artık, hiç kimse, okul müdürüne çalışanla çalışmayanı, hak edenle hak etmeyeni birbirine karıştırdığından, güvenmemekte, ona olan saygılarını kaybetmektedirler. Bu yüzden onunla iletişimlerini asgari düzeyde tutmakta, bu da okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Diğer bir okulda, okul müdürü, ne öğretmenlerle veya velilerle ne de öğrencilerle ilgili problemlere eğilmemekte, kendini bu sorunların dışında tutmaya çalışmaktadır. Sürekli odasındadır ve iletişime kendisini kapatmaktadır. Sonuç olarak o kurumun başarısı, çalışanların verimi ve huzuru negatif yönde etkilenmekte, her kafadan bir ses çıkmakta ama asla çözüm üretilememektedir. Kısacası; örgütte bir yöneticinin varlığı hissedilememektedir. Bu nedenlerle, ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik duygusuna kapıldıkları düşünülmekte ve bu durumun ortaya çıkarılması ve örgütsel iletişimle ilişkisinin ortaya çıkarılması ve tükenmişlik durumlarını asgari düzeye indirilip ya da tükenme riskini ortadan kaldırıp, ideal boyutta bir örgütsel iletişim sağlanabilmesi için bu araştırma yapılmıştır.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmada cevap aranacak temel soru; 'İlköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik durumlarıyla iletişim becerileri arasında ilişki var mıdır?' olarak belirlenmiştir.

1.4. ALT PROBLEMLER

Ana probleme cevap arama sürecinde aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır:

- 1) İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri öğretmen algılarına ve müdür algılarına göre bir fark göstermekte midir?
- 2) İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri kendi algılarına göre ve öğretmen algılarına göre ne düzeydedir?
- 3) Müdürlerin kendi algılarına göre iletişim becerileri ile cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve okulun sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında bir farklılık var mıdır?
- 4) Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve görev yaptıkları okulun sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında bir farklılık var mıdır?
- 5) Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri nedir?
- 6) Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile müdürlerin kendi algılarına göre iletişim becerileri arasında bir ilişki var mıdır?
- 7) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- 8) Farklı sosyoekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında fark var mıdır?

1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı Gaziantep'teki ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik durumlarının tespit edilip, bu durumun iletişim yeterlikleriyle ilişkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca okul müdürlerine bu durumu fark ettirmek, onları sebepler konusunda bilgilendirmek, ve kurumdaki iletişim engellerini ortadan kaldırarak etkili ve başarılı bir okul oluşmasında basamak oluşturmaktır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir eşgüdümü sağlamak amacıyla kullanılır. İletişimde başarılı okul müdürlerinin daha etkili olduğu bir geçektir. Etkili iletişimi gerçekleştirmeden etkili

yönetimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Çünkü, etkili iletişim, örgüt üyelerinin çalışma performansıyla yakından ilgilidir. İletişim sürecindeki iki temel öge; bilgi veren (kaynak), ve alandır (alıcı). Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli kişi bilgiyi aktarandır. Okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi ise okul müdürüdür. Örgütün kendine verdiği yetkiye dayalı olarak daha etkin konumdadır (Şimşek, 2005:59).

Eğitim örgütlerinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, iletişim kanalları oluşturmaya gereksinim duyabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık kalmasını sağlayabilir. Örgütte (okulda) olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak sağlar, böylece örgüt politikasının ve planlarının oluşmasına katılım özendirilir (Aydın,1998: 152). Okul müdürleri grup içinde ya da kişisel olarak insanlarla ilişkide bulunmak üzere, zamanlarının büyük bir bölümünü iletişime ayırırlar. Bu anlamda okullar yatay ve dikey düzeylerde bilgi, duygu ve haber akışı örüntülerinin oluşturduğu yapılardır. Bu yapının işleticisi de müdürlerdir (Şimşek, 2005:100). Bu araştırma ile okul müdürlerinin bu konudaki beceri düzeyleri belirlenerek, okulun yaşatılmasının temel koşullarından biri gerçekleştirilecektir.

İşte bu sebeple, okul müdürünün iletişime hazır olması gerekmektedir. Duygusal, ruhsal ve bedensel açıdan iletişime engel herhangi bir durum, iletişimin etkililiğini düşürecek ve örgütün başarısını dolaylı yollardan düşürecektir. Tükenmişlik, duygusal tükenme, düşük başarı hissi ve duyarsızlaşma olarak kendini gösterdiğinde kurumdaki iletişim süreci de tehlikeye girmiş demektir. Ayrıca bir kurumda çalışanların istenilen performansı sergileyebilmeleri için işlerini sevmeleri, çalışma koşullarının iyi olması ve destek görmeleri gerekmektedir. Bir kurumun başarılı olması öğretmen, öğrenci veli ilişkilerinin iyi olmasının yanı sıra o kurumun yöneticisinin etkili olmasının katkısı tartışılmaz bir gerçektir. Aşırı iş yükü, insan ilişkileri, ast üst ilişkilerindeki çatışma yönetsel tükenmişlik sebepleridir. Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu bir kurumda iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması güç olabilir. Okul müdürleri ile ilgili olarak yapılan bu araştırmanın tükenmişlik riskinin ortadan kaldırılması iletişim yeterliklerinin daha iyi ve yeterli düzeye getirilmesi okul müdürlerinin ve kurumlarının başarılarını sürdürebilmeleri ya da yakalayabilmeleri açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın önemini belirleyen nokta bu aşamada şöyle özetlenebilir: Bulgular, Gaziantep'teki evreni temsil eden ilköğretim okulları müdürlerinin

tükenmişlik düzeyleri tespit edildikten sonra iletişim yeterliğinde bunun etkisi tartışılıp, müdürlerin sahip oldukları yönetsel davranış biçimleri ve iletişimsel yeterlikleri ortaya çıkacak ve ne tür önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.

1.7. SINIRLILIKLAR

Araştırma; Gaziantep ili Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerindeki toplam ilköğretim okulu sayısının %10'u ile sınırlı tutulmuştur ve araştırma verileri, araştırmaya katılan müdürlerin ve öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır, veriler anket yoluyla toplanmıştır, ayrıca görüşme veya gözlem gibi yöntemlere başvurulmamıştır.

1.8. SAYILTILAR

Bu araştırmanın tek bir sayıltısı vardır: Araştırmaya katılan müdürler ve öğretmenler anketi yanıtlarken hiçbir etki altında kalmadan gerçek kanılarını samimi davranarak belirtmişlerdir.

1.9. TANIMLAR

Tükenmişlik: Başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu (Cherniss, 1980; akt. Tümkaya, 1996:6).

İletişim Becerisi: Kişisel bakımdan etkili, toplumsal bakımdan da uygun bir tarzda iletişimi gerçekleştirme yetisi (Mutlu, 1994:106).

Söylenti: Ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayet (www.tdk.gov.tr).

Geri besleme: Bir göndericinin iletişimine alıcı tarafından gösterilen tepki (Mutlu, 1994:66).

İleri besleme: Bir göndericinin alıcılarla iletişimi başlatmadan önce, alıcılar ve onların olası tepkileri hakkında topladığı bilgi (Mutlu, 1994:97).

Stres: Organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan; kişinin verimliliğini düşüren hayattan aldığı zevki azaltan ve yakın çevre ile olan duygusal ilişkilerini zedeleyen bir durumdur (Baltaş, 2005).

Başa Çıkma Davranışları: Bir probleme ilişkin olarak bireyin gösterdiği çaba ve tepkilerdir (Seidman, 1991; akt. Tümkaya, 1996:6).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alan yazına dayalı olarak okul yönetimi, iletişim, etkili iletişim, tanımları, iletişim engelleri, tükenmişlik, tükenmişliğe sebep olan etkenler, tükenmişliğin sonuçları ve bu konularla ilgili olarak yurt içinde ve dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.1. İLETİŞİM NEDİR?

2.1.1. İletişimin Tanımı

İletişim, kaynağın mesajı anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir. İletişim bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkile sistemi olarak da tanımlanabilir. İletişim bir anlam arama çabasıdır ve bireysel toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. Konuşmak, yazmak , dinlemek, beden dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap vermek, kısacası günlük yaşamda –bir şey yapmamak ve susmak dahil- bir mesajdır., bir davranış tarzıdır, anlamlıdır ve anlam bir iletişim sürecidir (Tutar, 2003:43).

Kendini insan olarak değerlendirme, gerçekleştirme açısından iletişim önemlidir. İletişim sayesinde fikirler açığa vurulur, paylaşılır ve değerlendirilir. İnsanlar tek başlarına ya da toplumla birlikte belirledikleri hedeflere ancak ve ancak iletişimle ulaşabilirler.

2.1.2. İletişimin Temel Özellikleri ve Niteliği

1. İletişim, insan davranışlarının bir ürünüdür. İnsan, iletişim ihtiyacını sürekli duymuştur ve duymaya da devam edecektir. Çocuk çevresini algılamaya başladıktan sonra belirli ölçüde iletişime de başlar, zamanla yeteneklerine ve çevreyle ilişkisine bağlı olarak iletişim gücü gelişir.

2. İletişim dinamik bir olgudur. Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim değişir. Yeni çevresel olguların ortaya çıkması yeni deyimlerin yeni

kelimelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Her dilin canlılığını koruması için kendini yenilemesi gerekir. Dildeki değişme, mesajın dolayısıyla iletişim biçiminin değişmesi olarak ortaya çıkar.

3. İletişim belirli kalıplara bağlıdır: İletişim kalıpları kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin kabul etmeleri oranında süreklilik kazanır. İletişimde kullanılan sözler, özel işaretler bir bölgenin haritasına benzer; bölge haritası o bölgenin tüm özelliklerini vermez ama belirgin özelliklerini yansıtır.

Bir örgütte iş görenler arasındaki etkileşimi sağlayan süreç iletişimdir. Bir insan için duyu organları, siniri sistemi neyse, örgüt için iletişim ağı da odur. İnsan, duyu organları, sinir sistemi olmadığına, nasıl ki iç ve dış çevresinin etkilerini duyamazsa örgüt de, iletişim ağı olmadığına aynı duruma düşer. Oysa yaşamak isteyen bir örgüt, tıpkı canlılar gibi, iç ve dış çevresiyle sürekli etkileşim içinde olmak zorundadır.

İletişim ağı, örgütün girdilerine, üretim sürecine, çıktılarına ve çevresine ilişkin bilgi, veri ve bilimsel bilgileri, kısaca bilgileri sisteme ve alt sistemlere ulaştırır. Yeterli bilgi toplanamadığında örgütün sorunları bilinemez, çözülemez; planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme süreçleri oluşamaz. İletişim, hem örgütün hem de iş görenlerin öğrenmesinin amacıdır.

2.1.3. Örgütsel Etkililik ve İletişim

Bir örgütün, toplum içindeki konumu ve çevresinin büyüklüğü, iletişim kurabildiği alanla sınırlıdır. Bir örgüt, etkili olabilmek için çevresinde ulaşması gereken en uzak yere kadar iletişimi götürebilmelidir.

Etkililik düzeyi yüksek olan örgütlerin iletişim sistemlerinin şu özellikleri vardır:

- 1) İletişim sistemleri biçimsel olmaktan çok, doğaldır.
- 2) İletişim olağanüstü bir yoğunluktadır.
- 3) İletişimde en son iletişim ve bilişim teknolojisi kullanılır.
- 4) İletişimi güçlendirici her türlü araç vardır.
- 5) Doğal iletişim sistemi aynı anda denetim işlevini yerine getirir.

İletişim işleri, yönetmenin işlerinin büyük çoğunluğunu oluşturur ve örgüt büyüdükçe daha çok zamanını alır.

2.1.4. Yönetim Kuramlarına Göre İletişim

Yapısal ve süreçsel yönetim kuramları, iş görenlerin arasında oluşan doğal iletişimden çok, yetke sıra dizininin tepesinden tabanına doğru akan tek yönlü biçimsel iletişim ve bu iletişimin içeriği üzerinde dururlar; bu iletişimin yetke eşgüdümleme ve denetleme için kullanılması gerektiğini savunurlar.

Davranışsal yönetim kuramları, iletişimin doğal yönü ve küme üyeleri üzerinde oluşturduğu etki üzerinde dururlar. İnsan ilişkilerinde ve etkileşimde doğal iletişimin, örgütün biçimsel iletişiminden daha önemli olduğunu savunurlar.

Nicel yönetim kuramları, iletişim sürecinin somut ve matematiksel formülleri üzerinde çalışırlar; karar verme sürecinde iletişimin önemi üzerinde dururlar.

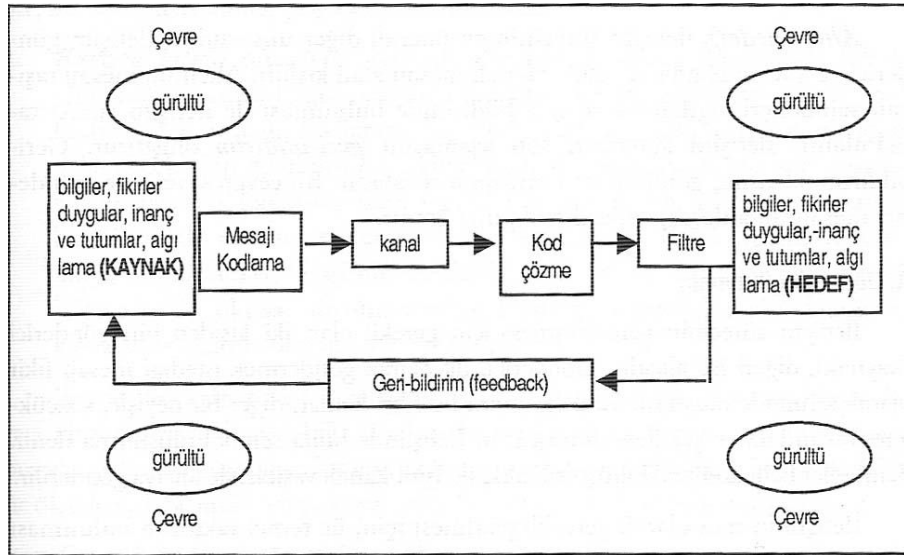
Sistem kuramları, örgütün yaşayabilmesi için, iç ve özellikle dış çevresiyle etkili bir iletişim sürecine girmesi, dış çevrenin örgütün iletişim ağını önemli biçimde etkilediğini savunurlar; örgütün etkili bir iletişim sistemi ile bilgi toplamasını, etkili bir bilişim sistemiyle de iç ve dış çevreden toplanan bilgilerin işlenmesini önerirler.

İletişim örgütsel ve yönetsel açıdan iki türlü tanımlanabilir: Örgütsel iletişim, örgütün içinde iş görenlerin ve doğal kümelerin birbirlerinin yanıtlayıcı çabalarını içeren doğal bir etkileşim sürecidir. İletişimin genel tanımına benzeyen, bu tanımında öne çıkan, iş görenlerin arasında olduğu kadar, kümelerin arasında da oluşan etkileşimdir. Yönetsel iletişim ise üstün ilettiği anlamla astını etkilemesini ve astın üstünü yanıtlaymasını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetsel iletişim, başka sistemlere yönelik olduğunda üst yerine yönetim, ast yerine de öteki örgüt geçer.

İletişim karşıdakini etkilemek için yapılır. Yönetsel iletişim, yönetsel olmayan iletişime bakarak, karşıdakini etkilemeye daha çok ağırlık verir ve eyleme geçirmeyi amaçlar. Bu yüzden yönetsel iletişim bir bakıma eğitsel iletişime benzer. Eğitimin amacı da eğitilenin davranışlarını değiştirmek için onu etkilemektir. İletişim anlamı üretme, gönderme ve karşıdakinin ürettiği anlamı almaktır. Yönetsel iletişimde taşınacak anlam ve sağlanacak anlaşma, çoğunlukla örgütsel amaçlara ilişkindir. Örgütsel amaçların niceliğini, niteliğini artırmak, engelleri ortadan kaldırmak; iş görenleri çalışmaya güdülemek; iş görenlerin istenmeyen davranışlarını durdurmak, istenilenleri sürdürmek gibi örgütsel amaçlara ilişkin pek çok durum için anlam iletmek, anlaşma sağlamak gerektiğinde iletişime başvurulur.

2.1.5. İletişim Süreci

İletişim olgusuna bilimsel açıdan bakıldığında gelişi güzel, düzen ve disiplinden yoksun olduğu dikkati çekmektedir. Bu sebepten bireylerin birbirini anlamada ve bir amaç için kurdukları örgütlerini yaşatmada çeşitli güçlüklerle karşılaştıkları görülmektedir. Bu da örgütlerde, etkili bir iletişim sürecinin oluşturulmadığı anlamına gelmektedir. Bir iletişim kaynağından çıkan mesajların, sembollerle, kanallar yoluyla, bir diğer iletişim merkezine yani alıcıya (hedefe) aktarılması işine iletişim süreci denir. İletişim en yalın anlamda, düşüncelerini belli sinyallerle anlatan bir gönderici ile bu sinyalleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerekli kılar. Bu sürecin amacı, göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır (Değer,1998:2).



Şekil 1: Temel İletişim Süreci (Tutar, 2003: 47)

2.1.6. Yönetsel İletişimin Özellikleri

Yönetsel iletişim, bir toplumsal ortamda oluşur. Örgüt yalnız tek tek iş görenlerden oluşmaz; iş görenlerin oluşturduğu doğal ve biçimsel kümelerden oluşur. Kümelerin arasındaki iletişim, örgütsel ve yönetsel iletişimin büyük bir kesimini oluşturur ve çoğu kez de bunlardan daha etkilidir. Doğal kümelerin içinde ve arasında oluşan iletişim, örgütün alt sistemlerinin ya da bölümlerinin, birimlerinin arasında oluşan iletişimden daha hızlıdır. Yönetsel iletişim, biçim olarak da kişiler arası iletişimden ayrılır. Örgütlerde iletişimi çoğunlukla üst başlatır; üst verici, ast ise

alıcısıdır. Yönetimsel olmayan iletişimde, gerekli gören taraf iletişimi başlatır. Vericilik, alıcılık iletişim kuranların tek elinde değildir.

Bir örgütte kişiler arası iletişim, ast- üst arasında olmaktan daha çok, yan kademeler ve iş görenler arasında olur. Astın üstüne ulaştıracağı görüş ve öneriler, ancak üst istediğinde gönderildiği için daha çok yanıt niteliğindedir. Dilek ve yakınmanın üste gönderilmesi gerektiğinde ast verici durumuna girer. Bu da, örgütün yönetim biçimine göre ya hiç olmaz, ya da az olur.

2.1.7. Yönetimde İletişim Süreci

Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı çoğu kez kopuk ve dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içerisine sokulması, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir denge kurulmasıdır. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, 'toplumsal yapının çimentosu' ya da canlı bir varlığın 'kan damarı' na benzetilebilir (Ergin, 1992:202). Bu ifade ile yöneticilere, örgüt personeli ile örgüt amaçları programında kurdukları iletişim açısından oldukça önemli rol ve fonksiyonlara sahip olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin etkin bir şekilde iletişimde bulunmaları, iş görenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve emirlerin verilmesi, yöneticinin zamanın büyük bir bölümünü iletişime ayırmasını zorunlu kılar. Fakat yoğun bir iletişim ve yönetimin başarısını ispatlayabilir iletişim örgütleri kutuplar arası anlaşma ve işbirliğini sağladığı ölçüde yönetime katkıda bulunur .Yöneticinin bilmesi gereken önemli bir konuda çalışanların hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinmesini ayrı ölçüde duyduklarıdır. Bu açıdan bakıldığında yönetici aşağı doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarı doğru iletişime ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Böyle bir ortam anlaşmayı ve amaçlara uymayı kolaylaştırır (Değer, 1998).

