

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI
YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

SABAHATTİN SÜMER
03705010

TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR. SEVİNÇ PEKER

İSTANBUL
2007

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI
YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**SABAHATTİN SÜMER
03705010**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 15/06/2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 17/07/2007**

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

**Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Sevinç PEKER
Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Erkan TABANCAI
Yrd.Doç.Dr. Nermin ÇİFTÇİ**

**İSTANBUL
TEMMUZ 2007**

ÖZ

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Sabahattin SÜMER

Haziran, 2007

Bu araştırma, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 32 ilçe milli eğitim müdürlüğünde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve çeşitli değişkenlerin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği; bireysel özelliklerden cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki ve yöneticilikteki kıdem, iletişim becerisi, ekonomik tatmin, çalışma saati, mesleki yeterlilik derecesi algısı, görevi yürütme biçimi, bulunulan kurumdaki çalışma süresi ele alınmıştır.

Araştırma genel tarama modeli esas alınarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili il milli eğitim müdürlüğüne bağlı 32 ilçe milli eğitim müdürlüğünde görev yapan 167 ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürü oluşturmuştur. Bu yöneticilerden 152'sine ulaşılmış ve 114 tanesi araştırmaya gönüllü olarak katılmış, 112 yöneticinin ölçeği geçerli sayılıp araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Veri toplamak için, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile birlikte Ergin tarafından geçerlik ve güvenirlik testleri yapılan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi amacıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi, t-testi, Tukey HSD testi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Yöneticiler duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar.
2. Cinsiyet, görevi yürütme biçimi, haftalık çalışma saati, öğretmenlerle iletişim kurma becerisi değişkenlerinin yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.
3. Medeni durum, görev unvanı, mesleki yeterliklerini algılama derecesi, amirlerinden takdir görme derecesi, ekonomik tatmin derecesi değişkenleri tükenmişliğin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
4. Yaş, mezuniyet durumu, öğretmenlik kıdemi, yöneticilik kıdemi, halen bulunulan kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre yöneticilerin tükenmişlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, ilçe milli eğitim müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürü.

ABSTRACT

BURNOUT LEVEL OF THE ADMINISTRATOR IN LOCAL DIVISION OF MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

Sabahattin SÜMER

June, 2007

This research is conducted to determine the burnout levels of the district national education headmasters and department directors who are working in 32 District National Education Directorates which are dependent on İstanbul Province National Education Directorate. It is also conducted to determine the effect of several variables on burnout whether they show a meaningful difference or not.

In the research, from the sub dimensions of the burnout, emotional exhaustion, depersonalization and lack of personal accomplishment are investigated. From the personal characteristics; sex, marital status, age, level of education, length of service as teacher and as administrator, ability of communication, economic satisfaction, work hours, perception of professional sufficiency, the way of conducting the work and length of work in that Directorate, are investigated.

The research is made by using general survey method. The range of the research is constituted by 167 district national education headmasters and department directors who are working in the 32 District National Education Directorates in İstanbul Province National Education Directorate. 152 administrators are reached and 114 administrators participated to the research by voluntarily. From the questionnaires, only 112 of them are taken into consideration and these are formed the sampling of the research.

In order to obtain data, personal information questionnaire which is prepared by the researcher and Maslach Burnout Inventory which the validity and reliability tests are made by Ergin, are used in the research. In order to analyze the data obtained from the questionnaires, frequency, percentage, mean, standart deviation, one way anova, t test and Tukey HSD test techniques are used.

The results obtained at the end of the research are as follow;

- 1- Administrators have low burnout level on emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment.
- 2- Sex, the way of conducting the work, weekly work hours and ability of communication with teachers factors do not constitute a meaningful difference in the burnout levels of the administrators.
- 3- Marital status, work title and perception of professional sufficiency, degree of appreciation from superiors and degree of economic satisfaction factors constitute a meaningful difference in the burnout levels of the administrators.

- 4- According to age, level of education, the length of work as teacher, the length of work as administrator and length of work in that directorate factors, statistically meaningful difference was not found in the burnout levels of the administrators.

Keywords: Burnout, district national education directorates, district national education headmaster, department director.

ÖNSÖZ

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, eğitim sektöründe görev yapan bireylerin etkili bir yöneticilik yapabilmeleri, eğitimin kalitesinin yükselmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Etkili yöneticilik yapabilmek için bireylerin her yönden sağlıklı olması ve sağlıklı çalışma koşullarına sahip olması gerekmektedir. Yoğun bir stres ortamında çalışan eğitim yöneticileri tükenmişlik riski altında bulunmaktadır. Tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişlik üzerinde etkili değişkenler tespit edildikten sonra bununla örgütsel ve bireysel olarak mücadele tekniklerini geliştirmek ve uygulamak yöneticilerin verimli bir şekilde görev yapmalarına katkıda bulunacaktır.

Bu araştırmada İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 32 ilçe milli eğitim müdürlüğünde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri araştırılmış, tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde problem durumu, amaç, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıtlıları, sınırlılıkları ve tükenmişlikle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. İkinci bölüm yöntem kısmına ayrılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde tükenmişlik ile ilgili kavramsal bilgiler bulunmaktadır. Dördüncü bölümünde ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yapısı ve işleyişi yer almaktadır. Beşinci bölümünde araştırma sonunda elde edilen bulgular ve bulgulara dayanarak geliştirilen yorumlara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü ise sonuç ve önerilere ayrılmıştır.

Araştırmam boyunca bana destek veren, her türlü yardımı esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER'e teşekkürlerimi sunarım. Öğrenim hayatımın her safhasında üzerimde emeği olan aileme, öğretmenlerime ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ediyorum. Son olarak yoğun iş tempoları arasında anketlerimi cevaplayarak araştırmaya katkıda bulunan ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan ilgili yöneticilere çok teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2007

Sabahattin SÜMER

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1.Problem	1
1.2.Amaç.....	4
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	6
1.7.İlgili Araştırmalar.....	6
1.7.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	6
1.7.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	20
2. YÖNTEM.....	23
2.1.Araştırmanın Modeli.....	23
2.2.Evren ve Örneklem.....	23
2.3.Veriler ve Toplanması.....	23
2.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	24
2.3.2.Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	24
2.4.Verilerin Analizi.....	26
3.TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER.....	27
3.1.Stres.....	27
3.2.Tükenmişliğin Tanımı.....	28
3.3.Tükenmişliğin Alt Boyutları.....	30
3.3.1.Duygusal Tükenme.....	30
3.3.2.Duyarsızlaşma.....	31
3.3.3.Kişisel Başarı Eksikliği.....	31
3.4.Tükenmişliğin Nedenleri.....	32
3.5.Tükenmişliğin Belirtileri.....	33
3.6.Tükenmişliğin Evreleri.....	35
3.7.Tükenmişliğin Boyutları.....	36
3.8.Tükenmişliğin Sonuçları.....	37
3.9.Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.....	38
3.9.1.Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler.....	39
3.9.1.1.Personel Seçimi.....	39
3.9.1.2.Yönetim Geliştirme.....	39
3.9.1.3.Örgüt Geliştirme.....	40
3.9.1.4.Yetki Devretme.....	40

3.9.1.5.Çevre Koşullarının İyileştirilmesi.....	41
3.9.1.6.Çatışmaların Yönetimi.....	41
3.9.1.7.Sosyal Destek.....	42
3.9.2.Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Bireysel Teknikler.....	43
3.9.2.1.Kendini Tanıma.....	43
3.9.2.2.Gerçekçi Hedefler Belirleme.....	43
3.9.2.3.İşin Yapılış Tarzını Değiştirme.....	44
3.9.2.4.İşe Ara Verme.....	44
3.9.2.5.Kendi Kendine Diyalog Kurma/ İç Konuşma.....	44
3.9.2.6.Olumlu Yanları Görme.....	45
3.9.2.7.Zaman Yönetimi.....	45
3.9.2.8.Stres Yönetimi.....	46
3.9.2.9.İş Değiştirme.....	46
4. İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİ.....	48
4.1.Türk Eğitim Sistemindeki Yeri.....	48
4.2.Tarihçesi.....	49
4.3.Görevleri.....	49
4.3.1.Yönetim Hizmetleri.....	50
4.3.2. Personel Hizmetleri.....	50
4.3.3.Eğitim Öğretim Hizmetleri.....	51
4.3.4.Bütçe ve Yatırım Hizmetleri.....	55
4.3.5.Araştırma Planlama ve İstatistik Hizmetleri.....	56
4.3.6.Teftiş- Rehberlik-Soruşturma Hizmetleri.....	57
4.3.7.Sivil Savunma Hizmetleri.....	57
4.4.İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Kurulması Gereken Başlıca Bölümler.....	57
4.5.İlçe Milli Eğitim Müdürü ile Şube Müdürünün Görevleri.....	59
4.5.1.İlçe Milli Eğitim Müdürünün Görevleri.....	59
4.5.2.Şube Müdürünün Görevleri	59
5.BULGULAR VE YORUM.....	60
5.1.Bağımsız Değişkenlerin Dağılımı ile İlgili Tanıtıcı Bilgiler.....	60
5.2.Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	65
5.3.İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	68
5.4.Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	73
5.5.Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	84
6.SONUÇ.....	86
6.1.Sonuçlar.....	86
6.2.Öneriler.....	88
6.2.1.Araştırmacılar için Öneriler.....	88
6.2.2. Uygulayıcılar için Öneriler.....	88
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	97
Ek 1. İzin Onayı.....	97
Ek 2. Anket Formu.....	98
Ek 3.Uygulanan Anketlerin İlçelere Göre Dağılımı.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	103