Yöneticinin iletişim görevini gerçekleştirmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanmaktadır (Başaran,1993:176).

- 1)Başlatıcılık: Örgütte iletişim çoğunlukla yönetici tarafından başlatılır.
- 2)Güçlendiricilik: Yönetici , gönderdiği iletileri gücünü yitirdikçe yeniden güçlendirmek zorundadır. Bunun için eski iletileri destekleyici yeni iletiler gönderir.
- 3) Sonuçlandırıcılık: Yönetici örgütteki iletişimi denetimi altında tutmak gereği duyar. Bunun için örgüte gelen örgüt içinde oluşan iletileri seçer, ayırır, saklar.

Yöneticiler bu görevleri yerine getirirken iletişimin örgüt amaçları bakımından yararlarını kararlaştırma durumundadır. Yöneticiler, iletişim kurmadan

faaliyetlerini yerine getiremezler. Çalışanların koordinasyonu iletişimle olur. Örgüt çalışanları birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, işbirliği mümkün olmaz. İletişimle ilgili her eylem, örgütlere etkide bulunur. İletişim, planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. Çalışanlar açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Etkin iletişim sayesinde çalışanın işine bağlılığı artar. Örgütlerde etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki; iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir (Genç, 2004: 323).

2.1.8. Yönetimde İletişim Sürecinin İşleyişi

Formal örgütün temel öğeleri; ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. İletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bu ortak amaç, böyle bir amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümsel bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmalı ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1998:149).

Yöneticilerin başarılarında ve örgütlerin verimliliğinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri iletişim olduğu için, insanlarla iletişim kurmadan yöneticilikten söz edilemez (Değer, 1998).

Yönetsel iletişim örgütün amaçlarının en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine yöneliktir. Böyle bir iletişimin sağlıklı olması çok önemlidir. Sağlıklı iletişimin olabilmesi için vericinin alıcıdan gelen her tür tepkiye karşı açık olması gerekmektedir. İletişimde vericinin açık olması demek alıcıdan gelen tepkileri hoşgörüyü benimsemesi demektir. Bu nedenle yönetimde kapalı bir iletişim sürecinin mevcut olması, çalışanların yaratıcılığını ortadan kaldırır, yeniliklerin örgüte girişini engeller, sorunların kamufle edilmesi sonucu örgüt verimliliğini azaltır; iletişimde açıklık ise iş görenlerin işten doyumunu sağladığı gibi moral yönden de örgütün sağlıklı işleyişine katkıda bulunur (Başaran,1998: 166). Bir örgütte iletişim şu işlevleri yerine getirir:

1) İlişkilere aracılık etmek: Yönetimde insan ilişkilerinin aracı iletişimdir. İş görenlerin birbiriyle ilişkilerini sağlayan anlamlar iletişimle iletilir. İletişim, ilişkileri iyileştirici iletiler taşıdığı gibi, kötüleştirici iletiler de taşır. Bunların yanında, kötü işleyen bir iletişim de taşıdığı anlama bakmaksızın, işgörenlerin birbirleriyle ilişkilerini bozabilir.

2) Etkileşime aracılık etmek: İletişim, etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan, karşısına aldığı kişiyi kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür. Yönetimsel ve eğitsel iletişimler etkileşim amaçlıdır. Yönetmen, iş görenleri eyleme geçirmek için iletişim sürecini kullanır.

3) Kararları taşımak: Yönetimsel kararlar, örgütsel etkililiğin araçlarıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların çözümü için verilecek kararların zamanında ve gücünü yitirmeyecek biçimde, doğru olarak yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlar. Kararları geciktirecek, kararların gücünü azaltacak ya da anlamını bozarak çarpıtacak bir iletişim süreci, örgütün işlevsizleşmesine yol açar.

4)Buyrukları taşımak: Örgütsel amaçların, görevlerin, işlerin açıklanmasına ilişkin buyruklar iletişim yoluyla iş görenlere ulaştırılır. Yürütme ve uygulama buyruklarının bozulmadan zamanında ilgililere ulaştırılması ancak etkili işleyen bir iletişimle sağlanabilir.

5)Dönütleri toplamak: Dönüt örgütün işleyişinde ve çıktılarının da görülen kusurların, eksikliklerin, engellerin yanında üstünlüklerini, başarılarını bildiren bilgilerdir. Tıpkı insan gibi bir örgütte ne yaptığını bilmeden nasıl yapacağını bilemez. Nasıl yapacağına karar verebilmek için neler yapıldığının bilinip değerlendirilmesi gerekir (Başaran, 1998).

2.1.9. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

A) Üç Özellik Yaklaşımı

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar. Bunları üç ana grupta toplanabilir:

1) Yöneticinin entelektüel özellikleri: Yönetici, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere

sahip olmalıdır;

- a) Genel kültür (tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olmak)
- b) Mantıklılık (genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği)
- c) Analiz ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)
- d) Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)
- e) Sezgi gücü (imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)
- f) Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak),
- g) Muhakeme (yargı) gücü (iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek)
- h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği
- i) Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği

Bu nitelik ve özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme; düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2) Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri : Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken özellikler

- a) Akıl ile duygu arası denge (objektiflik ile subjektiflik arasında ki uyum)
- b) Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebil
- c) Dikkatlilik
- d) İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- e) Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- f) Hafıza gücü, (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- h) Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında İzleme ve tedbir alma)
- i) Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak.)
- j) Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- l) Yöntemlilik (İşleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek.
- m) Süratlilik (İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)

n) Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek)

3)Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yönetici kendisini iş çevresi ne, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirmesi ne ilişkin özelliklerdir.

a) Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.

b) Gruba hitab edebilecek nitelikte olmalıdır.

c) Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir. (sosyabilite)

d) İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir. (İş disiplini)

e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.

f) Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır.

g) Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven verme özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Entelektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama, bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliklerini görmesi bakımından son derece yararlıdır.

B) Yönetmel Beceriler Yaklaşımı:

Diğer bir yaklaşım yönetmel beceriler konusundadır. Yönetmel becerileri üç grupta toplanabilir. Bunlar; kavramsal, beşeri ve teknik becerilerdir. Her yönetici bu yeteneklerden belirli oranlarda sahip olmak zorundadır, yani, yöneticinin bulunduğu hiyerarşik düzeye göre her birinden sahip olunacak miktar değişebilmektedir.

1) Kavramsal Beceriler: Yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve örgüt içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içerir. Bu becerisi sayesinde yönetici örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir. Bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilecek kararlar alır.

2) Beşeri (insani) Beceriler: Başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli çalışma yetenek ve bilgilerini içerir. Bu beceri sayesinde yöneticiler astlarını motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, yol gösterir liderlik eder, insanlar arası iletişim yeteneğini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçer.

3) Teknik Beceriler: İş yapma yöntemlerini, tekniklerini işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgileriyle ilgilidir. Bu beceri, özel bir konuda uzmanlık bilgilerini analitik yetenekleri bu özel alanda kullanılan araçlar ve teknikleri bizzat kullanmayı da kapsamına alır. Yöneticiler, alt hiyerarşi

kademelerinden orta ve üst kademelere doğru terfi ederek yükseldikçe teknik beceriler insansal ve kavramsal becerilerden daha az önemli konuma gelecektir.

2.1.10.Yöneticilik Roller:

Yöneticilik rolü; bir yöneticiden beklenen davranışlar bütünüdür. Yöneticinin işi üç grup halinde ve on farklı role ayrılarak incelenebilir. Bu roller şunlardır; bireyler arası roller, bilgisel roller, karar verme rolleri.

1) Bireyler arası roller; diğer insanlarla ilişki kurma ile ilgilidir ve daha önce açıkladığımız beşeri (insansal) becerilere dayanır. Bu rolleri kendi içinde temsil görevi), lider rolü, ve ilişki rolü olarak üç grupta incelemek mümkündür.

a) Temsil görevi rolü, yöneticinin örgütü temsil etmesi gereken zamanlarda tören ve seremoni faaliyetler ile yerine getirilir.

b) Lider rolü; astlarla ilişkiler kurmak onları motive etmek ve iş yapmaya yönlendirme şeklinde ortaya çıkar.

c) İlişki rolü; işletmenin veya organizasyonun hem içinden ve hem de dışından bilgi edinilecek kaynakları geliştirme ve bu kaynaklarla ilişkileri güçlendirme konusu ile ilgilidir.

2) Bilgisel roller; organizasyon için iç ve dış bilgi ağı (şebekesi) oluşturma ve geliştirme çabalarını kapsamaktadır. Böylece örgüt için gerekli olan bilgilerin nerelerden, nasıl, ne zaman hangi içerik ve formatta hazırlanacağı belirlenmekte, hangi bilgilerin nerelere, ne zaman ne içerik ve formatta gönderileceği ortaya konulmaktadır. Yöneticinin başarmak zorunda olduğu bilgisel rolleri kendi içinde üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; kontrol etme rolü, dağıtma rolü, sözcülük rolüdür.

a) Kontrol rolü, örgütün gereksindiği mevcut bilgilerin hangi kaynaklardan elde edileceği, bunların ne zaman, ne türlü yollardan, ne içerik ve formatta temin edileceği konularını kapsar. Böylece. örgütün yaşamak için gereksindiği bilgi ve iletişim şebekesi oluşturulmuş olacaktır.

b) Dağıtma rolü, örgütün kendi hakkında bazı bilgileri kimlere veya hangi kaynaklara, ne zaman, hangi yollardan ve ne içerik ve formatta göndereceğine ilişkin konuları kapsamına alır. Böylece, örgütün yaşama ve gelişmesi için bilgi dağıtım ve iletme şebekesi oluşturulmuş olur.

c) Sözcülük rolü, örgütün politikaları, faaliyetleri veya planları hakkında

dışarıdaki kişi ve kurumlara resmi bilgi ve açıklamalarda bulunmaya ilişkindir. Böylece kuruluşun çok önemli konularında resmi ve temsili ağızlarından onu bağlayıcı bilgiler verilmiş olacaktır.

3) Karar verme rolleri; yöneticinin kavramsal ve beşeri becerilerini gerektiren bir seçim yapmaya ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaktadırlar. Böylece yöneticinin düşünmesini, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenleri göz önünde bulundurarak karar vermesini ve bu kararların uygulanması için beşeri insansal görevlendirmelerle ilgili, seçimler yapması gerçekleşebilmektedir. Karar verme rolleri kendi içinde dört grup halinde incelenebilir. Bunlar; girişimsel rol, anlaşmazlıkları çözme rolü, kaynakları dağıtma ve müzakere yapma rolüdür.

a) Girişimsel rol; yeni bir işe girme kararı verme, yenilik yapma veya örgüt içinde bir değişimi başlatma konularını kapsar. Bu rolü yöneticiler, ortaya çıkabilecek başarısızlık riskini üstlenebilme cesaretini de gösterebilen kimselerdir. Değişim, yenilik ve yeni bir işe başlama kararlarını veren yöneticiler, ne gibi sorunlarla karşı karşıya olduklarının farkında olan ve durumu iyileştirme ihtiyacını hisseden kimselerdir.

b) Anlaşmazlıkları çözme rolü; Yöneticilerin astlar arasında çıkabilecek çatışmaları veya örgüt içinde çeşitli bölüm ya da örgüt birimleri arasında oluşacak anlaşmazlıkların üstesinden gelebilmesi ile ilgilidir. Yöneticiler, böyle bir durumda anlaşmazlıkları en iyi biçimde çözmek, uzlaşmaya varabilmek durumundadır.

c) Kaynak dağılım rolü, örgütsel amaçlara erişmek için insanları, zamanı, araç ve gereçleri, bütçeyi ve diğer kaynakları örgütsel bölümlere birimlere nasıl dağıtılacağını kapsamı içine alır. Yöneticiler, kaynak dağıtım rolünü en uygun şekilde gerçekleştirmelidir (Eren, 2003:46)

Grup	Rol	Faaliyet
Bilgisel	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
	Dağıtma	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak. onlara bilgi notları ve raporları göndermek telefon konuşmaları yapmak
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak
Bireyler arası	Temsil	Resmi törenler ve sembolik görevlerle. ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak
	Lider	Astları yönetmek motive etmek, astları eğitmek, öğüt vermek, iletişim kurmak
	İlişki	Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek
Karar Verme	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı verme
	Anlaşmazlık çözme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek. astlar arasındaki çatışmaları çözmek. çevresel krizlere adapte olma
	Kaynak Dağıtma	Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar verme, program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakerecilik	Değişik müzakerelerinde bölümlerini temsil etmeğe bölüm çıkarlarını savunmak

Şekil 2: Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler (Eren, 2003)

d) Müzakerelerde bulunma rolü: yöneticinin sorumlu olduğu birimin arzu ettiği sonuçlara ulaşabilmesi için müzakerelerde bulunma işlevleri ile ilgilidir. Böylece yönetici işe alma, bütçe ve kaynak dağıtım işlevlerinde sürekli olarak müzakerelerde bulunur, örgütünün veya sorumlu olduğu örgütsel birimin çıkarlarını en iyi biçimde korumaya çaba gösterir (Eren, 2003).

2.1.11. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Örgütsel Çatışma

Örgütlerde görülen ve örgüt amaçları üzerinde yoğunlaşan bir çatışma da iletişim sisteminden kaynaklanmaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, amaçların örgüt üyeleri tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır. Örgüt amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayıcı ve üyeleri örgüt amaçları etrafında toplayıcı ve bütünleştirici bir iletişim, sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmalarına ortam hazırlar. Farklı görüşler ve yorumlar etrafında oluşan

gruplaşmalar çatışmalara neden olur. Örgütlerdeki etkileşim örüntüsü; örgütsel yetki statü ve uzmanlık gibi davranış sistemleri ile örgütsel amaçla ilgili teknik bağımlılık sistemi tarafından oluşturulur.

Hiyerarşik yetkilerin dikey dağılımı örgüt üyelerini "ast" ve "üst" gibi gruplara ayırır. Formal iletişimi hiyerarşik kontrolü ise, örgütü yönetenler ve yönetilenler biçiminde gruplaştırır. Örgütsel düzeyler arasındaki etkileşimi engelleyen statü sistemi bu gruplaşmayı ve ayırımı pekiştirici bir rol oynar ve yönetilenlerin örgüte yabancılaşmasına neden olur. Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmış olması ve durumun algılanmasındaki benzerlik, bu örgütsel engelleri kolaylıkla aşamaz.

Gerçekte, tüm örgütü statü katlarına ayıran formal iletişimin hiyerarşik kontrolü, örgütsel katlar arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşan statü engelleri, örgüt amaçlarının üyeler tarafından paylaşılmasına fırsat vermez.

Uzmanlık sistemi, örgüt amacının gerçekleştirilmesi için, görevliler arasında etkileşimi zorunlu kılar. Bu etkileşim, yetki dağılımı ve formal iletişim sistemince oluşturulan gruplanmalar tarafından sınırlanmaktadır. Tüm bu sınırlamalara karşın, teknik olarak etkileşim zorunludur. Hiçbir birimin, çalışma grubunun ya da statü düzeyinin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli tüm uzmanlık hizmet ve yeteneklerine sahip olmaması, birimler ve statü düzeyleri arasında etkileşimi zorunlu kılmaktadır. Örgütün kendi içinde çeşitli alt birimlere ayrılmış olması bunu gösterir. Örgütte formal iletişim kanalları dışında oluşan özel ve doğal iletişim kanalları ve etki yolları bu zorunluluğun somut kanıtları olarak gösterilebilir. İletişim sistemindeki bozukluk, örgütlerin iç çatışmalarından kaynaklanabilir ve kuralların uygulanmasında eksiksiz bir iletişimin gerçekleştirilemeyeceği düşünülmüştür. Dearborn tarafından yapılan araştırmaların sonuçları, iletişimdeki anlama eksikliğinin çalışma yaratabileceği ve bilgi eksikliğinin de çalışmayı artırabileceğini gösterir niteliktedir ve bir örgütteki iletişim kanallarının çatışmanın düzeyini önemli ölçüde etkilediğini saptanmıştır (Dearborn, 'Selected Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives', June, 1958: akt. Aydın, 2000:155). Eşgüdümlemiş bir grup çabası olarak belirleyebileceğimiz örgütte, çeşitli eylemlerin oluşmasında, örgütün amaçları doğrultusunda bütünleştirici rol oynayan iletişimin önemi açıktır. Düşündürücü olan nokta, örgüt açısından son derece önemli olan iletişimin örgütsel düzenlemeler, kurallar yolu ile yine örgüt tarafından

engellenmesidir. Formal iletişim üzerindeki hiyerarşik kontrol, örgütsel düzeyler arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşan statü engelleri, gruplaşmalara yol açarak çatışmanın tohumlarını atmaktadır. İşbölümünün doğal bir gereği ya da sonucu olan uzmanlaşma da bireyler ve gruplar arasında iletişimi engelleyici bir rol oynamaktadır. Bilgi akışının formal yetki kanallarını izlememesi, bilginin akış sırasında değişikliğe uğraması, yetki ile bilginin dengeli bir biçimde dağılmaması iletişimi engelleyici rol oynamakta ve çatışmanın koşullarını hazırlamaktadır. Buna göre formal iletişim üzerinde hiyerarşik bir kontrol buldukça, statü sistemi iletişimi etkiledikçe gruplaşmalar meydana gelecek ve çatışmalar görülecektir. Benzer biçimde; anlam güçlükleri, belirsizlik, bilgi akışında sapma, mesajda değişme oldukça, iletişim engellenecek, çatışma meydana gelecektir. Sonuç olarak, örgütün iletişimle ilgili sorunlarla birlikte yaşamak zorunda olduğu ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2000).

2.1.12. Eğitimde İletişimin Önemi

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi sağlayabilmek için, yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir. İhtiyaçlarına paralel olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık kalması sağlanabilir. Örgütle olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkan sağlar (Bolatkıran, 2006:17).

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1982:158):

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Önemli haberleri tekrarlamak,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek,
- Destek ve karşıt güçleri tanımak

2.1.13. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri

İletişim, bir okulun başarı veya başarısızlığındaki en önemli öğelerden biridir. Yönetim en yalın anlamda başkaları aracılığıyla iş yapma, başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabilir. Buna göre okul müdürü, okul üyeleri aracılığıyla iş yapan kişi anlamına gelmektedir. Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim sürecini belirlemede son derece önemli rol oynamaktadır (Şimşek, 2005:58).

İletişim sürecinde düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, dinleyenlerin gereksinimlerini dikkate alma okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir (Şişman, 2002:98).

Okul içerisindeki müdür- öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak mümkün değildir.

2.1.14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları

Türlü nedenlerle okul içi iletişim süreçlerinde meydana gelebilen engeller, insan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. İletişim sürecinde engeller, bir iletinin verilmesini veya alınmasını güçleştiren tüm faktörlerdir. Bu süreçler okullarda meydana gelirse, iletişim süreçlerini ve sonuçta okulu olumsuz yönde etkiler.İletişimde engellere yol açan nedenlerin bazıları farkında olarak bazıları da farkında olmadan yapılan davranışların sonucudur (Cüceloğlu, 1994:167). Bu sebeple, iletişim süreçlerinde kaynak tarafından gönderilen iletiler, anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde genellikle alıcıya ulaşamazlar. Özellikle iletişimde bulunan kişilerin sahip oldukları çeşitli özellikler, örgütün yapısı ve teknik yetersizlikler sonucu, alıcı kaynaktan gelen iletileri ve kaynak alıcıya göndereceği

iletileri arzu edilen biçimde kodlayamaz. Aktarılmaya niyet edilen ileti ile algılanan ileti arasında çoğu zaman bir fark oluşur. Aradaki bu farkın büyüklüğü örgütsel iletişimde yaşanan engellerin derecesini gösterir. İletişim sürecinde engeller arttığı ölçüde etkili iletişim becerisi ters orantılı olarak düşmektedir (Şimşek, 2005:61).