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım Oranları.....	60
Tablo 2: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılım Oranları.....	60
Tablo 3: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım Oranları.....	61
Tablo 4: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılım Oranları.....	61
Tablo 5: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Görevi Yürütme Biçimlerine Göre Dağılım Oranları.....	61
Tablo 6: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Mezuniyetlerine Göre Dağılım Oranları.....	62
Tablo 7: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Öğretmenlikteki Kıdemlerine Göre Dağılım Oranları.....	62
Tablo 8: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Yöneticilikteki Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım Oranları.....	63
Tablo 9: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım Oranları.....	63
Tablo 10: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Haftalık Çalışma Saatine Göre Dağılım Oranları.....	63
Tablo 11: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Mesleklerindeki Yeterlilik Derecesini Algılama Düzeylerine Göre Dağılım Oranları.....	64
Tablo 12: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Kurma Becerilerini Yeterli Görme Derecelerine Göre Dağılım Oranları.....	64
Tablo 13: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Amirlerinden Takdir Görme Derecelerini Algılama Düzeylerine Göre Dağılım Oranları...	64
Tablo 14: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Mesleklerinden Ekonomik Açıdan Tatmin Olma Derecesini Algılama Düzeylerine Göre Dağılım Oranları.....	65
Tablo 15: Yönetici Algılarına Göre, Yöneticilerin Duygusal Tükenme Boyutunda Yaşadıkları Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 16: Yönetici Algılarına Göre Yöneticilerin Duyarsızlaşma Boyutunda Yaşadıkları Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerler.....	67
Tablo 17: Yönetici Algılarına Göre Yöneticilerin Kişisel Başarı Boyutunda Yaşadıkları Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	68
Tablo 18: Cinsiyete Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	69

Tablo 19: Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	69
Tablo 20: Görev Unvanına Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	70
Tablo 21: Görevi Yürütme Biçimine Göre Yöneticilerin Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	71
Tablo 22: Haftalık Çalışma Saatine Göre Yöneticilerin Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	71
Tablo 23: Öğretmenlerle İletişim Kurma Becerilerini Algılama Derecesine Göre Yöneticilerin Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	72
Tablo 24: Mesleklerindeki Yeterliklerini Algılama Derecelerine Göre Yöneticilerin Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları.....	73
Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	74
Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	74
Tablo 27: Mezuniyet Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	75
Tablo 28: Mezuniyet Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişlikleri Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	76
Tablo 29: Öğretmenlik Kıdemi Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	76
Tablo 30: Öğretmenlik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişlikleri Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	77
Tablo 31: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 32: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	79

Tablo 33: Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 34: Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	80
Tablo 35: Takdir Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	81
Tablo 36: Takdir Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	82
Tablo 37: Ekonomik Tatmin Değişkenine Göre, Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Tablo 38: Ekonomik Tatmin Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	83
Tablo 39: Yöneticileri Mesleki Çalışmalarında Olumsuz Olarak Etkileyen Faktörlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	84

1.GİRİŞ

Bu bölüm, araştırmanın konusunu oluşturan problem durumunu, araştırmanın amacını, önemini, sınırlılıklarını, sayıtlılarını ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarını içermektedir.

1.1. Problem

Toplumlarda oluşan her yeni değişim hareketi, bir şekilde o toplumda yaşayan bireyleri de etkilemekte, bireylerin yaşantılarına yeni bir düzen vermelerini gerektirmektedir. Toplumdaki değişimin öncülerinden biri olan eğitim de çağın ihtiyaçlarına cevap verebilmek için birçok değişim geçirmektedir.

Biten 20. yüzyıl için karakteristik olan husus, birçok derin değişikliğin aynı anda, farklı alanlarda ve birbirleriyle ilişkili olarak gerçekleşmiş olmasıdır. Bu değişikliklerin temposu gittikçe artıyor. Bu değişiklikler gerek bireylerden gerekse kurumlardan, bu değişikliklere yaratıcı olarak uyum sağlamalarını, kendilerini sürekli geliştirmelerini ve geleceğini oluşturmaya katkıda bulunmalarını istemektedir (Hesapçıoğlu, 2004, 32).

Modern yönetimin beşeri yapı açısından ağırlık kazanan bir yönetim biçimi olduğu düşünülürse, insanı anlama ve insan gruplarını incelemenin önemi daha belirgin hale gelebilir. Esasen üst ve orta kademe yöneticilerinin günlük ilgi alanlarının bir analizi yapılır ve ne tür sorunlarla daha çok uğraştıkları tespit edilirse, bu sorunlar ve ilgi alanları içerisinde beşeri olguların büyük bir yer tuttuğu görülecektir (Erdoğan, 1987, 48).

Eğitim sistemi gibi karmaşık bir sistemde meydana gelebilecek değişimlerin, dünyanın geleceği ve bundan otuz ile elli yıl sonra nasıl bir toplumun olmasını istediğimiz ile ilişkili olması gerekmektedir (Ensari, 2002, 6). Eğitim dünyasındaki karmaşa, şüphesiz daha geniş bir şekilde sosyal karmaşaya yol açmaktadır. Yeni

dünya düzeninde emek yoğun değişmeden bilgi yoğun değişmeye geçilmektedir (Çelik, 2003, 167).

Her birey, bir örgüte girerken, bazı gereksemeler ile beklentilerin etkisi altında davranır. Bu gereksemeler karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer (Bursalıoğlu, 2002, 25). İşgören, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki işgörenlerin örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonunda, örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (Başaran, 2000, 216). İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse, tatmin olacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü dediğimiz psikolojik durumlar ortaya çıkacaktır (Izgar, 2001, 23).

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı; fiziksel, ruhsal ve sosyal yönlerden tam bir iyilik hali olarak tanımlamaktadır. Bu tanım sağlığı sadece fiziksel iyilik olarak görme şeklindeki geleneksel bakışı aşır, buna ruhsal ve sosyal boyutları da ekleyerek sağlığa daha kapsamlı bir bakış açısı getirmiştir. Bu durumda sağlıksızlık ise sadece fiziksel hastalıkların değil aynı zamanda ruhsal ve sosyal sorunlarında bulunmasını içermektedir (Gökçakan, Özer, 1999, 14). Günlük hayatta olduğu gibi, çalışma hayatında da olumlu ve sağlıklı ilişkilerin varlığı, bireylerin mesleklerine ve örgütlerine olan bakış açılarını olumlu kılacağı gibi, bireysel olarak yaptıkları işten daha çok tatmin elde etmelerini sağlayacaktır. Bu doğrultuda, bireyler ve örgütler için olumlu durumlardan sapmaların neler olduğunu bilmek, bu olumsuzluklara nelerin sebep olduğunu ortaya koyabilmek gerekir ki, bu istenmeyen durumlardan birisi de tükenmişliktir (Sürgevil, 2006, 8).

Bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik(burnout) daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgudur (Ergin, 1993, 143). Eğitim ortamında yaşanmakta olan gerçekler ne yazık ki öğretmenliği stresli bir meslek halinde getirmektedir. Günümüzde eğitimcilerden, toplumun bazı sorunlarını ve sıkıntılarını ortadan kaldırmaları, gençleri karmaşık ve hızlı teknolojik gelişmelerin olduğu bir topluma hazırlamaları beklenmektedir. Ancak bunların sağlanabilmesi için pek çok kaynağın bir arada olmasını gerektirmekte, öğretmenler bu kaynakların

olmadığı iş koşullarıyla karşılaştıklarında sıkıntılar yaşamaktadır (Çokluk, 2003, 122).

Olumsuz koşulların uzun sürmesi ile öğretmenlerin işe ilişkin çabaları ve iş doyumları azalmakta, işe olabildiğince az gitmeye çalışmakta ve göreve başladıktan kısa bir süre sonra pek çok öğretmen mesleğini terk etmek istemektedir. Tükenmişlik, bu duruma yol açan temel nedenlerden birisi olarak kabul edilmekte, bu nedenle de öğretmenlerde sıklıkla gözlenen tükenmişliği ortaya çıkaran değişkenlerin belirlenmesinin, konuya ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasının ve bu sendromun önüne geçilmesinin gerekliliği tartışılmaktadır (Anderson, Ivanicki, 1984'ten aktaran Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, 53-55). Araştırmalar, tükenmişliğin çok ciddi sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Yoğun bir tükenmişlik durumu, bireylerde belli psikosomatik rahatsızlıklara neden olmakta, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, uykusuzluk, alkol ile ilaç kullanımında artış gibi sorunlara yol açmaktadır (Ergin, 1993, 143).

Eğitim yöneticiliği de diğer yöneticilik alanları gibi tükenmişliğin daha sık yaşandığı mesleklerden biridir. Bu durumun olası nedenleri arasında yoğun işyükü, işlerin yeterince planlanılabilecek nitelikte olmaması, statü, soyutlama, yetki yetersizliği, problemlili insan ilişkileri gibi nedenler gösterilebilir (Martin, Willower, 1981'den aktaran Dönmez, Güneş, 2001, 72). İl ve ilçe milli eğitim örgütlerini, aracı üst sistemler olarak açıklayan Başaran (1996, 25), bunların amacını, üst sistemlerin gönderdiği yönetim kararlarını temel sistemlere ulaştırmak için etkin bir aracılık ve güçlendirme hizmeti ile kendi yetki sınırları içinde yönetim kararlarını üretmek şeklinde açıklamıştır. Milli Eğitim Bakanlığının Merkez Örgütü ile taşradaki temel sistemleri olan eğitim kurumları arasında aracılık eden ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin hızlı bir değişim hareketinin gözlemlendiği günümüzde etkin bir şekilde görev yapmaları, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile mümkündür.

İlçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler bir taraftan eğitim kurumlarının her türlü problemleriyle ilgilenmek zorunda kalmakta, aynı zamanda il milli eğitim müdürlüğü ile bakanlıktan gelen emirler doğrultusunda kısıtlı kaynaklarla çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum İstanbul gibi büyük şehirlerin ilçelerinde daha da güç olmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinin, eğitimde yerelleşmeye doğru

giden Türk Eğitim Sistemi'nde taşra örgütleri yöneticilerinin buna ne kadar hazırlıklı olduğunun belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın temel problemi ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticilerin çoklu veri kaynaklarıyla tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesidir.

1.2.Amaç

Bu araştırmanın genel amacı İstanbul iline bağlı tüm ilçelerdeki ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- İlçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeyleri nedir?
- Yöneticilerin, cinsiyet, medeni durum, görev unvanı, görevi yürütme biçimi, haftalık çalışma süresi, iletişim kurma düzeyi algısı ve meslekteki yeterlik algısı değişkenlerine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişliklerine göre algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Yöneticilerin, yaş, mezuniyet durumu, öğretmenlik kıdemi, yöneticilik kıdemi, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, amirlerinden takdir görme, mesleğin ekonomik tatmin etme derecesi değişkenlerine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklinde tükenmişlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
- İlçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri, mesleki çalışmalarında kendilerini olumsuz etkileyen faktörler olarak neleri algılamaktadırlar?