İletişim süreçlerinde çeşitli nedenlerle okul müdürlerinin mümkün olduğunca karşılaşmaması, okulun etkililiği bakımından gereklidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin birtakım iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu konulardaki bilgi ve becerisi, okulun yaşatılmasının temel koşullarından birini oluşturur. Okul müdürlerinin iletişim sürecinde bireysel özelliklerden kaynaklanan genel iletişim engelleri aşağıda ele alınmıştır.

1)Kalıplaşmış Düşünceler: İletişim süreci, öncelikle, kaynağın kişi içi iletişim süreciyle başlar. Kişi içi iletişimde oluşan düşünceler, örgüt üyelerinin duygu ve davranışlarını etkiler, yönlendirir. İletişim sürecinde oluşan engellerin bir kısmı da, kişi içi iletişim sonucu açığa çıkan aslında çoğu akılcı ve gerçekçi olmayan birtakım olumsuz düşüncelerden kaynaklanır. Okul müdürlerinin sahip oldukları düşünce yapıları, davranışlarını yönlendirerek, onların kuracakları iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Eğer okul müdürü, kalıplaşmış düşüncelere sahipse, bu düşünceler, o kişinin iletişim engelleriyle karşılaşma olasılığını da arttıracaktır.

2)Algı: Yönetimde algı kavramı oldukça önemlidir. İletinin gönderiliş şekli kadar nasıl algılandığı da iletişim sürecinde önemli yer tutmaktadır. Algılama iletiyi yorumlamada kullanılan zihinsel ve duyuşsal bir süreçtir. Bir öğretmen, karşısındaki okul müdürünün iletisini desteklemeye çalışırken, müdürün bunu algılaması niyet edilenden oldukça farklı olabilir.

3)Duygu: Araştırmalar, iletişim eylemlerinde kişilerin duygularının, zihinsel süreçler kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Duygu olumlu ve gerçekçi olduğunda, ondan daha yapıcı ve etkili bir ikna gücü yoktur. Ama duygu olumsuz ve içten değilse, insanlar arasına duvar örür. Tüm iletişim süreçlerinde olduğu gibi müdür-öğretmen iletişimde engellere yol açabilecek faktörlerden birisi de, iletişim sürecine katılanların olumsuz duygularıdır. Güvensizlik, genellikle okul müdürünün tutarsız ve tehditkar davranışları sonucunda, öğretmenlerin iletileri saklama, çarpıtma eğilimleri sonucunda oluşabilir.

4)Cinsiyet: Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeli olabilmektedir. Kadınlarla erkekler arasındaki iletişim süreçlerinde

yer ve zaman bakımından sınırlamalar, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir.

5) Tutumlar: İletişim süreçlerini etkileyen bir başka öge ise, okul üyelerinin sahip oldukları tutumlardır. Tutumlar kişilerin çeşitli objelere yönelik düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimlerdir.

Geçerliği kuşkulu bilgilere dayanan kalıplaşmış tutumlar, iletişim sürecinde önemli sorunlara sebep olabilir. Kişilerin tutumları değişebilir, fakat kalıplaşmış tutumlar adı verilen bir grup tutum durağandır ve kolay kolay değişmezler. Bu kalıplaşmış tutumlar, okul üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz tavır almalarına neden olabilir. Dolayısıyla okuldaki iletişim süreçleri de bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek, okulun verimliliğinde azalmalar görülmesine sebep olabilir.

6)Savunma Davranışı: Bir çok insan gibi okul üyelerinin çoğu olumsuz tepki almayı sevmez. Bu kişiler eleştirilere karşı savunmaya geçerler veya eleştirilerin yanlış olduğunu söylerler. Hatta olumsuz tepkide bulunan kişilerden kaçarlar. Bu tür savunma davranışı içine girilmesinin amacı, hataları veya zayıflıkları gizlemektir (Zıllıoğlu, 2000:103). Savunma davranışı, iletişim süreçlerini de olumsuz yönde etkileyerek, okulun ve dolayısıyla üyelerin amaçlarını güçleştiren bir özellik taşır.

7)Bilgi düzeyi ve bilgilendirme: Bilgi düzeyi, her şeyden önce, iletişime katılan okul müdürü ile öğretmenlerin eğitim durumu ve iletinin konu ile kapsamı hakkında sahip oldukları bilgilerle ilgili olup, iletinin etkinliğinde önemli rol oynar. Okul müdürünün gönderdiği iletide bilgi eksikliğinden dolayı iletişim engelinin ortaya çıkmaması için iletinin içeriğini bilme sorumluluğu vardır. Okul müdürü iletişim süreçlerinde iletiyi berrak bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırsa, öğretmenler bu boşlukları kendi varsayımları ya da önyargılarıyla doldurabilir. Bu durumda, öğretmenin anladığı şey, gönderilenden farklı olacak ve önemli bir iletişim engeli ortaya çıkacaktır.

8)Gereksinmeler: Psikolojide 'güdü', istekleri, dürtüleri kapsayan genel bir kavramdır ve organizmanın gereksinmelerini karşılayan davranışları başlatan güçlerdir. Çeşitli araştırmalarda, okulla ilgili herkesi okul amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik katılım için nasıl motive edeceğini bilmenin, öncelikle okul müdürlerinin görevleri arasında yer alması gerektiğini vurgulanmakta, motivasyon ile iş doyumunun, iletişimin kalitesinden olumlu yönde etkilendiğini ileri sürmektedir. Okul müdürünün bunu sağlayabilmesi için öncelikle etkili iletişim

becerilerinden ‘gereksinim uyandırma, motive etme’ yeterliliğine sahip olması gerekir.

9)İletişimde Planlama: İnsanlar düşündüklerini genellikle tam anlamıyla karşılındakilere aktaramazlar; düşündükleri ile bunları aktarmaları arasında çoğu zaman bir fark ortaya çıkar ki, bunun en önemli nedenlerinden biri iletişimde planlama eksikliğidir. İletinin planlı bir şekilde hazırlanması ve alıcılarına uygun bir şekilde iletilmesi, etkili iletişimin ön koşullarındandır. Okullarda gerçekleşen iletişim süreçlerinde direktiflerin nedenlerini açıklama, en uygun iletişim aracını belirleme, iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme, iletiyi anlamayı oldukça kolaylaştırır ve değişime karşı olan direnci büyük ölçüde azaltır.

10)Dinleme Becerisi: Etkili iletişim becerilerinin en önemlilerinden biri, başkalarının söylemek istediklerini dinlemektir. Fakat çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile değil, daha çok kendi fikir ve düşüncelerini karşısındakine aktarmayla ilgilenir. Araştırma sonuçları da iletişim süreçlerinde dinleme becerisinin çok önemli olmasına rağmen, genellikle ihmal edilen öge olduğunu vurgulamaktadır. Okul müdürleri iyi bir dinleyici olamadıkları taktirde, yönetsel rollerini de gereğince yerine getiremeyecekleri açıktır ve bu durum, araştırma bulguları arsında yer almaktadır.

11) Empati Kurma Becerisi : Empati olaylara başkasının açısından bakabilme yeteneği ya da bir insanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Örgütsel ve günlük yaşamın hemen her kesiminde empati yoksunluğu, insanları birbirinden uzaklaştırma ve iletişimi güçleştirme özelliklerini ortaya çıkarır. İnsanlar kendileriyle empati kurulmadığında, anlaşamadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini hissederler.

12)Dönüte Verilen Önem: İletişim süreçlerinde dönüt ögesinin büyük bir önemi vardır ve etkili iletişim süreçlerinin vazgeçilmez bir ögesidir. Dönüt , alıcının kaynağa gönderdiği iletidir. Dönüt aracılığıyla kaynağın gönderdiği iletinin ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir. Okullarda neyin nasıl yapıldığı üzerine alınan dönüt, öğrenme ve gelişmede temeldir. Eğitim iş görenlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için, iletilerin alıcıya doğru olarak ulaşp-ulaşmadığını izlemeleri gerekir. Okul müdürünün otoriter veya ilgisiz tutumları, genellikle iletişim süreçlerinde dönütün meydana gelmesini önleyerek, bu süreçlerde engellerin ortaya çıkmasını destekler (Şimşek, 2005: 58-77).

2.2.Bu Alanda Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve bunların sonuçları yer almaktadır. Celep(1997) tarafından yapılan bir araştırmada, araştırmının problemini yönetici öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin ne derece sağlandığı ve iletişim sürecinde yönetici-öğretmen tutum ve davranışlarının belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu amaçla 1991-1992 öğretim yılında Hatay il merkezinde 22 ilkokul ve bu okullarda görevli 603 öğretmen araştırma evrenini oluşturmuş, bölgesel farklılıklar dikkate alınarak bu ilkokullardan 12 ' si tesadüfi örneklem yolu ile de 120 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici - öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin yöneticinin tutum ve davranışlarının yöneticilik anlayışında etkili olduğu bunun için de çift yönlü iletişimin yeterince gelişmediği görülmüştür. Bu okullarda yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişimin hakim olduğu öğretmenlerin yöneticilere bilgi vermektan ve görüşlerini açıklamaktan çekindikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, "Eğitim Örgütlerinde İletişim" adlı araştırmasında eğitim örgütlerinin amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmesi, örgüt amacı ile personel ihtiyacı arasındaki dengenin kurulmasında iletişim sürecinin yapısı ve niteliğinin etkili olduğunu vurgulamıştır(Akt. Öksüz, 1997:8).

Bu araştırmada, eğitim örgütlerinin çalışma alanı, bireyler arası iletişime dayanır. Bu da yönetici – öğretmen arasındaki iletişimin niteliği eğitim ve öğretimi etkiler sonucuna varmıştır. Okul yönetiminde etkili iletişimin çift yönlü olması gerektiğini yukarıdan aşağıya iletişimde yönetici uygulamalar konusundaki emir ve bilgileri öğretmene ulaştırırken, öğretmenler de aşağıdan yukarıya doğru iletişimde eğitim ve öğretim konusundaki görüş, düşünce ve isteklerini yöneticilere iletebilmeli, bu bakımdan demokratik bir yönetim biçimini düşünce ve değerlerini anlayışını benimsemelidir sonucuna ulaşmıştır, personel açısından çift yönlü iletişim çalışma isteğini arttırıcı role sahip iletişimin bulunduğu okullarda gerek öğretmenin iş başarısı artmakta, gerekse okulun verimliliğinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmektedir.

Yıldız (1994) tarafından yapılan bir araştırmanın evrenini, Bolu merkez ve merkeze bağlı köylerde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ile öğretmenler oluşturmaktadır. Bolu merkez ve merkeze bağlı köylerdeki ilkokullarda görevli yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim konusu ele alınmış, yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki algı ve beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır(Akt. Değer, 1998:33-34).

İlköğretim okulu yöneticilerinin, karara katılma, sosyal bilgi ihtiyaçların karşılanması, ödül kullanabilme, tarafsız ceza sistemlerini ve değerlendirebilme, amaçlar ihtiyaçlar arasında denge kurabilme ve iletişim becerileri, iletişim araçlarından yararlanma, iletişim ilkelerini uygulayabilme, sosyal etkinliklere katılma ve okul dışı iletişimlerine yönelik davranışlarına ilişkin anket uygulanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticilerin öğretmenlere okulun amaç ve politikaları, okulda uygulanan eğitim ve öğretim etkinlikleri ve görevleri ile ilgili yeterli bilgi verdikleri belirtilirken öğretmenler bu konularda hiç bilgilendirilmediklerini ifade etmişlerdir. Bu da öğretmenlerin yeni bilgi ve becerilere sahip olmasını sağlayamadığından çalışmaya motive olmalarını engellemektedir. Araştırmada yöneticiler, öğretmenlerin kararlara katılmalarını çoğunlukla sağladıklarını ifade etmişler, öğretmenlerin müdürlerin buna hiç imkan sağlamadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin öğretmeni iyi tanması iş başarısı hakkında bilgiye sahip olması yüz yüze kuracağı iletişimin sıklığına bağlıdır. Yöneticinin öğretmenlerle kuracağı iletişimde iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için kendisini çevresindekilere benimsetme, iletişim kanallarını yeterince kurma ve her zaman açık tutma, baskı grupları, grup dinamiği konularında bilimsel bilgilere ve becerilere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, okul müdürleri öğretmenlerle iletişimin okul içinde sınırlı kalmadığını okul dışında da devam ettiğini ifade ederlerken öğretmenler, yöneticilerin okul dışı iletişimde yeterli olmadığı görüşündedirler.

Erçetin, 1995 yılında, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler (Ankara İli Örneği) ile ilgili 1995 yılında yaptığı bir araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır (Akt. Şimşek, 2003:21):

1. Okul müdürleri öğretmenleri etkilemek amacıyla hangi güçleri ne sıklıkta kullanmaktadırlar?

2. Benimsedikleri yönetim biçimi, yönetimdeki kademeleri, okul müdürlerinin her güç alanını kullanmalarını etkileyen değişkenler midir?

Bu soruların cevapları Hacettepe Üniversitesi ve Milli Eğitim Bakanlığının işbirliği ile düzenlenen ilköğretim Müfettişliği Formasyonu ve Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında lisans programına katılanlar arasında 52 ilkokul müdüründen yazışma yöntemi ve anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada makam, ödül, ceza, uzmanlık, kişilik ve ilgi, kullanılan güçler olarak ele alınmış, elde edilen bulgulardan şu yargılara ulaşılmıştır:

1. İlkokul müdürleri, çok sık g kullanmaktadırlar. Kıdem, müdürlerin güç kullanımını etkileyen bir değişken değildir.

2. Müdürler, kendilerini demokratik insan ilişkilerine önem veren yöneticiler olarak algılamaktadırlar.

Öksüz (1997) tarafından yapılan araştırma, okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Müdürler iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirirken genel olarak mkemmek ya da mükemmele yakın kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise müdürleri değerlendirirken onlara fazlaca mkemmek değil ama ortalama insanlar olduklarını kabul etmişlerdir.

2.3. TÜKENMİŞLİK NEDİR?

2.3.1. Tükenmişliğin Tanımı

İlk kez Freudenberger (1974-1975) tarafından ortaya konan tükenmişlik kavramı daha sonra Maslach ve Jackson (1981- 1986) tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger tükenmişliği ‘enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak’ olarak tanımlamıştır.

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

Maslach ve arkadaşları tükenmişlik sendromunu 3 boyutta incelemiştir.

Duygusal tükenme: Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. Bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir.

Duyarsızlaşma: işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan tutum tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranır, onların rica ve taleplerini göz ardı eder. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmaları ile kendisini gösterir. Bu durumdaki iş görenler, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini düşünme duyarsızlaşmanın diğer belirtisidir. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Bu durumdaki kişi diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü davranabilir.

Düşük kişisel başarı hissi: kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı kişinin kendisi hakkında negatif düşünmesine yol açar. Kişi bu düşünce ve yanlış davranışları ile kendisini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmediğine dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında başarısız hükmü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder (Izgar,2000: 21).

2.3.2.Tükenmişlikle Yakından İlgili İki Önemli Kavram: Stres ve İş doyumu

2.3.2.1. Stres ve iş doyumu

1) **Stres:** Bireyin uyum sınırlarını aşmaya zorlanmasına neden olan dış ve iç etkenler olarak tanımlanabilir. Stres kavramı genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu memnuniyetsizlik iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki, trafik sıkışıklığı veya gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor gibi çevresel faktörlerdir. İkincisi ise endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir.

Strese Neden Olan Faktörler:

Fiziksel etkenler: dahili veya harici olabilir. Örneğin sıcaklık, soğuk,gürültü gibi psikolojik etkenler: zaman baskıları mükemmeliyetçilik sabit fikirlilik batıl inançlar hatalı düşünme duyguları bastırma gibi konuları içerir.

Toplumsal etkenler: Kişiler arası problemler yetersiz para zaman ve kaynaklar devamlı yapılan işler.

Ruhsal etkenler: değerlerin kaybı yaşamın anlam ve amacının kaybı, güçlü bir ilişkinin olmaması ya da ilişkinin yok olmasını içerir.

İşle ilgili etkenler: İş yerinde sık sık çoğu insan tarafından yaşanan sebebi belli olmayan, işle ilgili stres etkenleri, iş arkadaşlarıyla yaşanan problemleri içerir.

Durumsal etkenler: işyerinde molayı az verme, toplumsal ve profesyonel destek sistemlerinin olmaması, meslektaşları ile kişisel duyguları paylaşamama ,

yardıma ihtiyacı olan insanlarla çalışabilmek için yeterli eğitimin olmaması gibi çözümsüz problemler içerir.

2) İş Doymu: İş doymu kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak tanımlanır. Çalışma hayatının kalitesinin artırılması, çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi çalışanların psikolojik ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma hayatından kaynaklanan sorunların en aza indirilmesi ile sağlanabilir.

İş doyumunun, tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma boyutunda etkili olduğu bazı araştırmalarda ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin işleriyle ilgili iş doymsuzluğu yaşamaları onların tükenmelerine neden olmakta, bu durum onların hem kendileri hem de çalıştıkları kurum için olumsuz sonuçlar doğurmakta, işle ilgili verimlerinin düşürmesine yol açmaktadır.

2.3.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında, çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu belirtilerden bazılarını Çam (1989), bu alanda yapılan çalışmalara ve ilgili literatüre dayanarak, şu şekilde sıralamıştır:

1) Fiziksel belirtiler: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, sık sık baş ağrısı, uykusuzluk, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol koroner kalp rahatsızlığı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripier.

2) Davranışsal belirtiler: Çabuk öfkelenme, işe gitmek istemeyiş, hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doymsuzluğu, işe geç gelmeler, ilaç, alkol ve tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma, öz-saygı ve öz-güvende azalma, evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı teslimiyet, güncellik, suçluluk, hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü unutkanlık, hareketli olmayış, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, örgütsel ilişkilerde yetersizlik, rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık,

görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi, çalışmaya yönelmede direniş, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma.

3) Psikolojik Belirtileri: Aile sorunları, uyku düzensizliği Depresyon Psikolojik hastalıklar. Aile sorunları biçiminde ortaya çıkan belirtileri ise; belli olmayan nedenlerle evde bulunmama, eşini ve çocuklarını suistimal etme, cinsel fonksiyonlarda anormallikler, aile üyeleri tarafından dışlanmışlık hissi yaşama olarak ifade edilebilir. tükenmişliğin belirtileri, insan işlevlerini dikkate alarak 4 alanda meydana geldiğini ifade edilmiştir: Psikolojik- duygusal, davranışsal, fiziksel ve ruhsal.

Psikolojik- duygusal belirtiler: diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranış, insanlarla ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içerir.

Davranışsal belirtiler: insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmama davranışları sergileme, yetersiz kayıt tutuma, acı söz, herkese şüpheyle bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık göz yaşları ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir.

Fiziksel belirtiler: hızlı kalp atması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyona karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik, hafıza problemleri, kilo değişimleri, mide şikayetleri, mutsuzluk, kronik hale gelmiş iyileşmeyen hastalıklar, hipertansiyon, baş ve kas ağrıları vb. davranışları içerir.

Ruhsal belirtiler: Kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler, büyük bir değişiklik gerektiğine inanma, örneğin, boşanma, yeni bir meslek deneme, yeni bir yere yerleşme isteği, toplumdan çekilme, üstesinden gelinemeyen stres, alkol bağımlılığı, ilaç müptelası olma, acıma duygusunun kaybı, depresyon, intihar, iş veriminde düşme vb. durumları içerir. 440 pratisyen hekim üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda tükenmişlik belirtilerini şöyle belirlemişlerdir: Güven azalması, yetersizlik duygusu, mutsuzluk, kronik endişe, pasiflik, sosyal endişe, insanlardan utanma.

2.3.2.3. Tükenmişlik Açısından Kişisel Risk Faktörleri

Mermann(1990), tükenmişlik için kişisel risk faktörlerini şöyle belirlemiştir: Mükemmelleşme, duyguları bastırma, aşırı isteklere "hayır" deme problemi, sorumlu ve güçsüz hissetme, tatil yapma güçlüğü, toplumsal endişe, güven azlığı, saplantılı, baskıcı kişilik özelliği, problemler hakkında konuşmama isteği.

2.3.2.4. Başlıca Tükenmişlik Sebepleri

Tükenmişliğin sebepleri incelendiği zaman birçok sebepten söz edildiği görülmüştür. Bunlardan bir kısmı kişisel nedenlerden, bir kısmı ise kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır. Burada, kısaca bazı kişisel nedenlerden ve bazı örgütsel nedenlerden bahsedilecektir. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stresler, mesleki doyum, informal destek, üstlerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişlik ile ilgili görülen özelliklerin başında gelmektedir.

İşin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, kişinin eğitim durumu, yeterli veya yetersiz oluşu, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyişteki kusurlar, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgütün havası, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler gibi birçok etken ise tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiş ve araştırmalara konu olmuştur.

1) Kişisel tükenmişlik kaynakları

a) Demografik özellikler :Araştırmalar kişinin yaşı ile tükenme düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunduğun göstermektedir. Gençlerde yaşlılara oranla daha yüksek tükenme görüldüğü ifade edilmiştir. Yine bekarlarda evlilere göre, çocuksuzlarda çocuk sahibi olanlara göre, iş deneyimi birkaç yılı olanlarda hizmet süresi beş yıl ve daha çok olanlara göre daha yüksek tükenmişlik görülmüştür. Bireyin yaşının, cinsiyetinin, işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgili değişkenler olduğunu belirtmişlerdir. Örmen (1993), banka yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada cinsiyetin tükenmeyi etkileyen bir değişken olduğunu belirtmiş, özellikle duygusal tükenmenin kadın yöneticilerde erkek yöneticilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Söz konusu araştırmada

yöneticilerin tükenmişlikleri yaşlara göre de incelenmiş, 30 yaş altı banka yöneticilerinde orta düzeyde görülen tükenmişliğin yaş ilerledikçe azaldığı, 51 yaş ve üzeri yaş grubunda neredeyse ortadan kalktığı ortaya konmuştur.

b) Beklentiler : Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaç ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer. 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 formal davranışı, diğerleri ise informal davranışı yaratır. Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırır. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem içindeki yerleri ile bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir. Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkidir. Yapılan araştırma bulgularına bakıldığında, genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu durumun beklenen düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır.

Yeni işe başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütlen çok şey, beklemektedirler. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusunda yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutları gerçekleşmemesi bu bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiri ve örgütle ilgili beklentileri azalmakta, dikkat ve enerjilerini başka alanlara yöneltmektedirler .

2) Yönetmel Tükenmişlik Kaynakları

a) İnsan İlişkileri: İnsan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip olmakla birlikte bu özellikleri, bir bütün oluşturur. İnsan örgüte sadece biyolojik bir mekanizma ve fizyolojik güç olarak gelmez. Psikolojik ve sosyal özelliklerini de beraberinde getirir. Bu nedenle örgüt içinde insanı sadece biyolojik bir mekanizma ve fizyolojik güç olarak algılamak, psikolojik ve sosyal özelliklerini bir tarafa

bırakmak insanın örgüt içindeki davranışlarının anlaşılmasını güçleştirir. İnsan ilişkileri bir örgütteki insanları birleştirip uyumlu bir hale getirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavramı ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan davranışlarının anlaşılmasında, temel ihtiyaçların bilinmesi gerekir.

Bu ihtiyaçlar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerin yararları bütünleşmiş olur. İş ortamında bulunan ve karşı karşıya gelinen insanlarla geçirilen sürenin uzaması, sık etkileşim kurulması, hizmet verilen kişi sayısının artması, yüz yüze ilişki kurulması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunları olması tükenmişlik düzeyini artırmaktadır. Diğer yandan, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü astlarıyla geçirmeleri ve onların problemleriyle yakından ilgilenmek durumunda olmaları tükenmişliğe neden olabilmektedir .

Alanda yapılan araştırmaların bulgularına göre, örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu artıkça duygusal tükenme artmakta, azaldığı ölçüde de azalmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça, insan ilişkilerinde gerilim ve çatışma da azalmakta, buna bağlı olarak tükenmişlik daha az yaşanmaktadır.

b) Çatışma: Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamda, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" olarak tanımlanır. Örgütlerde çatışmanın nedenleri, bağımlılık konusunda uyuşmazlık, yetki ve yetenek arasındaki dengesizlik, etkileşimin yol açtığı statü bozulması, ortak değerler ve görüşlerin yokluğudur. Çatışma yaşamın sürekli varolan bir parçasıdır. Bu çatışmalara dayanma gücü göstermeyen kişinin sonu ya nevrozdur ya da psikozdur. Gerekli dayanıklılığı gösteren insanlar bu çatışmaları yaratıcı bir güç kaynağı ve davranışlarına canlılık katan bir öge olarak kullanırlar. Çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, ancak örgütlerde çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir. Bunun nedeni de performans değerlendirme sistemlerinin grup veya kısımdan ziyade kişi üzerine yoğunlaşmasıdır. Kıyasıya

mücadelenin yaşandığı örgüt ortamında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yaşanması kaçınılmazdır.

c) Yeterlik : Yeterlik çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Böylece; yeterlik kişinin belirli bir işi, belli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Yeterlik "bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı" olarak da tanımlanmaktadır. Canman ise yeterliği "etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkan veren kural ve uygulamaların tümü, işin ehline verilmesi" olarak tanımlamaktadır.

Eğitim yöneticisinin yeterliği hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Yapılan araştırmalar kişinin eğitim yoluyla öğrendiği bilgi ve beceriyi kullanabilmesinin tükenmişliğin üç boyutu ile de ters orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözümede yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik kişisel başarısızlık hissini de beraber getirmektedir. Yöneticiler kurumda ortaya çıkan sorunları çözümede iki ayrı yaklaşımı benimsemektedirler. Bazı yöneticiler sorunlardan kaçarak, sorunları erteleyerek veya görmezden gelerek sorunlarla başa çıkmayı yeğlemektedir. Bazıları ise sorunlarla, sorunun Çözümüne ilişkin çözüm stratejileri geliştirerek, mücadele etmektedirler. Birinci yolu seçerek sorunlardan kaçan, sorunları görmezden gelenler daha çok tükenmişlik yaşamakta; buna karşın, sorunları kontrol altına alarak sorunlarla mücadele yaklaşımını seçenler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar.

d) Karara Katılma : Günümüzde üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla iş görenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir.

Katılmanın temelinde, kişilerin kararlara katıldıklarında alınan kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesi yatmaktadır. Katılma, "birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır ve bu başarısını kamçulamaktadır. Aksi durumda kişinin kendisine olan güveni azalmakta ve kişisel başarı algısı düşmektedir.

e) **Aşırı İş Yükü:** Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik adını verdiğimiz psikolojik duruma itilebilir. Bu psikolojik durum işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir.

Aşırı iş-çok iş yönetsel tükenmişlik kaynaklarının başında gelmektedir. Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niceliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi bitirme olarak anlaşılmaktadır. Niteliksel iş yükü kavramı ise belli bir zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Bir işi yapacak yeterlikte olmayan kişinin o işi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor işlerin yanında çok kolay, monoton işler de kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve gerek aşırı iş yükü, gerekse monoton, çok kolay işler de tükenmişlik kaynağı olmaktadır. Ağır bir yükte karşı karşıya olan kimseler aileleriyle yeteri kadar beraber olamazlar, dinlenme ve eğlenmeye ayırabildikleri zaman azalır.

Zaman baskısı altında çalışmak ve istenen faaliyetlere yer verememek beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler. Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktası aşırı iş yüküdür. İnsan kaynakları alanında çalışanların işleri bir takım güçlüklerle doludur. Karşılaştıkları insanların problemlerine çözüm bulmada onlara yardımcı olmak insan kaynakları yöneticilerinin temel vasfıdır. Ancak yöneticilerin de insan olduğu ve yardıma ihtiyaç duyabileceği unutulmamalıdır.

f) **Üstlerle İlişkiler :** Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki diğer insanlarla ilişkileri yanında üstleri ile ilişkileri de tükenmişliğe neden olabilmektedir. Üstler konumları gereği statü ve güç sahibidirler. Sahip oldukları statü ve güçlerini kullanırken gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği körükleyebilir veya önleyebilirler.

Yönetici kaynaklı dönütler, çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Maalesef, çalışanın yol göstericisi olan bu dönüt ihmal edilir. Verilse bile olumsuz

dönüt ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmaz. Tam tersine, kendisine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşüncelerine neden olur. Örgütlerde güven duygusunun yaratılmasında en önemli unsur, üstlerin yarattıkları havadır. Astlar üstlerinin samimiyetine inandıkları ölçüde güvenli olurlar. Üstün samimiyeti, gösterdikleri davranış biçimi ile ölçülür. Bu nedenle, üst esrarengiz olmaktan ziyade hangi hareket karşısında nasıl davranacağını, hangi prensiplere sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermeli, kısaca astlarına kendisini tanıma fırsatı vermelidir. Üstlerini samimi hava içerisinde tanıma olanağına sahip olmayan astlar, psikolojik olarak tehdit edilirler, korku dolu ve güvensizlik içinde kalırlar. Bu durum iş görme bakımından pasif direnişler veya bazı hallerde açık isyanlar haline dönüşür.

Ast-üst ilişkileri örgütsel tükenmişlik açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Verilen emirler kurumun amaçlarına, astların yeteneklerine uygun olmalı, astların beklentilerine ters düşmemelidir. Astlar üstleri ile ilişkilerinde şüpheli ve korku dolu, gerilim içindedirler. Bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için üstlerini iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Üstler astların çalışmalarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmalı, astlarına görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir.

Uzun süren sıkıntılar insan vücudunun fizyolojik işlevini bozarak dengesini değiştirebilir. Bu durum, gerekli önlemler alınmazsa ruhsal çöküntü ile sonuçlanabilir. Bu çöküntüyü önlemek için başa çıkma stratejileri geliştirilmelidir. Bu stratejilerin bazıları; kendini değerlendirme, sıkıntıyı azaltma, düzenli yemek yeme, dinlenme ve egzersiz yapmaktır.

2.3.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde işi savaştırma, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir .

Tükenmişliğe maruz kalan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir.

Tükenmişlik sendromunu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek umuduyla içki, sigara, uyuşturucu sakinleştirici tüketimini artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ile sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır. Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu ortaya çıkmıştır.

Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı, bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği gözlenmiştir. Bu araştırmada sadece tükenmişliğin sonucu olarak ortaya çıkan önemli sonuçlardan bazıları örnek olarak incelenmiştir.

1) Stres Belirtileri: Stres psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizik ajanlarının organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur. Organizmanın stres verici etkenlere gösterdiği fizyolojik ya da psikolojik tepkilerdir. Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması halinde kişinin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olacağı kabul edilir.

Aşırı stres altında çalışan kişiler stres yaratan kaynaklara karşı bir takım tepkiler geliştirmektedir. Depresyon, bıkkınlık ve tatmin olmama gibi subjektif tepkiler yanında, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık gibi duygusal tepkiler ve göreve zamanında gelmeme, verimsizlik, kötü çalışma atmosferi, iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı ve işte husumete maruz kalma gibi örgütsel tepkiler de ortaya çıkmaktadır .

Örgütsel kökenli, stres yapıcı durumlara gösterilen bir tepki niteliği taşıyan tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Çalışma ortamındaki bu stres yaratan durumların en önemli özelliği ise yapılan işin kişiler arası yoğun ilişkilere dayanmasıdır. Stres altında moralini ve sağlığını kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve yabancılaşmadır. Stres, çalışanlar, özellikle yöneticiler, üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiler üzerinde şiddet, isteksizlik, alkol sigara gibi davranışsal uyku düzensizliği, depresyon, psikolojik hastalıklar vb. psikolojik sorunlar ,kalp hastalıkları, baş ve sırt ağrıları, kanser, diyabet, siroz, akciğer ve deri hastalıkları gibi fizyolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır.

2) İş Hayatına Etkileri: Maslach (1982) ve Goppelt (1978) gibi araştırmacılar tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedirler(Akt. Izgar, 2000:33).

Bu düşüş daha ziyade kişinin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyon düşer, sınırlılık artar, itici davranışlar ortaya çıkar. Kararlarında isabetli değillerdir ama bu onları fazla etkilemez. Tükenmiş kişiler kendisini yenileme ihtiyacı duymaz, yenilikçi değil tutucu ve statükocudurlar. Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkma gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder

İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse, tatmin olacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü veya bozulma dediğimiz psikolojik durumlar ortaya çıkacaktır. İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne girer kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Hemen ekleyelim ki, kendisine uygun bir iş yeri verilen bir kimseye, aynı zamanda maddi ve manen ihtiyaçlarını tatmin olanağını sağlama imkanı da vermiş oluruz. Arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlık ortaya çıkacaktır.

İş doyumsuzluğu, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder. Yöneticilerde ortaya çıkan, birçok etkenin yanında kişinin işinden sağladığı doyumla da ilişkili doyumsuzluk yaşaması tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir. İş doyumunu Güler "kişinin işle ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak tanımlamakta, iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade etmektedir. Akçamete ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları araştırmada iş doyumunu ile tükenmişlik arasında yüksek ilişki bulmuşlardır. İşinde doyumsuzluk yaşayan kişide yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütle zorunlu olarak kalanlarda ortaya çıkan

devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olma gibi davranışlar morallerinin düşük olduğunu gösterir. Örgütte çalışanların kuvvetli bir moral duygusu içinde olmaları ; birlik ve beraberlik ruhu, dirençli olma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlik, tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık gibi davranışlar görülmemektedir.

Buna karşın zayıf bir moral duygusu içinde olanların ise: Duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlık veya çekememe, işbirliği ruhunun yokluğu, kötümserlik gibi davranışlar sergilediği gözlenmektedir .

Tükenmişlik ile performans arasındaki ilişki oldukça yüksektir. Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu kabul ederler. Bu düşüş işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir (Akt.Izgar, 2000: 35).

2.4. Bu Alanda Yapılan Çalışmalar

2.4.1. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında literatürün oldukça geniş olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle sadece öğretmenler üzerinde yapılan ve önemli görülen birkaç araştırma ile yetinerek, daha ziyade yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Hughes ve diğerleri (1987), yaptıkları araştırmada kendine güveni daha yüksek, dışa dönük ve duyarlı kişiliğe sahip öğretmenlerin tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olduklarını, baskı altında çalışırken kişisel başarıma duygularını koruyabildiklerini, buna karşılık duygusal tiplerin yüksek düzeyde tükenmişliğe müsait olduklarını bulmuşlardır.

Cordes ve Dougherty (1993), hizmet verilen kişilerle olan ilişkilerin sıklığına ve yoğunluğuna bağlı olarak meslekler arasında duygusal tükenme farklarının ortaya çıkabileceğini öne sürmüşlerdir. Şayet kişiler arası ilişki sıklığı, yoğunluğu ve şiddeti yüksek ise duygusal tükenme düzeyinin de yüksek; yoğunluk, sıklık ve şiddet fazla değilse duygusal tükenme düzeyinin de düşük olacağını düşünmüşlerdir. Sıklık ve yoğunluk etkenlerinden birinin yüksek diğerinin düşük olduğu durumlarda ise orta düzeyde duygusal tükenme ortaya çıkmıştır.

Corkery (1994), öğretmenlerin öğrencilerde görülen bazı davranış bozukluklarına karşı gösterdikleri hoşgörü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, öğretim yaptıkları düzey, mevcut pozisyonda

çalışma süreleri gibi bazı demografik değişkene göre incelemiştir. Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için MBI, hoşgörü düzeylerini ölçmek için ise Problem Davranış Kontrol Listesi kullanılmıştır. Yapılan analizler, öğretmenlerin yaşı, eğitim düzeyi, öğretim yaptığı okulun düzeyi, deneyimleri ve mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin tükenmişlikleri ile anlamlı ilişki göstermediklerini ortaya koymuştur. Ancak okulun sosyoekonomik durumu ile öğretmenlerin gösterdiği hoşgörü düzeyi arasında ve öğretmenlerin hem tolerans için ise Problem Davranış Kontrol Listesi kullanılmıştır. Yapılan analizler, öğretmenlerin yaşı, eğitim düzeyi, öğretim yaptığı okulun düzeyi, deneyimleri ve mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin tükenmişlikleri ile anlamlı ilişki göstermediklerini ortaya koymuştur. Ancak okulun sosyoekonomik durumu ile öğretmenlerin gösterdiği hoşgörü düzeyi arasında ve öğretmenlerin hem tolerans hem de tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkili bulunmuştur. Zenci öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında beyazlara göre daha az tükenmişlik yaşadıkları, aynı zamanda yanlış olarak nitelenen davranışlara karşı daha hoşgörülü oldukları araştırmanın bulguları arasındadır.

DeRobbio (1995), yaptığı çalışmada "orta öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin, kişisel ve mesleki özelliklerle ilişkisini ve tükenmişlik ve strese neden olan değişkenleri" belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen bulgular yaş, cinsiyet, çalışılan okul düzeyi gibi değişkenlerin tükenmişlikle ilişkisini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan değişkenler ise disiplin, çok fazla bürokratik iş, bürokratik engeller, düşük ücret, öğretmenin kendisine ve mesleğine karşı yapılan saygısızlıklar olarak belirlenmiştir.

Kişisel özellikler ile tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmacılar biyolojik özelliklerden, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet verilen öğrenci tipiyle ve okuldaki statüsüyle ilgili önemli bulgular elde etmişlerdir (Kyriacou ve Sutcliffe 1978; Laughlin, 1984, akt. Tümkaya,1996).

Öğretmen tükenmişliğinde kişisel değişkenler açısından önemli bir yordayıcı olan mesleki yetkinliği inceleyen Friedman(1992), ilkökulda görev yapan öğretmenlerden elde ettikleri sonuçlara göre; mesleki yeterlik, iş doyumu ve tükenme arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Ayrıca arkadaşlarının değerlendirmesine de başvurduğu bu araştırmada, öğretmenlerin kendilerini, arkadaşlarından daha tükenmiş bir biçimde tanımladıkları görülmüştür.

Kişisel farklılıklar içsel stresi yaratıcı bir faktör olarak rol oynayabileceği gibi başa çıkma yeteneğini de etkileyebilir. Başa çıkma yeteneği; bir probleme ilişkin olarak bireyin gösterdiği çaba ve tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Zager (1982), düşük ego gücüne sahip ve kaygısı yüksek öğretmenlerin, duygusal yönden zayıflamış ve öğrencilerine yönelik olumsuz tutumları olan kişiler olduklarını ileri sürmektedir (Akt. Tümkaya, 1996:19).