1.3.Araştırmanın Önemi

Hızlı bir değişim ile birlikte insanların ve örgütlerin artan ihtiyaçları karşısında çalışanlar strese girmekte ve bunun sonucu olarak tükenmişliğe maruz kalma

tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Son yıllarda tükenmişlik konusu ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar sağlık, güvenlik, turizm ve ulaşım gibi birçok alanda yapıldığı gibi eğitim alanında da yapılmıştır. Eğitim sisteminde aracı üst sistem olarak yer alan ilçe milli eğitim müdürlükleri üst sistemler ile temel sistemler arasında yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadır. Sistemin verimli olarak işleyebilmesi için bütün alt sistemlerin sağlıklı ve dirik olması gerekmektedir. Sistemin insan unsurunun dinamizmi sistemin amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi, bu tehlikenin etkilerinin azaltılması ve ortadan kaldırılması için ilk adımı oluşturacaktır. Böyle bir araştırma ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde önem taşımaktadır.

Araştırma ile ulaşılan sonuçların ilgili yöneticilerin atama ve yer değiştirmelerinde, bu yöneticilere verilecek hizmet içi eğitimlerin planlanmasında kaynak olarak kullanılabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının milli eğitim müdürlüklerinin değerlendirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.4.Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- İlçe milli eğitim müdürlüklerindeki yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri kendilerine uygulanan Maslach Tükenmişlik Envanteri ile belirlenebilir.
- Yöneticilerin anketlere verdikleri cevaplar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 32 ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri ile sınırlıdır.

- Araştırma 2005-2006 eğitim öğretim yılında görevli ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramlara ait tanımlar aşağıda verilmiştir.

İlçe Milli Eğitim Müdürü: İlçelerde ilçenin eğitim ve öğretim ile ilgili işleri yürüten eğitim yöneticisi.

Şube Müdürü: İlçe milli eğitim müdürlüklerinde kendisinin sorumluluğuna verilen şubenin veya şubelerin görevlerini yürüten eğitim yöneticisi.

1.7. İlgili Araştırmalar

Literatürde çeşitli meslek grupları üzerinde tükenmişlikle ilgili incelemelerin yapıldığı araştırmalar geniş yer tutmaktadır. Bu bölümde, öncelikle eğitim çalışanları ile yapılan araştırmaları daha sonra diğer meslek grupları üzerinde yapılan araştırmaları inceleyeceğiz.

1.7.1.Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Altıntaş (1999, 219-243), Bursa’da Endüstri Meslek Liseleri’nde çalışan Teknik öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini etkileyen bazı faktörler ve yordayıcı değişkenleri incelemiştir. Araştırma sonucunda bazı değişkenlerin belirleyici bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğinden doyum sağlayıp sağlayamama, öğretmenlik mesleğini kişisel özelliklerine uygun olarak algılayıp algılayamama, yöneticilik görevi yapma ve yapmama, amirlerinden, velilerden, öğretmen arkadaşlarından takdir ve destek görme ile görmeme, teknik öğretmenlik mesleğinin gelirini yeterli olarak algılama ve yetersiz olarak algılamanın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı üzerinde önemli bir fark oluşturduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olmama veya çocuk sayısı, branş, mesleki kıdem, ders yükünü kendi kapasitesine uygun olarak algılama, sınıf mevcudu, branşındaki bilgileri yenileme ihtiyacı duyma faktörlerinin duygusal

tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı üzerinde önemli bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir.

Aydın (2002, 87-88), ilköğretim okulu yöneticilerinin bireysel tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin %71'inin duygusal tükenmişlik, %84'ünün duyarsızlaşma, %74'ünün kişisel başarısızlık şeklinde tükenmişlik yaşamadıklarını tespit etmiştir. Mesleki kıdem, okulda bulunan öğrenci sayısı, mesleki yeterlilik derecesini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama, amirlerinden takdir görme derecesi ve ekonomik durumlarını değerlendirme derecesi değişkenleri genel olarak tükenmişlik düzeyi ile anlamlı olarak farklılaşan değişkenlerdir. Cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, okulun bulunduğu yerleşim yeri, okulda bulunan öğretmen sayısı ve haftalık çalışma süresi değişkenlerine göre tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Aydın (2002, 88), mesleki yeterliklerini ve öğretmenlerle iletişim kurma becerisini düşük düzeyde algılayan yöneticilerin tükenmişliklerinin yüksek, yüksek düzeyde algılayan yöneticilerin ise tükenmişliklerinin düşük olduğu sonucundan yöneticilerin kendine ait olumsuz kanısının tükenmişliği arttırdığının söylenebileceğini belirtmiştir. Okul yöneticileri mesleki çalışmalarını en çok; maaş ve ücret yetersizliği, okula karşı çevrenin ve ailenin olumsuz, ilgisiz tavrı, aşırı bürokrasinin olması, okulların fiziki yapısının, ders araç-gereçlerinin yetersiz olması ve okullara ayrılan bütçenin yetersizliği gibi sorunların engellediğini belirtmişlerdir. Bu sorunların okul yöneticilerinde tükenmişliğe neden olduğunu belirtebiliriz (Aydın, 2002, 89).

Aksu, Baysal (2005, 7-24)'ın ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik düzeyini belirleme, müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada okul müdürlerinin tükenmişliklerini algılamaları eğitim düzeylerine, kıdemlerine görev yaptıkları ilçeye ve yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada tükenmişliğin algılanmasında cinsiyet ve ekonomik gelire göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı düşük olarak yaşarken kişisel başarıda yüksek tükenme algıladıkları bulunmuştur.

Gökçakan ve Özer (1999, 14-23)'in "Doğu Karadeniz Bölgesinde Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre

İncelenmesi” başlıklı çalışmalarında rehber öğretmenlerin %20’sinde duygusal tükenmişlik, %37’sinde kişisel başarısızlık ve %2’sinde duyarsızlaşma şeklinde tükenmişlik görüldüğü tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen verilerin incelenmesinden sonra; cinsiyet, çalışma süresi (yıl), medeni durum, çalışılan kurum, haftalık çalışma saati, mesleği isteyerek seçip seçmeme gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerinde ayırt edici bir etki yapmadığını ancak tükenmişliğin mesleki işlevini yerine getiremeyenlerde daha çok ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çalışmada tükenmişliğin en önemli nedeni olarak rehber öğretmenlerin, yönetici ve öğretmenlerden destek görmemesi ve hatta engellenmesi olduğu bulunmuştur.

İzmir’de bayan okul öncesi eğitim öğretmenleri arasında yapılan çalışmada yaş ve tükenmişlik puanlarına bakıldığında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşla birlikte azalmaktadır. Çalışmaya katılanların mesleklerinin saygınlığı hakkındaki görüşleri ile tükenmişlik puanlarının t-testi sonuçlarına bakıldığında duygusal tükenme ve kişisel başarı puanları açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamakta iken mesleğinin saygın olduğunu düşünmeyenlerin duyarsızlaşma puanları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Öğrenci sayısının verimli eğitim için uygun olduğunu düşünenlerin tükenmişlik puanlarına bakıldığında duygusal tükenmişlik puanlarının “uygun olmadığını düşünenler” de daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine bu çalışmada halen çalışılan kurum ile tükenmişlik puanları karşılaştırıldığında duyarsızlaşma puanları, 15 yıldan daha fazla aynı kurumda çalışanlar için yüksek çıkmıştır (Gürşimşek, Girgin, 2000, 314-320).

İlköğretim denetmenlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Dağlı (2004, 26-35) tarafından yapılan araştırmada Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki beş il merkezinde çalışan 122 ilköğretim denetmenine anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen verilerin analizi sonucunda, duygusal tükenmişlik boyutu için denetmenlerin %24,36’sının düşük düzeyde, %35,2’sinin orta düzeyde, %40,2’sinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı; duyarsızlaşma boyutu için %27,1’inin düşük düzeyde, %38,5’inin orta düzeyde, %34,4’ünün yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı; kişisel başarı boyutu için ise ilköğretim denetmenlerinin %27,2’sinin düşük düzeyde, %38,5’inin orta düzeyde ve %34,3’ünün yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Araştırmada sadece “kişisel başarı” boyutuna ilişkin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı fark saptanmıştır. Tüm boyutlara ilişkin algıları arasında ise kıdeme göre anlamlı fark saptanmamıştır.

Özben, Bozkurt ve Serin (2000, 321–326)’in yaptıkları “ İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Olumsuz Otomatik Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasına İzmir il merkezinde görevli 125 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık ile olumsuz otomatik düşünceler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamıştır. Duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık ile otomatik düşünceler arasındaki ilişki negatif yönde fakat anlamlı olmayan düzeydedir. Araştırmada elde edilen diğer bulgular; cinsiyet, yaş, aynı kurumda hizmet süresi, medeni durum, çalışma ortamından memnun olup olmama ve öğretmenlik mesleğinin toplumdaki yeri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Meslekte çalışma yılı ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve olumsuz düşünceler; branş ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı; mesleğini isteyerek seçme ile duyarsızlaşma, kişisel başarı ve olumsuz düşünceler; mesleki verim ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Maraşlı (2005, 27-33), Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan, tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen resmi liselerde çalışan 390 öğretmen üzerinde bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tükenmişlik düzeylerini incelemek amacıyla yaptığı araştırmanın sonucunda; medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, eğitim süresi, branş, mesleğini seçme biçimleri, sosyal etkinlikleri gerçekleştirme düzeyleri değişkenleri ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre anlamlı bir etkileşim etkisi olduğunu tespit etmiştir. Aynı araştırmada cinsiyet, çalışma süresi, maaşından memnun olup olmama ve aylık gelir ile öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tükenmişlik düzeyi açısından ne etkileşim etkisine ne de tek tek değişkenlerin ana etkisine rastlanmamıştır. Sadece yaş ve mesleğini bırakmayı kaç kez düşündükleri ile öğrenilmiş güçlülük düzeyleri açısından tükenmişlik düzeylerine bakıldığında etkileşim etkisine rastlanmamasına rağmen tek tek değişkenlerin ana etkileri olduğu gözlenmiştir.