Araştırma sonucunda genç öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin yaşlı öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, ilkökul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerinden daha fazla kişisel başarıda düşme hissi yaşadıkları, yine ilkökul öğretmenlerinin duyarsızlaşma düzeylerinin ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Singh ve arkadaşları (1998), yüksek öğretim kurumlarında çalışan öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, ödül ile tükenmişlik ilişkisini araştırmışlardır.

Araştırmaya 260'ı sürekli kadroda, 68'i geçici kadroda olmak üzere toplam 320 profesör katılmıştır. Araştırmanın bulguları ödül ile mesleki tükenmişlik arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğunu göstermiştir. Sürekli kadroda çalışanların tükenmişlik düzeyleri orta düzeyde bulunurken, geçici kadroda çalışanların tükenmişlik düzeyleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, ödül eksikliği tükenmişliği artıran bir faktördür.

Kişisel değişkenlerden biri olarak kabul edilen denetim odağının da tükenmişlikle ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Dış denetim odaklı olanların daha fazla stres ve tükenmişlik bildirdikleri görülmektedir (McIntyre, 1984; akt. Tümkaya,1996:20)

Sarros ve Sarros (1987), 635 ilk ve ortaokul öğretmeni ile 128 okul müdür ve müdür yardımcısı üzerinde, yönetici grupları ile öğretmen gruplarının tükenmişlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını amaçlayan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada MBI kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutunda, diğer gruplara göre, oldukça yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Duygusal tükenme alt boyutunda yöneticiler ile öğretmenler arasında anlamlı farklar bulunmuş, öğretmenlerin bu boyutta yöneticilere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür.

Duyarsızlaşma alt boyutunda ise anlamlı farka rastlanmamıştır. Öğretmenler arasında tükenmişliği yordayan 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 yordayıcılar olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada okul müdürlerinde tükenmişliğin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ortalama düzeyin altında, kişisel başarı boyutunda ; orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Tükenmişliğe neden olan iş şartlarını; iş stresi, fazla iş yükü, statü kaybı, yetersiz insan ilişkileri olarak belirlemiştir.

Whitaker (1996), tarafından yapılan bir çalışmada yöneticiler; yönetimin doğası, öğretmen problemleri ve ailelerin sorunlarıyla ilgilenmenin kendilerinde problemlere yol açtığını belirtmişlerdir. En çok rahatsızlık veren problemler ise; birçok işi bir arada yürütme, gece toplantıları, aşırı bürokratik iş, sınırlı bütçe olanakları ve herkese karşı sorumluluk, işlerin sürekli olarak kesintiye uğraması olarak sıralanmıştır. Çalışmaya katılan tüm yöneticiler, yöneticilikte sorumluluk ve taleplerin çok oluşundan, rollerin açık olmamasından, rol çatışmasından, okul merkezli yönetim ve karara katılmanın özerkliklerini kısıtladığından şikayet etmişlerdir. Ayrıca tüm yöneticiler işlerini daha iyi yapabilmek için daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını, yarısı işlerinin daha çekici hale gelmesi için daha fazla ücret ve yardımcı personel gerektiğini, meslekte gelişme ve ilerleme fırsatlarının daha fazla olmasını istemişlerdir.

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

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin rolleri yöneticilikten liderliğe doğru değişmektedir. Değişen bu rol, değişen beklentilerden dolayı yeni stresleri de beraberinde getirmekte ve yöneticilerin dışlanmışlık ve desteksizlik hissetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, profesyonel derneklerin, yöneticilerde

stres ve tükenmişliğin nedenlerini saptamaya yönelik hizmet içi programlar üzerine yoğunlaşmaları gerektiği, yöneticilerin sürekli olarak dışlanmışlık ve desteksizlik duygularını azaltmanın yollarını aramaları, mesleki derneklerin toplantılarına, toplumsal örgütlere ve konferanslara katılmalarının önemli bir hale geldiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, Stres ve tükenmişlik belirtilerini azaltmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının açılması ve her yöneticinin bu programlara katılması gerektiği belirtilmektedir.

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

2.4.2. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Ergin (1998), 'Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması' adını taşıyan araştırmasında şu bulguları elde etmiştir:

a-Kadınlar erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissetmektedir. Başarı boyutu açısından ise erkeklerin başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

b-Çalışma Süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır.

c- Hemşirelerde duyarsızlaşma bekarlarda evlilerden daha yüksektir.

d- Doktorlarda duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekarlarda evlilerden daha fazladır. Çam (1991), "Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması" adını taşıyan bir araştırma yapmıştır (Akt. Çoban,2003:20).

Ensari ve Tuzcuoğlu (1995) yapmış oldukları "Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında (Burnout) Kişilik Özelliklerinin Rolü" adını taşıyan araştırmalarında şu sonuçlara ulaşmışlardır: Yöneticilerde yılgınlık, öğretim personeline göre daha azdır. Kişilik özellikleri ile yılgınlık ve türleri arasında ilişkiler vardır. Bu ilişkiler genellikle yöneticiler ve öğretim personeline farklı şekillerde belirlemektedir. Yılgınlık Demografik özelliklerden; medeni durum, çocuk sayısı, okuldaki esas görev, bu görevdeki hizmet süresi, bir öğretim yılında doğrudan sorumlu olduğu öğrenci sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Yaş, cinsiyet, şimdiki

eşle kaç yıldır evli olduğu, kaç çocuğu ile birlikte yaşadığı, alınmış olunan en yüksek akademik derece, bu güne kadar görev yaptığı öğretim düzeyi, kaç yıldır eğitim alanında çalışmakta olduğu değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Yılgınlığın demografik özelliklere göre farklılaşmasında yönetim görevinin etkisi (ortak etki) yoktur.

Girgin (1995), 'İlkokul Öğretmenlerinin Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, İzmir İli kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması ' adını taşıyan araştırmasında, ilkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinin gelişimini etkileyen değişkenleri incelemiştir. Duygusal tükenmeyi etkileyen değişkenler; 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 durumu olarak belirlenmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunu etkileyen değişkenler; cinsiyet, çalışılan yıl, eğitim sisteminden memnun olup olmama durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı kanısı ve metropolde çalışılan sosyoekonomik düzey olarak bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunu etkileyen değişkenler; çalışma yılı, okuldaki konum, mesleği sürdürme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyoekonomik düzey olarak tespit edilmiştir. Araştırmada, erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma alt ölçek puanları kadınlardan yüksek bulunmuş ve yaş ilerledikçe tükenmişliğin azaldığı belirlenmiştir. Çalışılan yıl arttıkça başarı, puanlarının arttığı, mesleğini sevdiği için sürdüren öğretmenlerin, yönetici konumunda 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 araştırmanın bulgularındandır. Ayrıca, alt sosyoekonomik düzeydeki okullarda çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları, üst sosyoekonomik düzeydeki okullarda görev yapanların da mesleki başarı puanlarının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örmen (1993), Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama" isimli araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Kişisel seviyede bazı kişilik ve özgeçmiş özelliklerinin tükenmişliğe katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Kişinin genç, tecrübesiz, kendine güveninin yetersiz, aile bağlarının zayıf, amaçlarının belirsiz olduğu durumlarda tükenmişlik ihtimalinin yüksek olduğu görülmüştür. Hastalık, kronik yorgunluk, depresyon, fiziksel ve psikolojik

rahatsızlıklar, zararlı alışkanlıklar tükenmişliğin kişisel sonuçlarından bazılarıdır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede örgütsel tükenmişlik kaynakları oldukça önem kazanmaktadır. Aşırı iş yükü, katı kurallar, kötü yönetim, yetki yetersizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle çatışmalar çalışanların en çok şikayetçi oldukları ve tükenmişliğin üç alt boyutuna zemin hazırlayan faktörlerdir. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerde tehlikeli boyutlara varan tükenmişlik puanları söz konusu değildir.

Duygusal tükenme sendromunun yöneticiler için en önemli sorunu teşkil ettiği görülmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum gibi kişisel tükenmişlik ortalamalarının Amerika ve Avrupa'da yapılan araştırmalarla büyük paralellikler arz ettiği görülmüştür.

Örgütsel tükenmişlik kaynakları açısından en önemli etkenin yöneticinin konumu olduğu ortaya çıkmıştır. İlk yöneticilik basamaklarındaki yüksek tükenmişlik puanlarının üst düzey yöneticilerde bariz bir şekilde düştüğü ortaya çıkmıştır. Tükenmişlikle mücadelede en etkili metot kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bütün bunlar göz önünde bulundurularak tükenmişlikle nasıl mücadele edilebileceği tek kelimedede özetlenebilir: Denge, verme ile alma, stres ile sakinlik, ev ile iş, çalışanın müşteri ile ilgilenmesi ve mesafesi arasındaki dengedir. En iyi çözüm kişinin müşterisiyle arasına koyduğu gerçekçi mesafe ile duyarlı ilgi arasında ideal dengeyi bulabilmesidir.

Özer (1998) tarafından yapılan "Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" adını taşıyan araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir: Değerlendirmelere göre rehber öğretmenlerin % 13'ünde duygusal tükenmişlik, % 24'ünde kişisel başarısızlık şeklinde tükenmişlik ve % 2'inde de duyarsızlaşma şeklinde tükenmişlik görülmüştür.

Mesleği isteyerek seçen öğretmenlerde duygusal tükenmişliğin daha az yaşanmış olması motivasyon düzeylerinin daha yüksek ve iş doyumlarının daha çok olduğu, olumsuz duygusal süreçlerde daha hazırlıklı oldukları ya da bu süreçlerle daha başarılı şekilde baş edebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerde tükenmişlik ve psikolojik belirtiler ile başa çıkmada; her gece 8-10 saat veya 10 saatten fazla uyuma, uykusuzluk, alkol kullanma, oburluk, iştahsızlık, sigara içme, müfettişe açılma, hobiler, televizyon izleme, baş ağrısı, yüksek tansiyon, soğuk algınlığı, mide ağrısı, kalp rahatsızlığı, evlilik sorunları,

yalnızlık duygusu, cinsel sorunlar, depresyon, kendini bırakma, sinirlilik, tatil yapma, mesleki tartışmalara katılma, koşma, aerobik, genel egzersizler, yürüme, bisiklete binme ve nefes alma egzersizlerinin önemli ilişkiler gösterdiği anlaşılmıştır. ‘Öğretmenlerin Meslek ve Çalışma Koşulları’na ilişkin değerlendirmelerinde kalabalık sınıflarda çalışmayı, işte yükselme olanaklarının olmamasını, yönetimden yeterli destek görmemelerini ve yetersiz ücreti olumsuz koşullar olarak belirttikleri, buna karşılık işlerinin sıkıcı olmamasını, meslektaş desteğini, aşırı denetimin olmamasını, öğrencilerin derse ilgisini olumlu koşullar olarak belirtmişlerdir. Bu araştırmada, mesleğe ve çalışma koşullarına ilişkin görev algısı, iş değiştirme isteği, işte yükselme olanağı ve çalışılan okulun sosyoekonomik düzeyinin tükenmişlikle ilişkili olduğu saptanmıştır.

Tümekaya (1998), ‘Çukurova Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Akademik Tükenmişlik Düzeyleri’ adını taşıyan araştırmasında şu bulguları elde etmiştir: Çukurova Üniversitesindeki öğretim elemanları arasındaki tükenmişlik fakülte, akademik unvan ve cinsiyet gibi kişisel değişkenlere göre değişmektedir. Mühendislik Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanları diğer fakültelerdeki meslektaşlarına oranla daha fazla tükenmiş bulunmuşlardır. Akademik unvan ve cinsiyete göre öğretim elemanları arasındaki tükenmişlik her iki değişkende de ‘Öğrencilere Yönelik Tutumlar’ alt ölçeğinde farklılık göstermektedir. Akademik ünvana göre tükenmişlik değerlendirildiğinde en çok sorun yaşayan grubun araştırma görevlileri olduğu görülmektedir. Profesörler üçüncü sırada yer almaktadır.

Çoban ve Demir (2003) Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışan psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, psikolojik danışmanların duygusal tükenme yaşadıkları ve kişisel başarısızlık hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Duyarsızlaşma alt boyutundaki puanların düşük olması, duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlikleri ile başa çıkabildikleri ve hizmet verdikleri kişilere insanca ve duyarlı bir şekilde yaklaştıkları ile yorumlanmıştır.

2.3.5. İletişim ve Tükenmişlik İlişkisi

Eğitim kurumlarında kurum içi iletişimi etkili bir hale getirebilmeleri için yöneticilerin üzerine düşen sorumluluk büyüktür. Gerek yatay gerekse dikey iletişimde okul müdürleri iletişimin kilit noktasındadırlar. Bu sebeple okul müdürleri her zaman iletişime hazır olmalıdır. Duygusal, ruhsal ve bedensel olarak iletişime engel teşkil edebilecek bir durum, iletişimin verimliliğini düşürecek, örgütün

başarısını, örgüt iklimini, kişiler arası iletişimi de dolaylı olarak negatif olarak etkileyecektir. Kuruma bir anlamda can veren, bir kurumun 'kalbi' diyebileceğimiz kişi, okul müdürüdür. Onun karşılaşılabileceği herhangi bir olumsuzluk, zincirleme olarak öğretmenlerle ve öğretmenler arası ilişkiyi, öğrencilerle hatta kurumlar arası ilişkiyi bile etkileyecektir.

Birçok okul müdürü gerek yetki ve sorumlulukların fazlalığı gerekse kişisel ya da ailevi problemlerden dolayı duygusal anlamda mutsuzluk, motivasyon eksikliği, mesleki tatminsizlik, ast-üst ilişkilerinde aksaklıklar, bitkinlik, çabuk öfkelenme, ümitsizlik, isteksizlik yaşamaktadırlar. Bu belirtiler bizi onların tükenmişlik yaşadıklarını düşündürmektedir. Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, bireye duygusal açıdan fazla yüklenilmesi sonucu bireyin verdiği bir tepkidir. Enerji kaybı, yorgunluk, sinirlilik, yıpranmışlık duygularını kapsar. Duyarsızlaşma, bireyin yüz yüze geldiği insanlara duygusuzca yaklaşması, soğuk ve ilgisiz davranmasıdır. Düşük kişisel başarı boyutu ise kişinin kendini, o iş için yeterli ve başarılı hissetmemesidir (Özer, 1998).

Bu belirtileri taşıyan bazı okul müdürlerinin etkililiği ve başarısı tehlikeye girmiş demektir. Eğitim kurumlarındaki başarının kilit noktası, etkili iletişim; etkili iletişimin kilit noktası ise müdürlerdir. Bu durumda tükenmişlik düzeyi yüksek olan bir müdür, o kurumun geleceğini tehlikeye atıyor demektir.

Eğitimdeki başarının her bir ögesi zincirin halkalarına benzetilirse, bu zincirleri elinde tutan kişinin her yönden etkili ve başarılı olması gerekmektedir. Bu kişi, okul müdürü olduğuna göre, onun bu konumunu tehdit edebilecek herhangi bir durumun sebep olabileceği tehlike çok açıktır. Bu sebeple, onun psikolojik veya ruhsal açıdan bir sıkıntı yaşaması, tükenmişlik hissetmesi, o zincirler tutacak gücün giderek bitmesi anlamına gelmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin toplanması, ve yorumu yer almaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin onların iletişim becerilerini etkilediği düşünülmektedir. Müdürlerin iletişim becerilerini, dolayısıyla eğitim örgütündeki tüm ilişkileri ve kurumun başarısını etkileyebileceği düşünülen bu etken büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma betimsel tarama modeli ile gruplar arası karşılaştırmalara yer veren, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan düzenlemelerdir (Karasar, 1991:79). Bu yöntemde olaylar doğal ortamı içinde ele alınmakta, araştırma kurum personeline zorluk çıkarmadan mevcut düzeni bozmadan, değiştirmeden yapılabilmektedir. Bu tür araştırmalarda 'Durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye, hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gidebiliriz?' gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulunmak istenir. Bu araştırma betimsel yöntemle tarama modelinde yapılmış bir araştırmadır. Yapılan bu araştırmada kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi nesnel veriler toplanmaya çalışılmıştır (Kaptan,1991:59). Ayrıca deneklerin demografik özellikleri sorulmuş, ilişkisel tarama modeline uygun olarak tükenmişlik düzeyleri ile iletişim becerilerinin bu özelliklerle ilişkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ana probleme cevap arama sürecinde

öğretmenlere okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili algıları, okul müdürlerine ise iletişim becerileri ile ilgili kendi algıları sorulmuştur. Alt problemlere ve ana probleme cevap arama sürecinde t-test, çoklu karşılaştırma (LSD ve Sheffe), tek yönlü varyans analizi, korelasyon, yüzde hesapları gibi istatistiksel işlemler kullanılmıştır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında Gaziantep ilçeleri olan Şahinbey ve Şehitkamil’de bulunan 204 resmi ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Araştırma örneğine, araştırma evreninden rastgele çekilen yansız örneklem yoluyla evrenin %10 ‘una denk gelen 20 okul dahil edilmiştir, ve araştırmaya toplam 20 okul müdürü ve bu okullarda görev yapan 850 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın örneğini belirlemek için Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden, her iki merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarının sayısı, adı ve öğretmen sayıları alınmıştır. Bu listeye göre Şahinbey ve Şehitkamil ilçe merkezlerinde toplam 204 resmi ilköğretim okulu bulunmaktadır. Yansız örneklem yoluyla 20 ilköğretim okulu seçilmiştir. Şahinbey merkez ilçedeki 10 okulda toplam 506, Şehitkamil merkez ilçedeki 10 okulda toplam 415 öğretmen görev yapmaktadır. Toplam 921 öğretmene ve 20 okul müdürüne anketler uygulanmıştır. Öğretmenlere uygulanan anketlerden 850’si geri dönmüştür.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İletişim Becerileri Anketi kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçek puanları, her bir madde için ‘Hiçbir zaman’ (0), ‘Çok nadir’ (1), ‘Bazen’ (2), ‘Çoğu zaman’ (3), ‘Her zaman’ (4) olarak, kişisel başarı alt ölçek puanı ise, bunun tersi şekilde değerlendirilmektedir (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996). Tüm alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir.

Duygusal tükenmişlik alt ölçeği, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenmiş olma duygularını; duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve umursamaz davranmasını; kişisel

başarı alt ölçeği ise kişinin, başarı ile sorunların üstesinden gelme duygularını tanımlar.

Ergin (1992) tarafından Türk kültürüne uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği doktor ve hemşireler üzerinde uygulanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları; duygusal tükenmişlik boyutu için .83, duyarsızlaşma boyutu için .65 ve kişisel başarı boyutu için .72 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan test-tekrar test güvenilirlik katsayıları ise duygusal tükenmişlik için .83, duyarsızlaşma için .72 ve kişisel başarı duygusu boyutu için .67 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmadaki örnekleme uygulanan güvenilirlik katsayıları ise; duygusal tükenmişlik için .82, duyarsızlaşma için .64 ve kişisel başarı alt boyutu için .65 olarak hesaplanmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından yüksek puan alınması tükenmişlik olarak kabul edilmektedir. Buna göre, ölçeğin alt boyutlarından alınabilecek en yüksek puan, duygusal tükenme için 36; duyarsızlaşma için 20 ve kişisel başarı için 32'dir.

İletişim becerileri ölçeği ise, Öksüz (1997) tarafından geliştirilmiştir. İletişim becerileri ölçeğini hazırlamak için öncelikle iletişim yeterliği boyutunda etkili iletişim davranışları saptanmıştır. Etkili iletişim davranışları ilköğretim okulları müdürlerinin göstermesi gereken iletişim davranışları olarak belirlenmiştir. Bu maddelerin yazımından önce random yoluyla bir grup denek seçilmiş ve bu denek grubuna açık uçlu sorular verilerek, müdürlerin iletişim yeterlikleri konusunda sorun ve çözüm bazında görüşlerini yazmaları istenmiştir. Açık uçlu sorular toplanarak içerik analizi yapılmış ve bundan bazı maddeler alınmıştır. Araştırmacı, kaynak tarama, danışman ve uzmanların görüşlerine başvurmak yoluyla maddelerin sayısını artırmıştır.

Araştırma deneklerinin ilköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliklerini betimlemeleri amacıyla geliştirilmiş, bu maddeler uygulanırken öğretmenlerin gözlemlerine ve müdürlerin kendi yargılarına ilişkin değerlendirmelerini yapabilmek amacıyla 5'li derecelendirme anketi kullanılmıştır. Geliştirilmiş anket taslağının içerik geçerliliğini, dil bakımından anlaşılabilirliğini saptamak için konu ve araştırma ile ilgili uzmanlara gidilmiş ve araç tartışılmıştır. Aracın yapı geçerliliği için literatürdeki ilgili araştırma bulguları esas alınmıştır.

Veri toplama aracı olan anket 36 ilköğretim okulundaki müdürlerin tamamına ve bu okullardaki toplam 364 öğretmene uygulanmıştır. Anketler deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmış ve araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Deneklerden öğretmenler ankete kanılarını belirtirken çoğu denekler müdürlerden çekindiklerini gizleyememişlerdir.

İletişim becerileri ölçeği 49 maddeden oluşmaktadır. Likert tipi bu ölçekte deneklerin, hiç(1), çok az(2), genellikle(3), çok sık(4), her zaman(5) arasında bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Anketin güvenilirliği ise .98 olarak belirlenmiştir.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma, 2006- 2007 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili, Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerindeki 20 resmi ilköğretim okulunda yapılmıştır. Müdürlere uygulanan iletişim becerileri ve tükenmişlik ve öğretmenlere uygulanan müdürlerin iletişim becerileri ölçeklerinin ilk bölümünde cinsiyetleri, yaşları, en son bitirdikleri eğitim kurumları, kıdemleri, ve çalıştıkları kurumların sosyoekonomik düzeyleri sorulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmacı tarafından 20 okul müdürüne ve 920 öğretmene uygulanmış, fakat öğretmenlere uygulanan anketlerden 850' si geri dönmüştür.

3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırma için gerekli bilgiler evrene uygulanan anketlerden sağlanmıştır. Çalışmanın ana ve alt problemlerine yanıt aranırken SPSS 11.0 (Statistical Packet For Social Science) programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler yüzdeler hesaplamalar, korelasyon, frekans ve aritmetik ortalama, t-test ve Anova işlemleri ile çözümlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

4.1. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterlikleri saptanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öğretmenlerin müdürleri değerlendirmelerine ilişkin bulgular ve müdürlerin kendilerini değerlendirmelerine ilişkin bulgular verilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan İletişim becerileri ölçeğinde, sayısal değerlendirmede ‘hiç’ seçeneği için 1, ‘çok az’ seçeneği için 2, ‘genellikle’ seçeneği için 3, ‘çok sık’ seçeneği için 4, ‘her zaman’ seçeneği için 5 puan verilmiştir. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ($5-1=4$) hesaplama aralık katsayısına göre ($4/5 = 0,80$) seçenek aralıkları şöyle düzenlenmiştir. Sayısal sınırlar belirlenerek verilen yanıtlar ifadeye dayalı seçeneklere dönüştürülmüştür.

Tablo 4.1.1. İfadeye Dayalı Seçeneklerin Sayısal Değerleri

SEÇENEKLER	PUANLAR	SAYISAL DEĞERLER
HİÇ	1	1.00-1.79
ÇOK AZ	2	1.80-2.59
GENELLİKLE	3	2.60-3.39
ÇOK SIK	4	3.40-4.19
HER ZAMAN	5	4.20-5.00

Ana probleme ilişkin bulgular yorumlandıktan sonra veriler alt problemler açısından çözümlenmiştir. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde deneklerin betimsel değişkenlerine göre (yaş, cinsiyet, kıdem, mezuniyet ve görev yapılan okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre) gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla betimsel değişkenlerin ikiden fazla seçeneğinin olduğu durumlarda çoklu varyans analizi

(ANOVA) yapılmıştır. Betimsel değişkenlerin iki değişkeni olması durumunda (cinsiyet değişkeni) ise t-testi yapılmıştır.

Buna göre araştırmada elde edilen bulguların yorumları yapılırken bağımsız değişkenlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı durumlarda, sonuçlar verilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Gruplar arası anlamlı farkın bulunduğu durumlar için de bulgulara ait kısa değerlendirmeler ve yorumlar yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD ve Sheffe Testleri uygulanmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerdeki anlamlılık düzeyi $p < ,05$ olarak kabul edilmiştir.

4.1.3. Deneklerin Betimsel Değişkenlere Göre Dağılımları

Araştırmanın denek grubunu oluşturan öğretmenler ve müdürlerin algılarını etkileyeceği düşünülen betimsel değişkenler; çalıştıkları kurumun sosyoekonomik çevresi, cinsiyet, yaş, kıdem ve mezun oldukları kurum olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1.3.1. Öğretmen ve müdürlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

CİNSİYET	ÖĞRETMEN		MÜDÜR	
	n	%	n	%
BAYAN	386	45,4	-	-
ERKEK	464	54,6	20	100
TOPLAM	850	100	20	100

Tablo 4.1.3.1' de araştırmaya katılan öğretmenlerin % 54,6'sını yani 464'ünü erkek, %45,4' ünü yani 386'sını bayanların oluşturduğu; müdürlerin ise hepsinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

KIDEM	ÖĞRETMEN		MÜDÜR	
	n	%	n	%
1-5	222	26,1	-	-
6-10	314	36,9	4	20
11-15	172	20,2	6	30
16-20	57	6,7	3	15
20 VE ÜZERİ	85	10	7	35
TOPLAM	850	100	20	100

Tablo 4.1.3.2’de örneklem alınan resmi ilköğretim okullarında çalışan ve araştırmaya katılan deneklerin kıdemleri görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 26,1’ini kıdem derecesi 1-5 arasında olan öğretmenler, %36,9’unu 6-10 arasında, % 20,2’sini 11-15 arasında, %6,7’sini 16-20 arasında ve % 10’ unu da 20 ve üzeri olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan müdürlerin kıdem dereceleri ise, 4 kişi 6-10 arasında,6 kişi 11-15 arasında, 3 kişi 16-20 arasında ve 7 kişi de 20 ve üzeri kıdem derecesine sahip müdürler olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmen Ve Müdürlerin Mezun Oldukları Kurum Durumuna Göre Dağılımı

MEZUNİYET	ÖĞRETMEN		MÜDÜR	
	n	%	n	%
Eğitim enst	6	7	-	-
Yük.öğt. Ok	4	5	-	-
Eğitim fak	611	71,9	12	60
Lisans üstü	8	9	-	-
Diğer	221	26	8	40
Toplam	850	100	20	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmının - %71,9- eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir. %7' si eğitim enstitüsü, % 4'ü yüksek öğretmen okulu, %8' i lisansüstü mezunu ve % 26' sı ise diğer fakültelerden mezun olmuşlardır. Müdürlerin ise 2'si eğitim fakültesi mezunu ve 8' i de diğer fakültelerden mezun olmuşlardır.

Tablo 4.1.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Çalıştıkları Kurumların Sosyoekonomik Durumları

	ÖĞRETMEN		MÜDÜR	
	n	%	n	%
ÇEVRE				
Alt	274	32,2	5	25
Orta	325	38,2	13	65
Üst	251	29,5	2	10
Toplam	850	100	20	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 274'ü alt, 325'i orta, 251'i üst; müdürlerin ise 5'i alt, 13'ü orta, 2'si ise üst sosyoekonomik çevrede bulunan okullarda görev yapmaktadırlar.

Tablo 4.1.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Yaşlara Göre Dağılımı

	Öğretmen		Müdür	
	n	%	n	%
Yaş				
25-30	220	25,9	-	-
31-35	314	36,9	4	20
36-40	175	20,6	6	30
41-45	59	6,9	3	15
46-50	82	9,6	7	35
Toplam	850	100	20	100

Tablo 4.1.3.5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin 220'si 25-30, 314'ü 31-35, 175'i 36-40, 59'u 41-45 ve 82'si ise 46-50 yaş grubundadırlar. Müdürlerin ise, 4'ü 31-35, 6'sı 36-40, 3'ü 41-45 ve 7'si ise 46-50 yaş grubundadırlar.

4.1.4. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1.4.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri Kendi Algılarına ve Öğretmen Algılarına İlişkin Standart Sapma, T Değerleri ve Ortalamalar

	\bar{X}	ss	t
Öğretmen	168.990	41.086	10.98
Müdür	213.550	17.003	

Tablo 4.1.4.1’de görüldüğü gibi öğretmen ve müdürlerin iletişim beceri düzeylerini değerlendirdiğimizde; müdürlerin algıladıkları kendi iletişim becerileri öğretmenlerin algılarından yüksektir. Araştırmanın 1. alt problemine cevap olarak, müdürler kendi iletişim becerilerini öğretmenlerin algılarından daha yüksek değerlendirmektedirler. Kendi iletişim becerilerini üst düzeyde görmeleri, onların iletişim sürecinde gereken her konuda özverili olduklarını düşündükleri, ancak öğretmenlerin ise onları bu konuda onların kendilerini gördükleri noktadaki kadar mükemmele yakın olarak değerlendirmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın 2. alt problemi olan: İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri kendi algılarına göre ve öğretmen algılarına göre ne düzeydedir? Sorusuna ait bulgular şu şekildedir: Öğretmen algılarına göre müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini değerlendirmeleri ile öğretmenlerin değerlendirmeleri arasındaki fark görülmektedir. Burada tüm maddeler tek tek ele alınmamış, önemli benzerlikler ve farklılıkların olduğu maddeler değerlendirilmiştir(Ek 1). 3. maddede ‘Öğretmenlerle girdiği iletişim sürecinde okul müdürünün söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır’ yorumu yer almaktadır. Bu maddeye öğretmenler 3,34 değeri ile ‘genellikle’ cevabını verirken, müdürler 4,70 değeri ile ‘her zaman’ cevabını vermişlerdir. 9. madde ‘öğretmenlerle girdiği iletişim sürecinde okul müdürü, öğretmenlerle benzer yanlarını ortaya koyar’ maddesidir. Bu maddeye öğretmenler 3,25 değeri ile ‘genellikle’ cevabını verirken müdürler 4,50 değeri ile ‘her zaman’ yanıtını vermişlerdir. 17. madde ‘Öğretmenlerle girdiği iletişim sürecinde okul müdürü öğretmenlerle oturmak, konuşmak için vakit ayırır’ maddesidir. Yine bu maddeye öğretmenler 3,26 değeriyle ‘genellikle’ cevabını vermiş, okul müdürleri ise 4,00

değeriyle ‘çok sık’ yanıtını vermişlerdir. 24. maddeye baktığımızda öğretmenler ile müdürlerin yanıtları hemen hemen aynıdır. Bu madde ‘Okul müdürü öğretmenlerle girdiği iletişim sürecinde dinlediğini belirten sözel ve sözel olmayan ifade biçimi kullanır’ maddesidir. 3,40 ve 3,50 değerleri ile her iki taraf da ‘çok sık’ ifadesini kullanmışlardır. Hem öğretmenler, hem de müdürler, en düşük değeri 2,64 ‘genellikle’ ifadesi ile okulda çay, kokteyl ve sosyal faaliyet düzenlenmesi maddesine vermişlerdir. Burada genel olarak okullarda sosyal faaliyet yetersizliği sonucu çıkmaktadır. 43. madde ‘Okul müdürleri iletişim süreci sonucunda anlayış değiştirebilir’ maddesidir. Öğretmenlerin ve müdürlerin değerlendirmeleri ‘çok sık ve genellikle’ ifadeleriyle birbirine çok yakındır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerinin ortalamasına bakıldığında, onların iletişim becerilerini belirleyen anket maddelerindeki cevaplarının 2.6 ile 3.4 arasında değiştiği görülmektedir. Bu da bize müdürlerin iletişim yeterliklerini ‘genellikle cevabıyla orta düzeyde gördükleri bilgisini vermektedir. Burada, müdürlerin kendi iletişim becerilerini daha yüksek görmekte ve subjektif davranmaktadırlar sonucu ile açıklanabilir.

Araştırmanın 3. alt problemi olan müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi çözümlenmeleri şu şekildedir:

Tablo 4.1.4.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerinde Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Derecesi
Gruplar Arası	97,5	4	32,5	,09	,96 (p>,05)
Gruplar İçi	5395,42	16	337,2		
Toplam	5492,95	20			

Müdürlerin yaşları ile kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu durumda onların yaşları iletişim

becerilerini değerlendirmelerinde anlamlı farklılık yaratan bir etken sayılmadığı söylenebilir.

Tablo 4.1.4.3. Müdürlerin Kendi İletişim Becerilerini Değerlendirmeleri ile Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Derecesi
Gruplar Arası	97,5	3	32,5	,09	,96 (p>,05)
Gruplar İçi	5395,42	16	337,2		
Toplam	5492,95	19			

Müdürlerin kıdemleri ile kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir(p>,05). Görevde çalışma süreleri onların iletişim becerilerini değerlendirmelerini etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.1.4.4. Müdürlerin Kendi İletişim Becerilerini Değerlendirmeleri ile Mezun Oldukları Okullara İlişkin T-Testi Sonuçları

Mezuniyet	\bar{X}	SS	Standart hata ortalaması	p	Anlamlılık derecesi
Eğitim Fakóltesi	212,5	19,5	5,63	,15	p>,05
Diğer	215,1	13,4	4,75		
n	20				

Yapılan t-testi sonucunda örnekleme giren ilköğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları kurum değişkenine göre onların iletişim becerilerini algılamalarında anlamlı bir farklılık yaratan bir etken olmadığı söylenebilir. Bu sonuç, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin kendi algılarına göre değerlendirilmesinde mezun oldukları kurumların herhangi bir etkisinin olmadığına ilişkin bir fikir oluşturabilir.

Tablo 4.1.4.5. Müdürlerin Kendi İletişim Becerilerini Değerlendirmeleri ile Çalıştıkları Okulların Sosyoekonomik Çevresine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Çevre	n	\bar{X}	p	Anlamlılık derecesi
Alt	5	215	,37	p>,05
Orta	13	210		
Üst	2	229		
n	20			

Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile çalıştıkları kurumun sosyoekonomik çevresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>,05). Bu sonuca dayalı olarak okulların sosyoekonomik çevrelerinin alt, orta veya üst seviyede olması onların iletişim becerilerini etkileyen bir faktör olmadığını söylemek mümkündür. Burada gözlemlenen , ilköğretim okullarının sosyoekonomik düzeylerinin yüksek ya da düşük olması, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etken olmadığıdır.

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve görev yaptıkları okulun sosyoekonomik çevreleri ile okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerine ilişkin t-test sınaması ve varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.1.4.6. Öğretmenlerin Cinsiyetleri İle Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerine İlişkin T-Testi

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	Serbestlik derecesi	F	p	Anlamlılık derecesi
Bayan	464	174	43,1	1,57	848	2,09	,14	p>, 05
Erkek	386	169	40,5	1,58	835			

Tablo 4.1.4.6'da görüldüğü gibi örnekleme giren öğretmenlerin cinsiyetleri, onların, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Müdürlerin iletişim

becerilerine ilişkin maddelere verdikleri puanların ortalamaları da birbirine oldukça yakındır. Bu durumda müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirirken cinsiyetten kaynaklanan algı farkının önemli düzeyde olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.1.4.7. Öğretmenlerin Yaşları İle Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Derecesi
Gruplar Arası	17886,21	4	4471,55	2,5	,03 (p<,05)
Gruplar İçi	1482414	845	1754,33		
Toplam	1500300	849			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin betimsel değişkenleri ile, okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin yaşları, mezun oldukları okullar ve görev yaptıkları okulların sosyoekonomik düzeyleri, okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin yaş gruplarına baktığımızda, bu değişken müdürlerin iletişim becerilerini algılamalarında anlamlı fark yaratan bir faktördür. Bu farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için scheffe testi uygulanmış fakat anlamlı farkı oluşturan yaş grupları belirlenememiştir. Ancak ortalama puanların çoklu karşılaştırmasında (post hoc) LSD testi daha detaylı bilgi verdiği için bu test tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2004: 47). Bu farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda anlamlı fark yaratan yaş grupları tespit edilmiştir. Tablo 4.1.4.8' de görüldüğü gibi genç yaş grubuna dahil olan öğretmenler, daha tecrübeli ve yaşları daha büyük olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha düşük düzeyde değerlendirmektedir. Bu durum; genç yaş grubuna dahil öğretmenlerin daha idealist ve çalışma heyecanı içerisinde olmalarına, dolayısıyla okul müdürlerinden beklentilerinin daha yüksek ve onların iletişim becerilerinin daha mükemmel boyutta olması beklentisi içerisinde olduklarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 4.1.4.8. Öğretmen Algılarına Göre Müdürlerin İletişim Becerilerinin Yaş Değişkenine Göre LSD Testi, standart sapma ve anlamlılık dereceleri

Yaş	\bar{X}	SS	p Değeri	Anlamlılık Derecesi
25-30 31-35	176	3,68	,36	p<,05
36-40	169	4,24	,41	
41-45	172	6,14	,96	
46-50	160	5,41	,02*	
31-35 25-30	173	3,68	,36	p<,05
36-40	169	3,95	,08	
41-45	172	5,94	,53	
46-50	160	5,19	,002*	
36-40 25-30	173	4,24	,41	p>,05
31-35	176	3,95	,08	
41-45	172	6,30	,61	
46-50	160	5,60	,10	
41-45 25-30	173	6,14	,96	p>,05
31-35	176	5,94	,53	
36-40	169	6,30	,61	
46-50	160	7,15	,09	
46-50 25-30	173	5,41	,02*	P<,05
31-35	176	5,19	,002*	
36-40	169	5,60	,10	
41-45	172	7,15	,09	

*Anlamlı fark yaratan aralıklar

Tabloda görüldüğü gibi yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) testinde öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerilerinin yaş gruplarına göre incelendiğinde yaşları 25-30 ile 31- 35 olan öğretmenlerin algıları ile, yaşları 46- 50 yaş aralığında olan öğretmen algılarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. (p<,05) . Ortalamalara bakıldığında 25-30 yaş grubundaki öğretmenler (\bar{X} =176) ve 31-35 yaş grubundaki öğretmenler (\bar{X} =173) 46- 50 yaş

grubundaki öğretmenlere göre ($\bar{X} = 160$) müdürlerin iletişim becerilerini daha yüksek algıladığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 4.1.4.9. Öğretmen Algılarına Göre Müdürlerin İletişim Becerilerinin, Görev Yaptıkları Okulların Sosyoekonomik Çevresine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Derecesi
Gruplar Arası	135393,8	2	67696,8	42,01	P< ,001
Gruplar İçi	1364907	847	1611,4		
Toplam	1500300	849			