Ağustos 2000 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı’nın periyodik olarak düzenlediği “Okul Sağlığı Formatörlük Kursu”na katılan 43 ilköğretim öğretmenin tükenmişlik düzeyini saptamak ve grubu tanımlamak için yapılan araştırmada, araştırma grubunun duyarsızlaşma yönünden en iyi, duygusal tükenme yönünden en kötü durumda oldukları saptanmıştır. Aynı araştırmada medeni durum, öğretmenlik mesleğini yapma nedeni, öğretmenlik mesleğini seçme nedeni mesleği kendilerine

uygun bulma durumu, mesleki açıdan geleceği değerlendirme durumu, çalışma ortamından memnuniyet durumu, eğitim sisteminden memnuniyet durumu gibi özelliklerinin tükenmişlik düzeyini etkilediği saptanırken, yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, toplam hizmet süresi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, çocuk sayısı, mesleki verim düzeyini değerlendirme, ders verilen sınıftaki ortalama sınıf mevcudu gibi özelliklerin ise tükenmişlik düzeyini etkilemediği saptanmıştır (Kırılmaz, Çelen, Sarp, 2003, 2-9).

Dolunay (2002, 51-62) tarafından Ankara Keçiören ilçesinde genel liseler ve teknik-ticaret-meslek liselerinde görevli 366 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonucunda; yaş, toplam hizmet süresi, öğretmenlik yapmalarının temel nedenleri, mesleği isteyerek seçme, mesleği kendine uygun bulma, mesleği uygulamadaki verim düzeyi, mesleki geleceği değerlendirme, çalışma ortamından memnun olma, üstlerinden takdir görme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulması, eğitim sisteminden memnun olma durumu, aylık net gelir ve geleceğe ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Dönmez ve Güneş (2001, 71), tükenmişlik düzeyi ile araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında bir ilişki olup-olmadığını incelemek ve eğitsel ve yönetsel sorunlar, iş yükü, yetersiz ücret gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak tükenme ile ilişkili durumlara oldukça açık bir meslek olduğu varsayılan ilköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada Freidman Okul Müdürleri Tükenmişlik Ölçeği'ni kullanmışlardır. Verilerin analizi sonucunda; görev türüne göre ilköğretim okulu müdürleri ve müdür yardımcıları arasında bitkinlik boyutu dışında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu araştırmada elde edilen yöneticilerin aldıkları yöneticilik eğitimi türüne göre bir fark bulunmaması ilgi çekicidir.

Peker (2002, 309-316), ilköğretim okulu öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini; cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, sınıf yada branş öğretmeni olma, öğretmenlik mesleğinden doyum sağlama derecesi değişkenlerine göre incelemiştir. “Görülen İdari Destek” ve “İş Doyumu” alt ölçeklerinde erkek öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının bayan öğretmenlerinkinden daha fazla olduğu, “Öğrencilere Yönelik Tutumlar”, “İşe Bağlı Stresle Başa Çıkabilme” alt ölçeklerinde ise erkek ve bayan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin beş gruba ayrıldığı araştırmada gruplar

arasında mesleki kıdeme göre anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre de sınıflandırıldığı araştırmada, farklı eğitim kurumlarından mezun öğretmenlerin tükenmişlik puanları birbirine çok yakın bulunmuştur. Öğretmenlerin sınıf yada branş öğretmeni olma durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde alt ölçeklerdeki puanlarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlik mesleğinden doyum sağlama derecesine göre öğretmenler sınıflandırıldığında; “ İş Doyumu” alt ölçeğinden “çok az ya da orta” düzeyde doyum sağlayan öğretmenler diğer iki grupta (“çok” ve “pek çok” düzeyde doyum sağlayanlar) bulunan öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Farklı özel eğitim alanlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmalı olarak inceleyen Kulaksızoğlu, Dilmaç ve Aydın (2003, 15-24); yaş, cinsiyet, medeni durum, alanlarını isteyerek seçip seçmeme, yakınları arasında özel eğitime muhtaç birisinin olup olmaması, yönetimle ilgili sorun yaşayıp yaşamadıkları değişkenleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda; yaş, medeni durum, yönetimle sorun yaşayıp yaşamama değişkenleri ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki bulunmuş, cinsiyet, alanlarını isteyerek seçip seçmeme, yakınları arasında özel eğitime muhtaç birisinin bulunup bulunmaması ile tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aynı araştırmada özel eğitim öğretmenlerinin alanları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmiş, zihin engelliler öğretmenliği alanında çalışan öğretmenlerin görme engelliler ve işitme engelliler alanında çalışan öğretmenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Canpolat (2004, 73), tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim branş öğretmenlerinin sınıf yönetimi sorunlarını nasıl ele aldıklarını incelemek amacıyla yaptığı araştırmada; tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim branş öğretmenlerinin öğrencileri tanımadığını, ders dışında öğrencileriyle vakit geçirmediğini, sınıfa hakim olamama düşüncesiyle ders sırasında güncel olaylara yer vermediğini ve önemli bir kısmının öğrencilerle arkadaşça bir ilişki kuramadığını tespit etmiştir. Tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim branş öğretmenlerin olumlu öğrenci davranışlarını ödüllendirerek yaklaştığını fakat öğrencileri ödüllendirirken etkinlik pekiştireçlerini, sosyal ve

maddi pekiştireçlerini çok az kullandığını, ödüllendirmeyi not ile yapmayı tercih ettikleri bu araştırmada ortaya çıkan diğer sonuçlardandır.

Sınıf yönetiminde özyeterliğin, medeni durumun, cinsiyetin ve öğretmenlik deneyiminin ilköğretim ikinci kademe öğretmenlerinin tükenmişliklerinin yordayıcıları olup olmadıklarını araştırmak amacıyla Güneri ve Özdemir (2003, 41-42) tarafından 2001-2002 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan 102 ilköğretim okulu arasından rasgele örneklem yoluyla seçilen 50 okulda çalışan anketleri dolduran 523 öğretmen çalışma grubunu oluşturmuştur. Sınıf yönetiminde özyeterlik, medeni durum ve öğretmenlik deneyimi duygusal tükenmeyi açıklayan önemli değişkenler olarak; sınıf yönetiminde özyeterlik ve medeni durum duyarsızlaşmayı açıklayan önemli değişkenler olarak ve son olarak kişisel başarı boyutu için sınıf yönetiminde özyeterlik, cinsiyet ve öğretmenlik deneyim önemli değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca her üç bağımlı değişken için en önemli yordayıcının sınıf yönetiminde özyeterlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Psikolojik danışmanlarda tükenmişlik ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Demir (2003, 88) tarafından yapılan araştırmaya Ankara ilindeki değişik devlet okullarında görev yapan 58 psikolojik danışmanı katılmıştır. Araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mezun olunan bölüm ve üniversite, rehber öğretmen olarak çalışma süresi, daha önce çalıştığı okul sayısı, çalıştığı okuldaki rehber öğretmen ve öğrenci sayısı, maaşla ilgili algılama, iş yükü, işten sağlanan doyuma ilişkin bilgiler anketle toplanmıştır. Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Envanterinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Duygusal tükenme ve kişisel başarı alt ölçekleri ile maaşla ilgili algılama ve işten sağlanan doyum arasında, duyarsızlaşma alt ölçeği ile işten sağlanan doyum ve yaş arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Girgin ve Baysal (2005, 172-187), zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada; özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik sendromunun alt ölçümlerinden duyarsızlaşma puanının erkek öğretmenlerde daha yüksek çıktığı bulunmuştur. Sosyo-ekonomik düzey algısı ile tükenmişlik puanları karşılaştırıldığında, kendisini orta sosyo-ekonomik düzeyde hissedenlerin en şanslı durumda oldukları görülmektedir. İş arkadaşlarından destek görenlerin görmeyenlere oranla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının anlamlı düzeyde düşük

çıkıldığı bulunmuştur. Öğretmenlik mesleğinin toplumda hak ettikleri yeri bulup bulmamasına ilişkin görüşleri ile tükenmişlik düzeyleri karşılaştırıldığında mesleklerinin hak ettiği yeri bulmadığını düşünenlerin duygusal tükenmişlik düzeyi diğerlerinden önemli düzeyde yüksek çıkmıştır. Üstlerinden takdir görmediğini düşünen öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları takdir gördüğünü düşünenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin sahip oldukları sınıf içi disiplin anlayışları ile cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, işi isteyerek seçip seçmeme durumu, öğrenci sayısı ve görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyine bağlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek ayrıca sınıf içi disiplin anlayışları ile yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Tümkaya (2005, 549-568) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin sınıf içi disiplin anlayışları ile öğretmenlerin sahip oldukları sosyo-demografik özelliklerden; çocuk sayısı, çalışma yılı, işi isteyerek seçip seçmeme, öğrenci sayısı ve okulların sosyo-ekonomik düzeyi gibi değişkenler arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Akbaba (2003, 132)'nın, mesleki doyum kaynakları farklı olan öğretmenlerin özetkililik ve tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yaptığı araştırmada öğretmenleri mesleki doyum kaynaklarının farklı oluşlarına göre on gruba ayırmışlardır. Bu on grup öğretmenin öz etkililik düzeyleri arasında önemli bir farkın olmadığı, bununla birlikte tükenmişlik düzeyleri arasında önemli farklılıkların olduğu bulunmuştur.

Aydemir (2003, 62), yöneticilerdeki stres ve tükenmişlik düzeyleri ile bireylerarası çatışmalara girme eğilimi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı araştırmada; yöneticileri stres düzeylerinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleriyle pozitif, kişisel başarılarıyla negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Aynı araştırmada stres düzeyi ile bireylerarası çatışma eğilim arasında ilişki saptanamazken stres, tükenmişlik ve çatışma alt boyutlarının bazılarının anlamlı ilişki içinde oldukları belirlenmiştir. Stres düzeyinin eğitim durumuna göre, duyarsızlaşma düzeyininse yaşa göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenen bir diğer husustur.

Engelli olan ve engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile tükenmişlik üzerinde etkili değişkenler olduğu düşünülen iş doyumunu ve

kişilik özellikleri açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001, 53-55) tarafından yapılan araştırmada; iki grupta yer alan öğretmenler tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları açısından karşılaştırılmış, toplam tükenmişlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenlerin hem toplam tükenmişlik hem de duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha fazladır. İki grubun kişisel başarı puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmada cinsiyet, yaş ve ücretin tükenmişlik üzerinde etkili değişkenler olmadıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde tükenmişlik ile iş doyumu arasında yüksek ve ters yönde bir ilişki olduğu; iş doyumu arttıkça tükenmişliğin azaldığı, işe katılımın her iki grup öğretmende de duygusal tükenme ve toplam tükenmeyi yordayabileceği bulunmuştur.