Tabloda görüldüğü gibi okulların sosyoekonomik çevreleri öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerini algılamalarında ,001 düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Okulların bulunduğu sosyoekonomik çevre, öğretmenlerin algı düzeylerini etkilemekte ve okul müdürlerinin iletişim becerilerini algılamalarında fark yaratmakta olduğu söylenebilir. Düşük sosyoekonomik düzeyde olan okullarda görev yapan öğretmenlerin negatif bir algıya sahip olmaları ve müdürlerin iletişim becerilerini daha düşük algılamaları, çalışma koşulları ve mesleki tatmin düzeyleri ile yakından ilgili olmasından kaynaklanabilir. Buna karşın, sosyoekonomik açıdan üst düzeyde olan bir okulda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha olumlu değerlendirmekte ve yüksek olarak algılamaktadırlar. Çalışma koşullarının iyi olması, okulun sosyoekonomik çevresinin yüksek olması onların, müdürlerin iletişim becerilerini algılamalarını olumlu yönde etkilemekte ve daha yüksek olarak değerlendirmelerine sebep olmaktadır sonucuna varılabilir. Bu farklılığın hangi sosyoekonomik çevreden kaynaklandığını ortaya çıkarmak için Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4.1.4.10. Öğretmen Algılarına Göre Müdürlerin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerindeki Farklılığın Hangi Sosyoekonomik Çevreden Kaynaklandığını Ortaya Çıkarılması İçin Uygulanan Sheffe Testi

Çevre	\bar{X}	SS	p Değeri	Anlamlılık derecesi	
Alt	orta	179	3,29	,00*	p<,05
	üst	183	3,50	,00*	
Orta	alt	154	3,29	,00*	p<,05
	üst	183	3,37	,46	
Üst	alt	154	3,50	,00*	p<,05
	orta	179	3,37	,46	

*Anlamlı fark yaratan aralıklar

Tabloda görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini algılamaları ile görev yaptıkları okulların sosyoekonomik çevresi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir(p<,05). Sosyoekonomik bakımdan alt seviyede olan bir kurumda görev yapan öğretmenler, müdürlerin iletişim becerilerini daha düşük olarak görmektedirler. Buna karşın sosyoekonomik olarak üst çevrede görev yapan öğretmenler, müdürlerin iletişim becerilerini daha yüksek algılamaktadırlar. Bu durum okulun donanımı, öğrencilerin ve ailelerinin sosyoekonomik düzeyleri, kurumun iletişim düzeyini etkilediğini düşündürmekte, öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini algılamalarında önemli farklılık yaratmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1.4.11. Öğretmenlerin Müdürlerin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerinde Farklılık Yaratan Mezun Oldukları Kurum Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

MEZUNİYET	\bar{X}	SS	p Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Eğitim Ens. Yük.Öğrt. Ok.	140	26,9	1,0	p<,05
Eğit fak.	171	17,1	,37	
Lisansüstü	214	22,5	,01*	
Diğer	174	17,2	,29	
Yük.Öğrt. Ok. Eğitim Ens.	136	26,9	1,0	p>,05
Eğit. Fak.	171	20,9	,70	
Lisansüstü	214	25,5	,08	
Diğer	174	21	,63	
Eğit. Fak. Eğitim Ens.	136	17,1	,37	p>,05
Yük.Öğrt. Ok	140	20,9	,70	
Lisansüstü	214	14,8	,08	
Diğer	174	3,2	,93	
Lisansüstü Eğitim Ens.	136	22,5	,01*	p<,05
Yük.Öğrt. Ok.	140	25,5	,08	
Eğit. Fak.	171	14,8	,08	
Diğer	174	15	,14	
Diğer Eğitim Ens.	136	17,2	,29	p>,05
Yük.Öğrt.Ok.	140	21	,63	
Eğit. Fak.	171	3,2	,93	
Lisansüstü	214	15	,14	

*Anlamlı fark yaratan aralıklar

Tabloda görüldüğü gibi, eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile lisans üstü mezunu öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir(p<,05). Buna göre lisans üstü mezunu öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirirken daha pozitif yaklaşıtları düşünülebilir.

Tablo 4.1.4.12. Okul Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müdürlerin tükenmişlik düzeyleri alt boyutları	\bar{X}	SS
Duygusal tükenme	20.100	7.926
Duyarsızlaşma	9.200	3.819
Kişisel başarı	30.450	2.946

Tablo 4.1.4.12'deki verilere göre; araştırmanın 5. alt problemine yanıt olarak okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri gösterilmektedir. Duygusal tükenme için en yüksek puan 36 olduğuna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal tükenme düzeyleri 20.1'dür. Bu durumda onların duygusal tükenme düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Duyarsızlaşma düzeylerine bakıldığında, bu puanın 9.2 olduğu görülür. En yüksek puanın 20 olduğu bir durumda ilköğretim okulu müdürlerinin duyarsızlaşma düzeyleri ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Kişisel başarı düzeylerine bakıldığında ise en yüksek puanın 32 olduğunu göz önünde bulundurarak ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel başarısızlık düzeyleri oldukça yüksektir(30).

Tablo 4.1.4.13. Okul Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İletişim Becerileri Arasında Bir İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi

		İletişim Becerileri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal tükenme	Pearson Korelasyon	-,24	p> ,05
	İki uçlu anlamlılık	,29	
Duyarsızlaşma	Pearson Korelasyon	-,43	
	İki uçlu anlamlılık	,053	
Kişisel başarı	Pearson Korelasyon	,17	
	İki uçlu anlamlılık	,45	
	n	20	

Araştırmanın 6. alt problemine yanıt olarak tablo 4.1.4.13'te görüldüğü gibi, müdürlerin iletişim becerileri ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissetmeleri, onların iletişim becerilerini etkileyen faktörler değildir. Bu durumda, onların tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı puanların yüksek olmasına karşın, öğretmenlerle girdikleri iletişim süreçlerine bu durumu yansıtmadıkları, yaşadıkları problemleri okuldaki iletişim sürecine yansıtmamak için çaba gösterdikleri yorumu yapılabilir.

Araştırmanın 7. alt problemi olan 'Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında bir ilişki var mıdır?' sorusuna ilişkin bulgular şu şekildedir:

Tablo 4.1.4.14. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Katsayıları

		İletişim Becerileri	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal tükenme	Pearson Korelasyon	-,43	p>,05
	İki uçlu anlamlılık	,053	p<,05
Duyarsızlaşma	Pearson Korelasyon	-,48	
	İki uçlu anlamlılık	,03*	p<,01
Düşük Kişisel başarı	Pearson Korelasyon	,61	
	İki uçlu anlamlılık	,004*	
	n	20	

*Anlamlı fark yaratan aralıklar

Öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerileri ile onların duygusal tükenme alt boyutu arasında istatistiksel olarak bir anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Duygusal tükenme en yüksek puanı 36 dır ve okul müdürlerinin duygusal tükenme düzeylerinin 20.1 değeriyle ortalamanın üzerinde bir değer sergilemelerine rağmen, onların bu durumlarını öğretmenlerle olan iletişim süreçlerine yansıtmadıkları düşünülebilir.

Tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu ile öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerileri arasında ,03 değerinde istatistiksel olarak anlamlılık gözlenmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecini onların duyarsızlaşmaları etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin kişisel olarak kendilerini başarısız hissetmeleri, onların öğretmenlerle olan iletişim sürecini yüksek oranda etkilediği düşünülebilir, çünkü onların öğretmenlerle olan iletişimleriyle ile düşük kişisel başarı hisleri arasında ,004 oranında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.1.4.15. Farklı sosyoekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, f ve p değerleri

Maslach Tükenmişlik Ölçeği	ALT		ORTA		ÜST				
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	F	P	Anlamlılık Düzeyi
Duygusal Tükenme	19.8	8.5	20.8	8.46	16.0	.000	1.248	.312	p>.05
Duyarsızlaş- ma	8.20	5.0	10.0	3.42	6.0	.000	.305	.741	
Kişisel başarı	32.4	2.8	29.3	2.62	33.0	.000	3.590	.050	

Alt orta ve üst düzey çevrede görev yapan müdürlerin tükenmişliğin alt boyutlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Görev yaptıkları okulun sosyoekonomik çevresi müdürlerin tükenmişlik düzeyini etkilememektedir. Özellikle kişisel başarısızlık hissini oldukça yüksek, duyarsızlaşma hissini orta düzeyde ve duygusal tükenmeyi üst seviyeye yakın olarak yaşayan okul müdürlerinin; çalıştıkları okulların sosyoekonomik çevresinden etkilenmediklerinin bir göstergesi olduğu sonucuna varılabilir.

4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın sonucu olarak elde edilen bulgular ve bundan sonraki araştırmalara ve araştırmacılara kaynak olabilecek önerilere yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada ‘İlköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ve iletişim becerileri arasında bir ilişki var mıdır?’ şeklinde tespit edilen ana probleme yanıt aranmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan deneklere uygulanan 921 öğretmen anketinin 850 si, müdür anketlerinin ise hepsi cevaplanmıştır. Araştırmanın ana problemine ilişkin şu sonuçlar elde edilmiştir: İlköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik düzeylerine bakıldığında, en yüksek puanın kişisel başarı alt boyutunda olduğu görülmektedir, bir diğer alt boyut olan duygusal tükenme düzeyleri ise ortalamanın üzerindedir. Tükenmişlik düzeyleri yüksek de olsa bu durum onların iletişim yeterliklerini etkilememektedir, yani, müdür algılarına göre onların iletişim becerileri ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Öğretmen algılarına göre onların iletişim becerileri ile tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissetmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Öğretmenlerle girdikleri iletişim sürecinde, iletişimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek olan faktörler arasında onların kişisel başarısızlık hissetmeleri ve duyarsızlaşmaları sebep olarak gösterilebilir.

4.2.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Sonuçlar

1) İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri öğretmen algılarına göre ve müdür algılarına göre farklılık göstermektedir. Okul müdürleri, kendi iletişim becerilerini yüksek olarak değerlendirmekte, iletişim sürecinde ‘mükemmel yakın’ bir profil çizmektedirler. Ancak; öğretmenler onları orta düzeyde değerlendirmekte, iletişim süreci içerisinde ortalama ve ortalamaya yakın olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirme

sürecinde yeterince objektif olmadıklarını, kendilerinin ideal boyuttaki fikirlerinin etkisi altında oldukları yorumu yapılabilir.

2) İlköğretim okulu müdürlerinin kendi iletişim becerilerinin, öğretmenlerin onları değerlendirdikleri düzeyden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada müdürlerin ‘ öznel’ davranarak kendilerini değerlendirirken olduklarından daha yüksek düzeyde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılabilir.

3) Yapılan t-test ve tek yönlü varyans analizi sonucunda, müdürlerin iletişim becerileri ile cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve okulun sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin kendi algılarına göre iletişim becerilerini değerlendirmelerinde, yaş, kıdem, mezuniyet ve çalıştıkları kurumun sosyoekonomik düzeylerinin bir etkisi olmadığını gösterir yorumu yapılabilir.

4) Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve görev yaptıkları okulun sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında bir farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerilerinin yaş gruplarına göre incelendiğinde yaşları 25-30 ile 31- 35 olan öğretmenlerin algıları ile, yaşları 46- 50 yaş aralığında olan öğretmen algılarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür($p < ,05$). Ortalamalara bakıldığında 25-30 yaş grubundaki öğretmenler ($\bar{X} = 176$) ve 31-35 yaş grubundaki öğretmenler ($\bar{X} = 173$) 46- 50 yaş grubundaki öğretmenlere göre ($\bar{X} = 160$) müdürlerin iletişim becerilerini daha yüksek bulmaktadır.

Öğretmenlerin müdürlerinin iletişim becerilerini algılamaları ile görev yaptıkları okulların sosyoekonomik çevresi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir($p < ,05$). Sosyoekonomik bakımdan alt seviyede olan bir kurumda görev yapan öğretmenler, müdürlerin iletişim becerilerini daha düşük olarak görmektedirler. Buna karşın sosyoekonomik olarak üst çevrede görev yapan öğretmenler ,müdürlerin iletişim becerilerini daha yüksek algılamaktadırlar. Eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile lisans üstü mezunu öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. ($p < ,05$) buna göre lisans üstü mezunu öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini değerlendirirken daha pozitif yaklaştıkları düşünülebilir.

5) Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri; duygusal tükenme için en yüksek puan 36 olduğuna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal tükenme düzeyleri 20.100'dür. Bu durumda onların duygusal tükenme düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Duyarsızlaşma düzeylerine bakıldığında, bu puanın 9.2 olduğu görülür.

En yüksek puanın 20 olduğu bir durumda ilköğretim okulu müdürlerinin duyarsızlaşma düzeyleri ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Kişisel başarı düzeylerine bakıldığında ise en yüksek puanın 32 olduğunu göz önünde bulundurarak ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel başarısızlık düzeyleri oldukça yüksektir(30). Elde edilen bilgiler ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık düzeylerinin ortalamanın üzerinde ve alınması gereken en yüksek puan değerlerine yaklaştığı düşünülürse, onların duygusal tükenme yaşadıkları ve kişisel başarısızlık hissettikleri söylenebilir. Duyarsızlaşma boyutunda ise puan ortalamalarının tükenmişlik için alınması gereken en yüksek puandan düşük olduğu görülmektedir. Bu da onların her ne kadar duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissetseler de çevresindekilerle iletişim sürecinde onlara insanca ve duyarlı bir şekilde davranmaya çalıştıkları kanısına varmak mümkündür.

6) Müdürlerin iletişim becerileri ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tükenmişlik düzeyleri ortalamaya yakın ve ortalamanın üzerinde çıkmış olsa bile bu durum, onların iletişim becerilerini etkilememektedir.

7) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hisleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır, ancak onların duygusal olarak tükenmişlikleri ile öğretmen algılarına göre iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

8) Farklı sosyoekonomik çevreye sahip okullarda görev yapan okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okulların ekonomik yeterlikleri, öğrenci ailelerinin eğitime destek verme imkanları, müdürlerin ilgilendikleri ve çözüm buldukları problemler, onların tükenmişlik düzeylerinde bir etki yaratmamaktadır.

4.2.4.ÖNERİLER

1) İlköğretim okulu müdürlerinin kendi iletişim becerilerini yüksek düzeyde görmeleri ve buna karşılık öğretmenlerin onların iletişim becerilerini orta seviyede

değerlendirmeleri, kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının tam olarak kurulmadığını göstermektedir. Bu durumun düzeltilebilmesi için, üst ast ilişkilerinin düzenlenmesi, geri bildirim, beklentilerin iletilmesi eleştiri, sözlü iletişim kanallarının tamamen açık bırakılması faydalı olabilir.

2) Okul müdürleri, kurum içinde diğer kişilerle iletişim kurma becerilerinin geliştirebilmeleri için personeli ile daha fazla iletişim kurmaya çalışmalı, iletişim tekniklerini içeren yayınları okumaya ve öğrendiklerini uygulamaya ağırlık verilebilir.

3) Okul müdürlerinin mesleki yeterliklerini artırmak ve mesleki açıdan kendilerine güven duyabilmeleri için hizmet içi eğitim programlarına veya gereken eğitim seminerlerine önem verilebilir.

4) İlköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissi yüksek düzeyde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ise orta düzeyde olduğu görülmüştür., Bu belirtilerin sonucunda onların mesleki başarıları, ast ve üstleriyle iletişimleri, fiziksel ve psikolojik durumları, ailevi ve duygusal durumları tehdit altına girmektedir. Bu durumun sebepleri ve çözümleri üzerinde durularak, onlara destek olunmalıdır, uygulanabilir çözümler üretecek araştırmalar yapılabilir.

5) Okul müdürleri, gerek denetim sırasında gerek normal koşullarda amirleri tarafından olumlu davranışları sözel ya da yazılı olarak takdir edilmelidir. Yöneticilerin olumsuz özelliklerinden çok olumlu özellikleri göz önünde tutularak, onların motivasyonu artırıcı ve çalışma performansını olumlu yönde etkileyecek ödüller kullanılabilir.

6) Tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde sadece ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel değerlendirmeleri baz alındığından, daha objektif sonuçlar alabilmek adına disiplinler arası bir çalışma yöntemine gidilebilir.

7) Bazı araştırmacılar tarafından uygulanan meslektaş dayanışması programları ya da sosyal destek çalışmaları tükenmişlik üzerinde oldukça etkili ve faydalı olduğu görülmüştür. Çoban, psikolojik danışmanların meslektaş dayanışması programları sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma duygularının azaldığı ve kendilerini kişisel olarak başarılı buldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu tür programların, okul müdürleri üzerinde de uygulanması, tükenmişlik düzeylerini azaltacağı ve kurumsal başarının artacağı düşünülürse, bu programlara destek verilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (19989). Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi., Ankara.
- Anderson, R.E. (1996). *Burnout in School leadership: Gender Differences Between Central Office Administrators and Principals. Dissertation Abstract International*.
- Aydemir, A. (2003). *Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Bireyler Arası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram Uygulama ve Araştırma*, Ankara.
- Baltaş, Z. ve A. (2005). *Bedenin Dili*, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*, Ankara.
- Bolatkıran, M.A. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duyusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara.
- Bülbül, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Yeterliliklerinin Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara.
- Cafoğlu, Z. (2003). *Okullarda İletişim Kalitesi : Yönetici İletişim Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Cardinell, C.F.(1981). *Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses. The Annual Meeting of National Conference Of Professors Of Educational Administration*, Seattle.
- Canman, A.D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. TODAİE Yayınları Ankara
- Celep, C. (2002). *Sınıf Yönetimi ve Disiplini*, Ankara.
- Cohen, L.L.(2000). *Research Methods in Education*, New York and London.
- Conlow, R. (1999). *Yönetimde Mükemmellik. Çeviri: Can İkizler. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım*.
- Cordes, S.L. and Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*.
- Corkery, L.A.K. (1991). *Teacher Characteristics, Burnout and Tolerance for Child Behaviour*. Dissertation Abstract International.
- Cüceloğlu, D. (1994).*Yeniden İnsan İnsana*, Ankara.
- Çağlayan, A. (2004). *İletişimi Kolaylaştıran Etmenler*, İstanbul.
- Çam, O. (1989). *Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çoban, A.E., Demir, A. (2003). *Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeyleri ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Gaziantep.
- Çoban, A. E. *The effect of structured peer consultation program on different dimensions of school counselor burnout* Yayınlanmamış doktora tezi, ODTÜ, Ankara.
- Çubukçu, Z. DüNDAR, İ. (2002). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine ilişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- DeRobbio, R.A. (1995). *Factors Accounting for Burnout Among Secondary School Teachers*. Dissertation Abstract International.
- Değer, M. (1998).*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demirbaş, A. (1998). *Yönetici Adaylarına İletişim Yeterlikleri Kazandırma Amaçlı Öğretim Ve Bir Öğretim Programı Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul.

- Ensari, H. ve Tuzcuoğlu S. (1996). Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü, II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. II. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı
- Friedman, İ. (1997). High And Low Burnout Principals: What Makes The Difference? The Annual Meeting Of The American Educational Research Association, Chicago.
- Freudenberger, N. J. *Staff Burnout*, Journal Of Social Issues.
- Gall, M. D., Borg, W. R., Gall, J. P. (1998). *Educational Research*, USA.
- Genç, N. (2004). *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi Ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Graf, L. W. (1996). Superintendent Burnout İn The Public Schools: A Study Of Demographic And Environmental Variables And Their Effects On The School Superintendent. Dissertation Abstract International.
- Gündüz, B. (2003). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*, Adana, Yüksek Lisans Tezi
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul.
- Hughes, T. M. ve diğerleri (1987). The Prediction Of Teacher Burnout Through Personality type. Critical Thinking And Self-Concept, Washington, DC
- Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi*, Doktora Tezi.
- Janet S. G. Is Your School Fit For Literary? 10 Areas Of Action For Principals www.eric.ed.gov (Nov, 2005)
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikler*'. Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler* 6.Basım. Ankara.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları, 12. Baskı, Ankara.