Kapıkıran (2003, 73), okul öncesi eğitim öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, tükenmişliği iş ve demografik değişkenler açısından saptamaya çalışmıştır. Bu araştırmada, duyarsızlaşma ile öğrenim düzeyi arasındaki fark anlamlı düzeye ulaşmıştır. Araştırmada ön lisans sınıf öğretmenliği mezunu olanlar en fazla duyarsızlaşma gösteren grup olmuştur. Yine Duygusal tükenme ile hizmet süresi arasındaki fark ve kişisel başarı ile öğrenim arasındaki fark anlamlı düzeyde tespit edilmiştir. Araştırmada bağımsız anaokullarında çalışan öğretmenlerin sonuçları incelendiğinde; özellikle sık sınıf değiştirmenin öğretmenlerde duyarsızlaşmaya yol açtığı, performansın keyfi değerlendirilmesi, ücret yetersizliği, katı kurallar, sınırlı ilerleme imkanı, sınıf değiştirme, gerçekçi olmayan istekler, merkeziyetçi kararlar, personel yönetici çatışması, yetersiz fiziksel koşullar, performansın hatalı geri bildirimi, çatışan hedefler ve velilerin yüksek beklentilerinin duygusal tükenmeye yol açtığı görülmüştür.

Izgar (2001, 82-105), Aksaray, Nevşehir, Niğde, Karaman ve Konya illerinde görev yapan toplam 420 ilköğretim, lise ve dengi okul müdürünün katıldığı araştırmada, bu yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini ve tükenmişlikleri üzerinde etkili olan faktörleri tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada cinsiyetin, yaşın, medeni durumun, çocuk sayısının, branşın, eğitim durumunun, mesleki kıdemin, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısının, yöneticilikteki kıdemin, okul türünün, okulun bulunduğu yerleşim biriminin, hizmet içi eğitimin, öğretmenlik mesleğini tercih sırasının, öğretmenlik mesleğini bugünkü tercih sırasının, doyum alanının tükenmişlik üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Duyarsızlaşma ile yaş, çocuk sayısı, yöneticilik kıdemi, meslekten sağlanmak istenen doyum türü ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal tükenme ile medeni durum, branş, okul türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kişisel başarı ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı, okul türü, öğretmenlik mesleğini tercih sırası ve doyum türü ile anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile okuldaki öğrenci sayısı arasında ters yönde bir anlamlı ilişki, okulun bulunduğu yerleşim birimi ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmet içi eğitim ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Sarı (2004, 291-306), farklı şehirlerde yer alan 33 özel okuldaki 262 öğretmen ve 33 müdür üzerinde yaptığı araştırmada, müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumlarını ve bunlar üzerinde etki eden faktörleri incelemiştir. Araştırmanın sonunda duygusal tükenmişlik düzeyleri ile duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik bakımından müdürlerle özel eğitim öğretmenleri arasında anlamlı bir fark bulunamazken kişisel başarı boyutundaki tükenmişlikte iki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur. İş doyumunu bakımından da iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Cinsiyet ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişki bakımından bayanların erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir. Mesleki kıdem ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Demirel ve diğ. (2005, 33-36), Sivas ilindeki lise öğretmenlerinde tükenmişlik konulu çalışmalarında cinsiyete göre grupların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Erkek öğretmenlerde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak pozitif bir korelasyon bulunurken ,bayan öğretmenlerde duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir korelasyon, kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur. Öğretmenlerden daha az gelire sahip olanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarının yüksek olduğu araştırmada bulunan diğer bir sonuçtur.

Tümkaya (1999, 47-60) tarafından Çukurova Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarından 92'si üzerinde yapılan araştırmada, öğretim elemanlarının; fakülte, akademik unvan ve cinsiyete göre tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretim elemanlarındaki tükenmişliğin;

fakültelere göre “Görülen İdari Destek” , akademik unvan ve cinsiyete göre de “Öğrencilere Yönelik Tutumlar” alt ölçeklerinde farklılaştığı görülmüştür.

Deryakulu (2005), bilgisayar öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini çeşitli değişkenlere göre incelemiştir. Araştırmaya 70 bilgisayar öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda, bilgisayar öğretmenlerinin tükenmişlikleri üzerinde; cinsiyet, görev yapılan öğretim kademesi, okul türü, sınıf sayısı ve öğrenci sayısının anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, hizmet süresinin, ders yükünün, mezun olunan bölüm ve karşılaşılan sorun sayısının ise tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Ensari ve Tuzcuoğlu (1996, 29-36)’nın Marmara Üniversitesi’ne bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılgınlıklarında (burnout) kişilik özelliklerinin rolü üzerine yaptıkları araştırmada elde edilen verilere göre; yöneticilerdeki yılgınlığın öğretim personeline göre daha az olduğu, kişilik özellikleri ile yılgınlık ve türleri arasında ilişki bulunduğu, yılgınlığın medeni durum, çocuk sayısı, okuldaki esas görev, bu görevdeki hizmet süresi ve bir öğretim yılında doğrudan sorumlu olduğu öğrenci sayısı değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı araştırmada yaş, cinsiyet, şimdiki eşle kaç yıldır evli olunduğu, kaç çocuğu ile beraber yaşadığı, alınmış olan en yüksek akademik derece, bugüne kadar görev yaptığı öğretim düzeyine, kaç yıldır eğitim alanında çalışmakta olduğu değişkenine göre farklılaşmadığı ve yılgınlığın demografik özelliklere göre farklılaşmasında yönetim görevinin etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi’nin çeşitli fakültelerinde çalışan 212 öğretim elemanını kapsayan araştırma, öğretim elemanlarındaki tükenmişlik düzeyleri bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretim elemanlarının cinsiyetine göre duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken, bayanlarda duyarsızlaşmanın daha fazla görüldüğü, erkek öğretim elemanlarının ise kişisel başarı algılamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının medeni duruma göre duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülürken, bulgular bekar öğretim elemanlarının evlilerden daha fazla duyarsızlaşma yaşadıklarını, evli öğretim elemanlarının kişisel başarı algılamalarının bekarlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş düzeyi, meslekteki kıdem, branş, öğrenim düzeyleri, akademik unvana göre duygusal

tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (Barut, Kalkan, 2002, 66-77).

Çetinkanat (2002, 186), akademisyenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı araştırmada; yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, ücret ve personel alt boyutu, iş doyumu gibi değişkenlerin duygusal tükenmişlik arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Yani akademisyenlerin iş doyumsuzluğu yükseldikçe duygusal tükenmişlik düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Aynı araştırmada fiziksel ortam dışındaki iş doyumu alt boyutları ve toplam puanlar ile duyarsızlaşma arasında aynı yönde bir ilişki bulunduğunu yani iş doyumsuzluğu azaldıkça duyarsızlaşmanın da azaldığı görülmüştür. Çetinkanat (2002, 192), kişisel başarı ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmiş, bu durumun üzerinde çalışılan grubun akademisyen olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedir.

Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi akademik personelinde tükenmişlik ölçeğinin üç yıllık aralarla değerlendirilmesi çalışmasında Özdemir ve diğ. (2003, 14-18), Maslach Tükenmişlik Ölçeğini üçer yıllık aralarla iki kere uygulamış ve test sonuçlarında değişme olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmeleriyle üç yıllık mesleki tükenmişlik değerlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Ergin (1993, 152) doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması amacıyla yaptığı çalışmada; cinsiyetin duygusal tükenme açısından önemli bir değişken olduğu, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissettikleri, duyarsızlaşma yönünden cinsiyetler arasında bir fark olmamasına karşın, kişisel başarı boyutu açısından bu kez erkeklerin başarı duygusunun kadınlardan fazla olduğu bulunmuştur. Çalışma süresinin tükenmişlikle ters yönlü bir ilişki gösterdiği bu çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Aynı çalışmada medeni durum değişkenine ilişkin olarak hemşirelerde duyarsızlaşma, doktorlarda ise hem duyarsızlaşma hem de duygusal tükenme bekârlarda evlilerden daha fazla çıkmıştır. Ergin (1993,s.152) , araştırmanın sonunda tükenmişliğin yordayıcıları olarak iş doyumu, işin önemi, aile hayatının olumsuz yönde etkilenmesi, yalnız kalma isteği, iş değiştirme isteği, iş-yetenek uyumu, çalışma süresi ve meslek değişkenlerini saptamıştır.

Tükenmişliği, aile hekimliği asistan hekimleri üzerinde inceleyen Yaman ve Ungan (2002, 37), hazırladıkları ankette demografik özellikler, çalışma koşulları, alışkanlıklar ve boş zaman uğraşısı ile ilgili 14 soru sormuşlardır. Bu çalışmada katılımcıların sosyodemografik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, kadın ve erkek aile hekimliği asistanları arasında bir fark bulunamamıştır. Bekar ve ayrı yaşayanları duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları evlilere göre daha yüksek, kişisel başarı puanları daha düşük bulunmuştur. Asistanlığa yeni başlayan(1.yıl) ile daha kıdemli olan hekimler arasında(1 yıldan sonrası) duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları bakımından anlamlı fark bulunmuştur. Boş zaman uğraşısı olmayan bireylerin, boş zamanlarında bir ya da birden fazla uğraşı olan kişilere göre daha yüksek duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarına ve daha düşük kişisel başarı puanlarına sahip oldukları belirlenmiştir (Yaman, Ungan, 2002, 41).

Torun (1995, 59-62), tükenmişlik ile aile yapısı ve sosyal destek üzerine yaptığı incelemede; orijinali üç boyut içeren Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni Duygusal Tükenme, Canlılık, Katılık ve Başkalarına İlgili biçiminde dört boyutta ortaya koymuştur. Aile yapısı ve Sosyal Destek azaldıkça Duygusal Tükenmenin arttığı görülürken, demografik değişkenlerle Duygusal Tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Canlılık boyutuyla Aile Yapısı boyutları ve Sosyal Desteğin Beraberlik Desteği boyutu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. “Katılık” ile ilgili boyuttaki artış “Aile Yapısı” boyutlarının “Duygusal Destek” ve “Beraberlik Desteği” boyutlarının azalmasına bağlı olduğu görülmüştür. Başkalarına ilgi boyutundaki artışa Ahenkli Aile Bağları, Duygusal Destek, yaş, çalışma süresi ve çocuk sayısındaki artış; gelir düzeyindeki azalmanın eşlik ettiği görülmüştür. Aynı araştırmada yapılan diğer karşılaştırmalara göre; başkalarına ilgi erkeklerde kadınlardan, evlilerde bekârlardan ve üstlerde astlardan daha fazla olarak tespit edilmiştir. Canlılık düzeyinin de üstlerde astlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Ankara Üniversitesi Hastanesi Tıp Fakültesi Hastanesi ve Ankara Numune Hastanesi'nde çalışan doktor ve hemşireler arasında tükenmişlik sendromunun yaygınlığını saptamak ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, Haran ve diğ. (1997, 71-77; 1998, 75-84) tarafından yapılan araştırmada, hemşire ve doktorlar arasında duygusal tükenme alt ölçeğinde anlamlı fark bulunmuş, buna karşılık kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde anlamlı bir

fark saptanmamıştır. Araştırmada cinsiyet, yaş ve çalışma süresinin ölçeklerden alınan puanlar üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır.

Ünal ve diğ. (2001, 113-118), Malatya il merkezinde çalışan hekimler üzerinde yaptıkları araştırmada, hekimlerin tükenmişlik, işdoymu ve bazı sosyodemografik değişkenlerin yaşam doyumu ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada yaşam doyumu ölçeği puanları duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik puanlarıyla negatif, iş doyumu ölçeği ile pozitif anlamlı korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir.

Devlet Demiryollarına bağlı fabrikalarda ve bölge müdürlüğünde çalışanların tükenmişlik durumlarının saptanması amacıyla Budakoğlu ve diğ. (2006, 317) tarafından yapılan araştırmada; kadınların erkeklere göre, otuz dokuz yaş ve altı grubun 40 yaş ve üzerinelere göre, yüksekokul ve üzeri okul mezunu olanların lise ve altı okul mezunu olanlara göre, beyaz yakalıların mavi yakalılara göre, amirlerin diğer unvanlara göre duygusal tükenmişlik puanları istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Otuz dokuz yaş ve altı grubun 40 yaş ve üzerinelere göre, alkol kullananların kullanmayanlara göre duyarsızlaşma puanı istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Lise ve altı okul mezunu olanların kişisel başarı puan ortalamaları ise yüksekokul ve üzeri okul mezunu olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur.

Örmen (1993, 56-62) banka yöneticilerinin tükenmişlikleri üzerine yaptığı araştırmada, banka yöneticilerinin en mağdur olduğu problemin duygusal tükenme olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada, cinsiyetin duygusal tükenme üzerinde etkili olmadığı fakat duyarsızlaşma ve kişisel başarı üzerinde etkili olduğu, evli yöneticilerin tükenmişlik puanlarının düşük çıktığı, eğitim düzeyinin tükenmişlik üzerinde manidar bir fark oluşturmadığı, yaş ilerledikçe tükenmişlik puanlarının azaldığı tespit edilmiştir. Aynı kurumda çalışılan sürenin tükenmişlik üzerindeki etkisine bakıldığında; on yıla kadar süre arttıkça azalan tükenmişlik puanları on yıldan sonra çok az da olsa yükselme ivmesine geçtiği görülmüştür. Değiştirilen işyeri sayısı ile duygusal tükenme ve kişisel başarı puanları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemekle birlikte, duyarsızlaşma üzerinde değiştirilen işyeri sayısının etkili olduğu belirlenmiştir.

Tepeci ve Birdir (2003, 959-972), otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerde tükenmişlik düzeyini tespit etmek ve tükenmişliğin iş doyumuna etkilerini ortaya

çıkarmak için yaptıkları çalışmanın sonucunda; otel işgörenlerinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma faktörlerindeki ortalama değerin düşüklüğü ve kişisel başarı ortalama değerinin yüksek olması tükenmişliğin örneklemdaki çalışanlar üzerinde düşük olduğunu göstermiştir.

1.7.2.Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Talbot (2000, 364-366), dört kamu kolejinde çalışan 63 bayan öğretim üyesi üzerinde yaptığı araştırmada; tükenmişliğin üç boyutu ayrı ayrı incelenmiştir. Duygusal tükenmişlik puanları 3 ile 35 arasında değişirken, duyarsızlaşma puanları 0 ile 13 arasında tespit edilmiştir. Kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik puanları ise 25 ile 48 arasında belirlenmiştir. Araştırma grubundaki deneklerin %11'inde yüksek oranda duygusal tükenmişlik, %4,8'inde kişisel başarı eksikliği hissedildiği tespit edilmiştir. Yüksek oranda duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlik ise bulunamamıştır.

Gmelch ve Torelli (1993, 7-8), Amerika'da ilk ve orta öğrenim kurumlarında görevli 741 yönetici üzerinde rol çatışması ve rol belirsizliği ile stres ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi amacıyla yaptıkları araştırmada duygusal tükenmişlik ile rol çatışması\ belirsizliği arasında ve rol belirsizliği ile kişisel başarı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada elde edilen veriler rol çatışması ve rol belirsizliğinin mesleki tükenmişliğin farklı bir mesleki tükenmişlik boyutu olduğunu desteklemektedir.

Smith-Stevenson ve Saul (1994, 10-12), Mississippi'deki lise müdürlerinin tükenmişlikleri üzerine yaptıkları araştırmada;müdürlerin büyük bir kısmının işlerinde orta derece veya yüksek derecede duygusal tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçları incelendiğinde müdürlerin önemli bir kısmının rollerinde duyarsızlaşma yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır. Cedoline (1982), Seligmann ve Huck (1978) müdürlerin büyük bir kısmının müdürlüğü terk etmeyi planladığını tespit etmişti. Bu araştırmada ise müdürlerin sadece %10'un müdürlüğü bırakmayı planladıkları bulunmuştur (Smith-Stevenson, Saul, 1994, 12).

Washington'daki ilkokul, ortaokul, lise müdürleri ve yöneticileriyle yapılan araştırmada (Torelli, Gmelch, 1992, 10–15); cinsiyet rolleri, tükenmişlik ve stres kaynakları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bütün yöneticilik kademelerinde görev kaynaklı stres ile duygusal tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Görev kaynaklı stres düzeyleri açısından ilk ve ortaokul yöneticilerinin puan ortalamalarının müfettişlerinkinden anlamlı ölçüde yüksek çıktığı görülmüştür. Hem müfettişlerin hem müdürlerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik düzeylerini düşük çıkmıştır. Duygusal tükenme boyutunda ise müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin orta derecede çıktığı ve bunun müfettişlerinkine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Amerika'nın Arizona eyaletinde farklı branşlarda (matematik, okuma, sanat, müzik ve beden eğitimi) çalışan 293 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada Hanson (2006, 134), öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bunun branşlara göre değişiminin incelenmesi araştırılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin %73,1'inin duygusal tükenme, %20,8'inin duyarsızlaşma, %6,8'inin kişisel başarı şeklinde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Sonuçlar duygusal tükenmişlik yönünden matematik ve lisan dersi öğretmenleri ile sanat, müzik ve beden eğitimi dersi öğretmenleri arasında anlamlı fark olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenin tükenmişliğine ilişkin öğrenci algıları ve bunun sınıftaki öğrenci davranışları üzerine etkileri ile öğretmenin bu tür davranışlarla başa çıkma yeterliliğini tespit etmek amacıyla Evers ve Tomic (2002, 13-17) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda; öğrenci algılarının yaşa göre değişmediği bulunmuştur. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya ilişkin bayan öğrencilerin ve erkek öğrencilerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, kişisel başarıya ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı araştırmada duygusal tükenme üzerinde öğretmenin yaşının etkili olduğu belirlenmiştir.

Alman polis memurları üzerinde yapılan tükenmişlik, iş stresi ve şiddet davranışları konulu çalışmada Kop, Euwema ve Schaufeli (1999, 330-332), polis memurlarının duygusal tükenmişlik boyutundaki düzeyleri diğer mesleklerde (hemşirelik, doktorluk vb.) çalışanlardan daha düşük bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutu ise diğer mesleklerde çalışanlarinkine benzer düzeyde, kişisel başarı boyutundaki tükenme ise daha az bulunmuştur.

Janssen, Schaufeli ve Houkes (1999, 174-186) Hollanda'da 156 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada duyarsızlaşmanın önemli ölçüde iş yüküne bağlı olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırmada duygusal tükenmeyen iş kaynaklarıyla ilişkisi; kişisel başarı eksikliği ve duyarsızlaşmanın iş kaynaklarıyla ilişkisi duygusal

tükenmenin iş kaynaklarıyla ilişkisinden daha güçlü olmadığı, bilakis duygusal tükenmenin sosyal destek ve özsaygı ile daha güçlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik boyutlarının birbirleriyle ilişkilerinin de incelendiği araştırmada; duyarsızlaşmanın duygusal tükenme ve kişisel başarı eksikliği arasında anlamlı pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

2.YÖNTEM

Bu bölüm; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi süreci, veri toplama aracının özellikleri ile ilgili bilgileri içermektedir.

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma, İstanbul İli, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 32 ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi amaçladığından, araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

2.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini; 2005–2006 eğitim-öğretim yılında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 32 ilçe milli eğitim müdürlüğünde görevli ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki 167 yöneticinin 152'sine ulaşılmış ancak bunlardan 114 yönetici araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Ön inceleme sonucu araştırmaya gönüllü olarak katılan yöneticilerden 2 tanesinin ölçeği çeşitli hatalar nedeniyle araştırmacı tarafından kapsam dışı tutulmuş ve 112 ölçek geçerli sayılıp araştırmanın örneklemini oluşturmuş ve değerlendirmeye alınmıştır.

2.3.Veriler ve Toplanması

Araştırmada veriler literatür taraması ve çalışma evrenindeki yöneticilere anket uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Araştırılan verilerin toplanması amacıyla

hazırlanan iki araç gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra ilçe milli eğitim ve şube müdürlerine teslim edilmiştir. Literatür taraması ile araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş, aynı zamanda araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının ön çalışması yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

- Kişisel Bilgi Formu
- Maslach Tükenmişlik Ölçeği

2.3.1.Kişisel Bilgi Formu:

Araştırmacı tarafından düzenlenen kişisel bilgi formu katılımcılarla ilgili demografik bilgilerle birlikte bazı konulardaki algılarını elde etmeyi amaçlamaktadır. Demografik bilgilerin istendiği sorularda seçenekler sunulmuş, algı ile ilgili sorular ise açık uçlu olarak hazırlanmıştır.