- Kırılmaz, A.Y.; Çelen, Ü.; Sarp, N. (2003). *İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda "Tükenmişlik Durumu Araştırması* (www.ilkogretim-online.org.tr)
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. New Jersey, Prentice-Hall
- McMillan, S. (1998). Çeviri Ali Çimen. 'Daha İyi Nasıl İletişim Kurma', İstanbul.
- Mermann, A.C. *Coping Strategies Of Selected Physicians*, 1990.
- Michael, G. J. (1995). *What are the Principal's Skills in School Communications?*, USA.
- Mutlu, E. (1995) *İletişim Sözlüğü*, 2. Basım. Ankara.
- Öksüz, C. (2000). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Örmen, U.(1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama* , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özer, K. (2000).*İletişimsizlik Becerisi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Özer, R. (1998). *Rehber Öğretmenlerde Düzeyleri, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sarros, J. C. (1998). *Administrator Burnout: Findings And Future Directions*, The Journal of Educational Administration.
- Singh, S.H. (1998). *Research-Related Burnout Among Faculty In Higher Education*. Psychological Reports.
- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). *Özürü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi*. Türk Psikoloji Dergisi, Ankara.
- Şimşek, A. (2000). *Eğitim İletişimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şimşek, A. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki* , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şimşek, A. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tebliğler Dergisi, M.E.B. Yayınları, sayı 2508.
- Tutar, H. (2004). *Örgütsel İletişim*, Ankara.

Tümkiye, S. (1996). *İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana.

Türk Psikoloji Dergisi

Yüksel, A. H. (1994). *İkna Edici İletişim*, Eskişehir.

Whitaker, K. S. (1996). Exploring Causes Of Principal Burnout. Journal Of Educational Administration.

Zıllıoğlu, M; Yüksel, A. H. (1999). *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.

http://www.geocities.com/egitimcilersitesi_egitimbilim/ba-ogret_tuk_durum.htm

www.tdk.gov.tr

EKLER

EK 1:

Öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim becerilerinin ortalama değerleri ile müdürlerinin kendi algılarına göre iletişim becerilerinin ortalama değerlerini gösteren tablo.									
Öğretmen cevaplarının ortalaması					Müdür cevaplarının ortalaması				
madde	N	min	max	ortalama	madde	N	min	max	ortalama
1	850	1	5	3,45	1	20	3	5	4,8
2	850	1	5	3,41	2	20	4	5	4,9
3	850	1	5	3,34	3	20	4	5	4,7
4	850	1	5	3,68	4	20	3	5	4,5
5	850	1	5	3,51	5	20	3	5	4,35
6	850	1	5	3,32	6	20	3	5	4,25
7	850	1	5	3,53	7	20	3	5	4,75
8	850	1	5	3,47	8	20	3	5	4,55
9	850	1	5	3,25	9	20	3	5	4,5
10	850	1	5	3,35	10	20	3	5	4,35
11	850	1	5	3,68	11	20	2	5	4,55
12	850	1	5	3,62	12	20	3	5	4,6
13	850	1	5	3,33	13	20	3	5	4,2
14	850	1	5	3,17	14	20	2	5	4,2
15	850	1	5	3,3	15	20	3	5	4,55
16	850	1	5	3,61	16	20	3	5	4,25
17	850	1	5	3,26	17	20	1	5	4
18	850	1	5	3,52	18	20	3	5	4,4
19	850	1	5	3,33	19	20	3	5	4,35
20	850	1	5	3,38	20	20	3	5	4,3
21	850	1	5	3,41	21	20	3	5	4,05
22	850	1	5	3,55	22	20	3	5	4,2
23	850	1	5	3,48	23	20	3	5	4,1
24	850	1	5	3,4	24	20	1	5	3,5
25	850	1	5	3,34	25	20	2	5	3,95

26	850	1	5	3,47		26	20	2	5	4,25
27	850	1	5	3,65		27	20	3	5	4,15
28	850	1	5	3,67		28	20	3	5	4,5
29	850	1	5	3,69		29	20	3	5	4,15
30	850	1	5	3,55		30	20	4	5	4,5
31	850	1	5	3,73		31	20	3	5	4,6
32	850	1	5	3,66		32	20	3	5	4,45
33	850	1	5	3,67		33	20	4	5	4,85
34	850	1	5	3,51		34	20	3	5	4,2
35	850	1	5	2,64		35	20	2	5	3,35
36	850	1	5	3,26		36	20	3	5	4,45
37	850	1	5	3,5		37	20	2	5	4,6
38	850	1	5	3,76		38	20	4	5	4,8
39	850	1	5	3,47		39	20	4	5	4,55
40	850	1	5	3,31		40	20	3	5	4,4
41	850	1	5	3,51		41	20	3	5	4,05
42	850	1	5	3,46		42	20	3	5	4,55
43	850	1	5	3,35		43	20	3	5	3,85
44	850	1	5	3,42		44	20	3	5	4,4
45	850	1	5	3,45		45	20	3	5	4,6
46	850	1	5	3,4		46	20	3	5	4,5
47	850	1	5	3,34		47	20	3	5	4,4
48	850	1	5	3,24		48	20	3	5	4,55
49	850	1	5	3,34		49	20	2	5	4

EK 2: VERİ TOPLAMA ARAÇLARI
EK 2.1.MÜDÜR ANKET FORMU

Değerli Müdürüm

Bu çalışmada ilköğretim okulları müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile öğretmenlerle iletişim kurma yeterlilikleri arasındaki ilişki üzerine yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Vereceğiniz cevaplar , bilimsel çalışmanın dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Her maddenin yanındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir maddeyi cevaplandırmadan geçmeyiniz. Anketi içtenlikle ve doğru cevaplamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından yararlı olacaktır. Ayırdığınız değerli zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Çiğdem ÇELİK
 Gaziantep Üniversitesi
 Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler;

1. Göreviniz Müdür () Öğretmen ()
2. Cinsiyetiniz Erkek () Bayan ()
3. Yaşınız
 a) 25-30 b) 31-35 c) 36-40 d) 41-45 e) 46-50
4. Mezuniyetiniz:
 a) Eğitim Enstitüsü
 b) Yüksek Öğretmen Okulu
 c) Eğitim Fakültesi
 d) Lisans Üstü
 e) Diğer
5. Meslekteki kıdeminiz
 a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 20 den fazla
6. Bulduğunuz okulun sosyoekonomik çevresi
 a) Alt b) Orta c) Üst

ÖĞRETMENLERLE GİRDİĞİM İLETİŞİM SÜRECİNDE						
		HİÇ	ÇOK AZ	GENELLİKLE	ÇOK SIK	HER ZAMAN
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	İçtenlikle davranırım					
2	Kişiler arası eşit davranırım					
3	Söylediklerimle yaptıklarım tutarlıdır					
4	Yapılacak işlerle yönelik olumlu tavır sergilemeye özen gösteririm					
5	Tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranırım					
6	Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenirim					
7	Öğretmenlerden gelen görüşme vb tekliflere hemen yanıt veririm					
8	Öğretmenleri över , başarılarından söz eder , iyi işler başaracaklarını söyleyerek onları motive ederim.					
9	Öğretmenlerle benzer yanlarımı ortaya koyarım.					
10	İletişime girdiğim öğretmeni olduğu gibi kabul ederim.					
11	Konuşmacıyı dinlemek istediğimi gösteririm (bu esnada mektup, gazete vs okumak imza atmak gibi etkinliklerde bulunmam)					
12	Konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önlerim.					
13	Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımını önlerim.					
14	İletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplarım.					
15	İletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürürüm.					
16	Önemli haberleri sık sık yenilerim					
17	Öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için zaman ayırırım.					
18	İletişime yapıcı görüşlerle başlarım.					

ÖĞRETMENLERLE GİRDİĞİM İLETİŞİM SÜRECİNDE						
		HIÇ	ÇOK AZ	GENELLİKLE	ÇOK SIK	HER ZAMAN
		1	2	3	4	5
19	Konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin yada yönlendirmeksizin tartışmasına izin veririm.					
20	Ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yaparım.					
21	Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılabilir konuları açığa çıkarırım.					
22	Konuşurken karşımdaki kişi ile göz teması kurarım.					
23	Konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanırım.					
24	Dinlediğimi belirten sözel (hım , evet gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimi kullanırım.					
25	Karşımdakinin duygusu ile uyuşan ifadeler kullanırım.					
26	Ses tonumu duruma uygun olarak kullanırım.					
27	Konuşma hızım karşımdakinin anlayabileceği uygunluktur.					
28	Kullandığım dil karşımdakinin anlayabileceği uygunluktur.					
29	Öğretmenlerden beklentilerimi açıkça ortaya koyar , bu beklentileri onlara ulaştırırım.					
30	Görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdiğim bilgiler (sözlü , yazılı) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak netliktedir.					
31	Gönderdiğim yada panoya astığım yazılar Türkçe dil bilgisi kurallarına uygundur.					
32	Bana yazılan yazılara ise kısa sürede cevap veririm.					
33	İletişim ortamını rahat , temiz ve amacına uygun bir şekilde düzenlerim.					
34	Mesajın gecikmesine ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yollarını kullanırım.					
35	Çay , kokteyl , yemek vb sosyal faaliyetler düzenlerim.					
36	Okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılarım.					

ÖĞRETMENLERLE GİRDİĞİM İLETİŞİM SÜRECİNDE						
		HİÇ	ÇOK AZ	GENELLİKLE	ÇOK SIK	HER ZAMAN
		1	2	3	4	5
37	Yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih ederim.					
38	Bir atmosfer yaratmak ve ilişkiyi sürdürmek amacı ile 'merhaba' 'nasılsınız' vb diyerek iletişim kanallarını açık tutarım.					
39	Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanırım.					
40	İletişim engellerini tanırım ve bunları giderici tedbirler alırım.					
41	Yakın ve uzak çevrede olup bitenin farkındayım.					
42	Söylentiler doğrultusunda değil gerçekler doğrultusunda hareket ederim.					
43	İletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilirim.					
44	Yukarıdan gönderilen kararların , görüş ve emirlerin öğretmenlerce benimsenme derecesini bilmek isterim.					
45	Öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olup , hoşgörülle benimser ve bunlar üzerinde çalışırım.					
46	İletişim kurduğum öğretmenin ihtiyaçlarını algılarını ve davranışlarını anlar ve yorumlarım.					
47	Konuşmacının meramının ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri gönderirim.					
48	Konuşmacının ne dediğinden çok ne hissettiğini anlamaya odaklanırım.					
49	Herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmem.					

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ		HIÇBİRZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldırmayacağımı düşünüyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanları ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde de insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlara yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

EK 2.2.ÖĞRETMEN ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım

Bu çalışmada ilköğretim okulları müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile öğretmenlerle iletişim kurma yeterlilikleri arasındaki ilişki üzerine yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Vereceğiniz cevaplar , bilimsel çalışmanın dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Her maddenin yanındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir maddeyi cevaplandırmadan geçmeyiniz. Anketi içtenlikle ve doğru cevaplamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından yararlı olacaktır. Ayırdığınız değerli zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Çiğdem ÇELİK
Gaziantep Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler;

1. Göreviniz Müdür () Öğretmen ()
 2. Cinsiyetiniz Erkek () Bayan ()
 3. Yaşınız
a) 25-30 b) 31-35 c) 36-40 d) 41-45 e) 46-50
 4. Mezuniyetiniz:
a) Eğitim Enstitüsü
b) Yüksek Öğretmen Okulu
c) Eğitim Fakültesi
d) Lisans Üstü
e) Diğer
 5. Meslekteki kıdeminiz
a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 20 den fazla
- Bulduğunuz okulun sosyoekonomik çevresi
- a) Alt b) Orta c) Üst

ÖĞRETMENLERLE GİRDİĞİ İLETİŞİM SÜRECİNDE MÜDÜR						
		HİÇ	ÇOK AZ	GENELLİKLE	ÇOK SIK	HER ZAMAN
		1	2	3	4	5
1	İçtenlikle davranır					
2	Kişiler arası eşit davranır					
3	Söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır					
4	Yapılacak işlere yönelik olumlu tavır sergilemeye özen gösterir					
5	Tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranır					
6	Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir					
7	Öğretmenlerden gelen görüşme vb tekliflere hemen yanıt verir					
8	Öğretmenleri över , başarılarından söz eder , iyi işler başaracaklarını söyleyerek onları motive eder					
9	Öğretmenlerle benzer yanlarını ortaya koyar.					
10	İletişime girdiği öğretmeni olduğu gibi kabul eder.					
11	Konuşmacıyı dinlemek istediğini gösterir (bu esnada mektup, gazete vs okumak imza atmak gibi etkinliklerde bulunmaz)					
12	Konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önler.					
13	Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önler.					
14	İletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplar.					
15	İletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürür.					
16	Önemli haberleri sık sık yeniler					
17	Öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için zaman ayırır.					
18	İletişime yapıcı görüşlerle başlar.					

ÖĞRETMENLERLE GİRDİĞİ İLETİŞİM SÜRECİNDE MÜDÜR						
		HİÇ	ÇOK AZ	GENELLİKLE	ÇOK SIK	HER ZAMAN
		1	2	3	4	5
19	Konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin yada yönlendirmeksizin tartışmasına izin verir.					
20	Ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapar.					
21	Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılan konuları açığa çıkarır.					
22	Konuşurken karşısındaki kişi ile göz teması kurar.					
23	Konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanır.					
24	Dinlediğini belirten sözel (hım , evet gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimi kullanır.					
25	Karşımdakinin duygusu ile uyuşan ifadeler kullanır.					
26	Ses tonunu duruma uygun olarak kullanır.					
27	Konuşma hızı karşıdakinin anlayabileceği uygunluktur.					
28	Kullandığı dil karşıdakinin anlayabileceği uygunluktur.					
29	Öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyar , bu beklentileri onlara ulaştırır.					
30	Görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdiği bilgiler (sözlü , yazılı) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak netliktedir.					
31	Gönderdiği yada panoya astığı yazılar Türkçe dil bilgisi kurallarına uygundur.					
32	Ona yazılan yazılara ise kısa sürede cevap verir.					
33	İletişim ortamını rahat , temiz ve amacına uygun bir şekilde düzenler.					
34	Mesajın gecikmesine ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yollarını kullanır.					
35	Çay , kokteyl , yemek vb sosyal faaliyetler düzenler.					
36	Okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılar.					

ÖĞRETMENLERLE GİRDİĞİ İLETİŞİM SÜRECİNDE MÜDÜR						
		HİÇ	ÇOK AZ	GENELLİKLE	ÇOK SIK	HER ZAMAN
		1	2	3	4	5
37	Yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih eder.					
38	Bir atmosfer yaratmak ve ilişkiyi sürdürmek amacı ile 'merhaba' 'nasılsınız' vb diyerek iletişim kanallarını açık tutar.					
39	Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanır.					
40	İletişim engellerini tanır ve bunları giderici tedbirler alır.					
41	Yakın ve uzak çevrede olup bitenin farkındadır.					
42	Söylentiler doğrultusunda değil gerçekler doğrultusunda hareket eder.					
43	İletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilir.					
44	Yukarıdan gönderilen kararların , görüş ve emirlerin öğretmenlerce benimsenme derecesini bilmek ister.					
45	Öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olup , hoşgörülle benimser ve bunlar üzerinde çalışır.					
46	İletişim kurduğu öğretmenin ihtiyaçlarını algılarını ve davranışlarını anlar ve yorumlar.					
47	Konuşmacının meramının ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri gönderir.					
48	Konuşmacının ne dediğinden çok ne hissettiğini anlamaya odaklanır.					
49	Herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmez.					

EK 3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ İZİN YAZILARI
EK 3.1. Gaziantep Üniversitesi İzin Yazısı



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


Sayı : B.30.2.GZP.0.E1.00.00/324-126
Konu : Araştırma izin talebi

14.11.2006

VİLAYET MAKAMINA
GAZİANTEP

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Çiğdem Çelik "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İletişim Becerileri" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak üzere Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil İlçelerinde bulunan İlköğretim Okullarındaki öğretmenler ve müdürlere yönelik anket çalışması yapmak istemektedir.

Adı geçen öğrencimizin yukarıda sözü edilen çalışmayı yapabilmesi için gerekli iznin verilebilmesi hususunda gereğini arz ederim.


Prof. Dr. Erhan EKİNCİ
Rektör

Ek: 5 sayfa müdür anket formu
3 sayfa öğretmen anket formu

EK 3.2. Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı**T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

SAYI : B.08.4.MEM.4.27.00.09-010/2006/
KONU : Anket Uygulaması

05 17 2006+ 44248

Sahinbey...KAYMAKAMLIĞI
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

Müdürlüğümüz bünyesinde bulunan AR GE Birimi tarafından yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili anket çalışması yapılacaktır.İlgili anketin yapılacağı okulların isimleri ilişikte gönderilmiş olup, görevli öğretmen Çiğdem ÇELİK'E yardımcı olunması hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim


Süleyman ŞİŞMAN
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

OKULLAR:
1-GAZİ İ.O.
2-AKYOL İ.O.
3-M.FEHİME GÜLEÇ İ.O.
4-M.ŞAHİN BATMAZOĞLU İ.O.
5-MEHLİKA ALEVLİ İ.O.
6-MUSTAFA MARANGOZ İ.O.
7-30 AĞUSTOS İ.O.
8-P.KEMAL İ.O.
9-Ş.ADEM YAVUZ İ.O.
10-YAVUZLAR İ.O.


EK 3.3. Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı**T.C
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

SAYI : B.08.4.MEM.4.27.00.09-010/2006/ 05.12.2006* 44249
KONU : Anket Uygulaması

S. KANLI
KAYMAKAMLIĞI
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

Müdürlüğümüz bünyesinde kurulan AR-GE bürosu tarafından yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili anket çalışması yapılacaktır.İlgili anketin yapılacağı okulların isimleri ilişikte gönderilmiş olup, görevli öğretmen Çiğdem ÇELİK'E yardımcı olunması hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim


Süleyman ŞİŞMAN
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

OKULLAR:
1-BAHATTİN TEYMUR İ.O.
2-CEMİL ALEVLİ İ.O.
3-KIBRIS İ.O.
4-MADİL KASAPSEÇKİN İ.O.
5-ÖMER HUMANIZLI İ.O.
6-UMUT İ.O.
7-ŞÜKRİYE GÖĞÜŞ İ. O.
8-SOLMAZ GÜZEL İ. O.
9-V.MUAMMER GÜLER İ.O.
10-T.MEHMET AKCAN İ.O

ÖZGEÇMİŞ

Çiğdem Çelik, 1978 yılında Adana'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana'da tamamladıktan sonra, Gaziantep Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü'nden 2001 yılında mezun oldu. Halen Gaziantep'te Nuri Pazarbaşı İlköğretim Okulu'nda görev yapmaktadır. Şu an Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans yapmaktadır. 2006 yılında İngiltere'de düzenlenen 'Methodoloji ' konulu kursa katıldı. İngiltere'de başlattığı eğitim sistemi ile ilgili karşılaştırmalı araştırması şu anda devam etmektedir.

VITAE

Çiğdem Çelik was born in Adana. After completing primary and high school in Adana, she graduated from English Language and Literature Department in Gaziantep University. She has been working as an English Teacher in Nuri Pazarbaşı Primary School since 2001. At the same time, she has been working on her master's degree in the department of Educational Administration, Supervision, Economy and Planning in Educational Sciences in the Social Sciences Institution of Gaziantep University. Last year, she participated in a course called 'Methodology' in England. She has started a research in England about comparative study about education systems between England and Turkey, and it has still been going on.