2.3.2.Maslach Tükenmişlik Ölçeği:

Bu ölçek Chrsitina Maslach tarafından “Maslach Burnout Inventory”(MBI) adıyla geliştirilmiştir. 22 maddeden oluşan ölçeğin 9 maddesi duygusal tükenme alt ölçeğini, 5 maddesi duyarsızlaşma alt ölçeğini ve 8 maddesi de kişisel başarı alt ölçeğini oluşturmaktadır.

Duygusal tükenme alt ölçeği kişinin mesleği yada işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar.1,2,3,6,8,13,14,16 ve 20 numaralı maddeler duygusal tükenme boyutunu ölçmektedir.

Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun bir şekilde davranmalarını tanımlar. 5,10,11,15 ve 22 numaralı maddeler duyarsızlaşma boyutunu ölçmektedir.

Kişisel başarı alt ölçeği, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar. 4,7,9,12,17,18,19 ve 21 numaralı maddeler de kişisel başarı boyutunu ölçmektedir. Her alt ölçeğin ayrı ayrı değerlendirmesi yapılır. Tükenmişlik bir süreç olduğu ve değişik fonksiyonları içerdiği için tek bir

puanla ifade edilmez. Bir bireyde var ya da yok denilemez. Her üç alt ölçeğin birlikte değerlendirilmesi ile mevcut durum anlaşılır (Maslach, Jackson, 1981'den aktaran Çam, 1993, 156).

Tükenmişliğin yüksekliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki yüksek puanı, kişisel başarı alt ölçeğindeki düşük puanı yansıtır. Tükenmişliğin orta düzeyi her üç alt ölçekteki orta düzeyi yansıtır. Tükenmişliğin düşük düzeyi duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki düşük, kişisel başarı alt ölçeğindeki yüksek puanları yansıtır (Çam, 1993, 156).

Ölçeğin geçerlik ve güvenirliği Ergin (1993, 144-153) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenirliği iki yöntemle incelenmiştir. Bunlardan ilki, ölçeğin her üç alt boyutu için iç tutarlılığın hesaplanmasıdır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan denek grubundan elde edilen verilerin söz konusu üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayıları şu şekildedir: Duygusal Tükenme .83; Duyarsızlaşma .65; Kişisel Başarı .72. Ölçeğin güvenirliği test/tekrar-test yöntemiyle de incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 deneye ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenirlik katsayıları şu şekildedir: Duygusal tükenme .83; Duyarsızlaşma .72; Kişisel Başarı .67

Ölçeğin yapı geçerliği faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Geçerliğe ilişkin ikinci bir analizde ise, deneklerin ölçeği yanıtlarken sosyal beğenirlik yönünde davranıp davranmadıkları incelenmiştir. Bütün bunların sonucunda Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasının, özgün İngilizce ile tamamen tutarlı olduğunu ortaya koymuştur (Ergin, 1993, 144-153).

Ölçeğin geçerlik ve güvenlik araştırması ile ilgili bir diğer çalışma Çam (1993, 155-160)'a aittir. Ölçeğin güvenirliği içi hemşirelerle yapılan çalışmada, hemşirelerin ölçeğe verdikleri yanıtlara dayanarak; Kuder-Richardson 20 formülüne göre ve yarıya bölme tekniğine göre güvenirlik katsayıları hesaplanarak araştırılmıştır. Ölçeğin geçerliği birkaç şekilde sınanmıştır. Bunlardan birincisi ölçeğin puanları ile o bireyi en iyi tanıyan kişilerin (eş veya iş arkadaşı gibi) değerlendirmeleri yapılmıştır. İkincisi, ölçeğin puanlarının tükenmişliğe katkıda bulunacağı belirlenen belirli iş karakteristikleri ile ilişkilerinin sınanması şeklinde yapılmıştır. Üçüncüsü, ölçeğin puanları, tükenmişlikle ilişkili varsayılan çeşitli sonuçların (bireyin insan

ilişkilerinde bozulma, işten ayrılmayı düşünme, sık sık işe gelmeme gibi) ölçümlerle karşılaştırılarak yapılmıştır.

Bu çalışma için ölçeğin tüm madde bazında güvenirlik katsayısına bakılmış Cronbach Alpha .87 olarak belirlenmiştir.

2.4.Verilerin Analizi

Uygulanan ölçek sonucunda verilerin analizi, derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Ölçekte beşli dereceleme kullanıldığından, beşli ölçekteki dört aralık için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayıları ise şöyledir $(4/5=0,80)$. Hemen hemen hiç göstermez 0.00- 0.79, nadiren gösterir 0.80- 1.59, bazen gösterir 1.60- 2.39, sıklıkla gösterir 2.40-3.19 ve her zaman gösterir 3.20-4.00 aralıklarındadır.

Ölçek formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her ölçek sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analizler yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin, ne derece tükenmişlik yaşadıklarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır.

Ayrıca, cinsiyet, medeni durum, görev unvanı, görevi yürütme biçimi, haftalık çalışma süresi, iletişim kurma düzeyi ve meslekteki yeterlik değişkenlerine göre ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır.

Yine yaş, mezuniyet durumu, öğretmenlik kıdemi, yöneticilik kıdemi, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, amirlerinden takdir görme, mesleğin ekonomik tatmin etme derecesi değişkenlerine göre ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış, farklılığın çıktığı durumlar için ise Tukey HSD testi uygulanmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0,05$ alınmıştır.

3.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişliğin ön aşaması olarak kabul edilen stres konusuna değinildikten sonra, konunun kuramsal bilgileri olan tükenmişliğin tanımı, alt boyutları, sebepleri, sonuçları ve tükenmişlikle mücadele teknikleri açıklanmıştır.

3.1.Stres

İş ortamında tükenmişlik olgusuna yol açan etkenleri ve bunun ortaya çıkardığı sonuçları incelemekten önce bu süreci başlatan stres konusunun ele alınmasında yarar vardır (Torun, 1995, 1). Tükenmişlik, hemşirelik veya öğretmenlik gibi bireysel çalışanlarda görülen stresin sonucudur (Talbot, 2000, 360).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998, 186-188), stres kavramının çevresel ve duygusal faktörlerle ilgili memnuniyetsizlikleri ifade etmek için kullanıldığını belirtmektedirler

Çalışma hayatında tükenmişlik, birçok faktörden etkilenecek gerçekleşen ve aynı zamanda birçok istenmeyen/olumsuz durumun nedeni olan bir olgudur. Bu doğrultuda tükenmişliğin, strese benzer şekilde, bir uyarıcı, bir tepki yada karşılıklı etkileşim olduğuna yönelik tartışmalar sürmektedir (Sürgevil, 2006, 6)

Tükenmişlik iş stresi ve onunla ilişkili olarak ortaya çıkan fizyolojik ve psikolojik stres semptomlarının sonucu bir tepkidir. Vicdanlı ve mükemmeliyetçi olmak, tükenmişliğe yol açabilir. Çünkü hep mükemmeli elde edememenin hayal kırıklığını yaşarlar. İşgörenler her gün objektif olarak neyi hedefleyeceklerini gerçekçi olarak belirlerse elde ettikleri “az şey” onlara yetebilir (Dubrin, 1994’ten aktaran Çetinkanat, 2002, 188). Capel, tükenmişlik kavramının stresle karşılaştırılmaması gerektiğini ileri sürmekte ve stresin uzun ya da kısa dönemli, olumlu yada olumsuz etkileri olan bir gerilim durumu olarak görüldüğünü, tükenmişliğin ise uzun dönemli

tümüyle olumsuz etkileri olan bir durum olduğunu ifade etmektedir (Dağlı, 2004, 28).

Farklı alanlarda çalışan profesyoneller işlerinde yaşadıkları zorluklara karşı tepkiler verirler. Bu tepkiler genellikle psikososyal ve bedensel olur ve “işe ilişkin stres”, “işe ilişkin bıkkınlık” ve “tükenme” olarak kendini gösterir (Aslan ve diğ., 2005, 1). Stres ve bıkkınlık bütün meslekler için geçerli olmasına karşın, tükenmişlik genellikle insanlara dönük meslekler için tanımlanmaktadır. Bu sendrom, öğretmenlik, avukatlık, polislik, fizyoterapistlik gibi mesleklerde daha çok görülmektedir (Girgin,1995’ten aktaran Altıntaş, 1999, 219).

Cüceloğlu (1997, 321), stresi bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret olarak tanımlamaktadır. Psikolog Selye stresin üç dönemli bir süreç olduğunu ileri sürer. Bu dönemleri alarm tepkisi, direnç tepkisi ve tükenme dönemi olarak açıklayan Cüceloğlu (1997, 321), tükenme döneminde bedenin stresin baskısına dayanamadığını, direncini kaybettiğini, ilk dönemdeki bazı belirtilerin geri döndüğünü ve çeşitli hastalıkların ortaya çıkmaya başladığını belirtir.

Stres ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu üzerinde anlaşmaya varıldığını, fakat bu ilişkinin ne olduğu konusunda pek çok görüş olduğunu belirten Ensari ve Tuzcuoğlu (1996, 29-30), tükenmişliği; stres sürecindeki son basamak olarak belirtmektedir.

3.2.Tükenmişliğin Tanımı

Bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) daha çok insanlarla yüzyüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgudur (Ergin, 1993, 143).

Meslekten kişilerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götördüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanan tükenmişlik daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin

kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir (Kaçmaz, 2005, 29).

1970’li yıllarda personel ve yönetici arasındaki çatışmalar, yetersiz bilgi, bozuk iletişim gibi stres kaynakları sonucunda bireyde psikolojik (öfke, kaygı, depresyon, sinirlilik, aşırı duyarlılık, gerginlik, can sıkıntısı), davranışsal (iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, fazla sigara ve içki tüketimi, uyuşturucu kullanımı) ve bedensel (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı) tepkiler göze çarpmış ve bunlar tükenmişlik (burnout) kavramı altında toplanmıştır (Aytaç ve diğ., 2001, 82).

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü’nde Demirtaş ve Güneş (2002, 122-123), tükenmişliği bireysel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel olarak yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, işyerine, çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi sonucu oluşan bir iş stresi çeşidi olarak tanımlamaktadır.

Tükenmişlik kavramı, ilk kez Freudenberg (1974) tarafından ortaya konmuş ve tükenmenin nedeni “bireyin enerji ve güç kaynakları üzerindeki aşırı istek ve talepleri” olarak açıklanmıştır. Daha sonra, tükenmişlik kavramının, davranış boyutlarını belirten, Maslach ve Jackson (1986) tükenmişlik kavramını “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı eksikliği” olarak nitelendirmişlerdir (Özgüven, 2003, 238; Tümkaya, 1999, 48). Birçok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır (Hock, 1988’den aktaran Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, 2).

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 yaşama zorunda olduğu, kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Izgar, 2001, 2).

Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklıdır. Çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya

çıkabilen tükenmişlik olgusu, süreklilik taşıyan bir olumsuz duygusal tepki özelliği gösterir (Shirom, 1989'den aktaran Torun, 1995, 8).

Pines ve Aranson tükenmişliği, öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz benlik kavramının gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlamaktadırlar (Dönmez, Güneş, 2001, 71).

Günümüzde en yaygın kabul gören tanım, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan ve aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach'a aittir. Maslach tarafından “ İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı/yetersizlik hissi” şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanan tükenmişlik daha ayrıntılı şekliyle “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom” şeklinde ifade edilmiştir (Sürgevil, 2006, 6).

3.3.Tükenmişliğin Alt Boyutları

Tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personal accomplishment) ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyutta ele alınmaktadır.

3.3.1.Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin bir bileşeni, emeğin yitimi ve duygusal kaynakların yok olmasıyla karakterize olan “duygusal tükenme”dir (Tümkaya, 1999, 48). Duygusal tükenme, tükenme sendromunun başlangıcını ve merkezini oluşturur. Kişiden çok fazla taleplerin ve sorumlulukların beklenmesi durumunda duygusal yönden baskının varlığından rahatsızlık duymaktadır. Birey hem fiziksel hem de duygusal olarak tükendiğini hissetmektedir (Temel, 2006, 120). Tükenme, fiziksel tükenmeye ek olarak, çalışanların hizmet verdikleri “işletme”, “kurum” ve “insanlara“ karşı

“ilgilerinin” kaybolmasını içerir. Çalışanların ilgili oldukları insanlara uzun bir süre, olumlu bir duygu, sempati ya da ilgi duymadığı bir “duygusal” tükenmeyle de karakterize edilebilir (Özgüven, 2003, 238). Duygusal tükenme, çoğunlukla bireyde diğer insanlara yardım ederken, istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan bitkinlik durumunu ifade eder (Girgin, Baysal, 2005, 175).

Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte duygusal tükenme bu durma tepkidir. Bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler (Örmen, 1993, 1-2).

Bireyler, tükenmişlik sendromunu yaşayan diğer insanları ve kendilerini tanımlarken, daha çok “duygusal tükenme” hissi yaşadıklarını belirtmektedirler. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen boyut, duygusal tükenme boyutudur (Sürgevil, 2006, 44).

3.3.2.Duyarsızlaşma

Hizmet verilen bireylere karşı mesafeli davranmak, sadece sunulacak hizmeti yerine getirerek hizmet alan bireylere duygusal niteliği de olan ilişkilere girmekten kaçınmak daha kolaydır. Bu kaçınma, zaman içerisinde hizmet sunulanlara karşı duyarsızlaşmayı beraberinde getirmektedir. Yardım hizmeti sunan profesyonel meslek elemanları, yetiştirilmeleri esnasında işlerine özgü duygusal stresle baş etme yönünde herhangi bir eğitim almadıklarından, başlangıçta sahip oldukları bağlılık ve hizmet verme yeterlilikleri bir süre sonra azalmakta, böylece tükenmişlik süreci başlamaktadır (Maslach,1981’den aktaran Çokluk, 2003, 109-110).

Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve taleplerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını ister (Örmen, 1993, 2).

3.3.3.Kişisel Başarı Eksikliği

Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder (Izgar, 2001, 3). Sorunun üstesinden başarı ile gelen ve kendisini yeterli bulan bireylerin kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğunu düşündükleri, ancak kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılayan bireylerin kendileri hakkında olumsuz fikirler edindikleri gözlenmiştir. Suçluluk duygusu, sevilme hissi ve başarısız olduğunu düşünme bireyi depresyona itmektedir (Aydemir, 2003, 19).

Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder. Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar (Aydın, 2002, 6).

Yetersizlik duygusu ve düşük başarı güdüsü, kişisel başarıyı olumsuz yönde etkiler. Başarısızlığını dış etkenlere bağlayarak haklı çıkma, geri çekilme gibi psikolojik telafi mekanizmaları ve enerjinin olumlu çözümlere yönlendirilememesi, giderek kişiyi bir kısır döngü içine çeker ve daha fazla başarısızlık üretir (Baltaş, 2002).

Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Maslach,1986’dan aktaran Kaçmaz, 2005, 29). Tükenmişliğin üç boyutu birbiri ile ilişkili bulunmakta, örneğin hastanede çalışan bakıcılar için duyarsızlaşma; hem duygusal tükenme hem de kişisel başarıda azalmaya yol açmakta, benzer bir ilişki öğretmenlerde de gözlenmekte, öğretmenin öğrencisine karşı duyarsızlaşması, kendini geri çekmesi, öğrenciden uzaklaşması daha fazla duygusal tükenmeye ve daha alt düzeyde kişisel başarıya yol açmaktadır (Starnaman, Miller,1992’den aktaran Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, 3).

3.4.Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenme belirtileri; iş ortamındaki duygusal ve kişiler arası ilişkilerin stres verici niteliğe dönüşmesi ve kronikleşmesi ile ortaya çıkar (Baltaş, 2002).Bireyin enerji

kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir (Torun, 1997, 47).

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda; tükenmişliği ortaya çıkaran faktörler açık ve net olarak belirlenememiş, ancak genel olarak öğretmenin kendisine ilişkin değişkenlerle, çalıştığı kuruma ilişkin değişkenlerin birleşerek tükenmişliğe yol açtığı kabul edilmiştir (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001, 4).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar tükenmişliğe yeni bir bakış açısı getirmiştir. Freudenberger, Richelson(1980), çalışmalarında tükenmiş bireylerin tembel ya da başarısız bireyleri değil fakat gerçekte çok başarılı, dinamik, karizmatik, empatik, idealist ve insana dönük bireyleri karakterize ettiklerini göstermektedir (Çetinkanat, 2002, 188).

Tükenmişliğin gelişim modelini test eden Blase (1982,1986) tükenmedeki birinci stresörleri; zamanı iyi kullanamama kaygısı, kişisel kapasitenin altında ya da üstünde olan uygunsuz talepler, organizasyonun özelliklerine uygun işbölümündeki eksiklik, kişisel ihtiyaçların giderilememesi, yeniliği desteklemedeki yetersizlik ve olumsuz tepki yaratan diğer stresler olarak bildirilmiştir (Tümkiye, 1999, 48).

3.5.Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yavaş ve sinsi başlayan ve ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir (Sürgevil, 2006, 17).

Tükenmişlik, sadece negatif duyguların varlığıyla değil, pozitif duyguların yokluğuyla da ilgilidir. Başarıdan alınan haz ve mutluluk, başarısızlıkların verdiği üzüntüyü dengeleyebilir (Sürgevil, 2006, 18).

Potter (1993) tükenmişlik belirtilerini şu başlıklarla özetlemiştir:

- Negatif Duygular: Engellenmişlik, kızgınlık, kaygı, memnuniyetsizlik ve depresyon gibi duyguları belirtmektedir. Daha ileri durumlarda duygusal yorgunluk ve bitkinlik kendini göstermektedir. Genelde bireyler bire bir tepkiler vermedikleri halde engellenmişlik duygusu ilk ortaya çıkan belirtidir.

- Engellenmişlik: Büyük dozlarda, sürekli ve aşılabilir hallerde gerçekleşen engeller anlamsızlık hissi doğurur. Engellenmişlik hissi iş ortamından kaynaklandığında iş tatminsizliği baş gösterir. Bu sendromu yaşayan bir çok kişi kendini sorumlu tutar ve kendi hataları nedeniyle bu hissi yaşadıklarını düşünürler.
- Depresyon: Kendini suçlama eğilimi zamanla iş dışına da çıkar ve sürekli olarak bireyin kendine saygısını yıpratır. Bu durum depresyona zemin hazırlamaktadır. Depresyon iş koşulları karşısında ortaya çıkmış olsa bile kendi içinde bir problem haline gelebilmekte ve sağlığı bozabilmektedir.
- Bireylerarası Problemler: Duygusal bitkinlik diğer insanlarla etkileşimi de zorlaştırmaktadır. İşte ve evde çatışmalar yükseldikçe birey duygusal patlamalar ve düşmanca tavırlar sergileyerek aşırı tepkiler veren bireyle iletişim güçleşmektedir.
- Duygusal Geri Çekilme: Tükenmişlik eğilimi gösteren bireyler kendilerini sosyal etkileşimlerinden çekmeye başlarlar. İş yaşamındaki olumsuzluklarından da kendilerini çekerek savunmaya çalışırlar. Ancak bu durum tükenmişlik sürecini hızlandırmaktadır. Çünkü stresi ve tükenmişliği yenmede etkili faktörlerden biri olan sosyal destek mekanizmasından uzak kalınır.
- Sağlık Sorunları: İkili ilişkilerin kalitesi düştükçe, duygular yıprandıkça fiziksel rahatsızlıklar da artmaya başlar. Soğuk algınlığı, baş ağrıları, sırt ağrıları ve uykusuzlukla ilgili şikâyetler artar. Sürekli bir yorgunluk ve bitkinlik hissi vardır. Kalp ve mide ile ilgili şikâyetler artar.
- Bazı Maddelerin Aşırı Tüketimi: Bir süre sonra birey kimyasal çözümler aramaya başlar. Alkol tüketimi artar, iştah artar ya da azalır, ilaç tüketimi artar. Sigara, kahve tüketimi normalin üzerine çıkar. Depresyon ve kaygı hallerinden kurtulmak amacıyla bu tür maddelerin tüketimindeki kontrolsüz artış zamanla bağımlılık tehlikesini gündeme getirebilir.
- Performans Düşüklüğü: Yüksek performans için gerekli tüm koşulların ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte bireyde bıkkınlık, konsantrasyon güçlüğü baş gösterir. İş daha sıkıntılı bir hal aldıkça ya da yapılan işin karşılığı alınmadıkça devamsızlık artmaya başlar. Birey fiziksel olarak

işyerinde bulunsa bile zihinsel ve duygusal olarak işyerinde değildir. Sağlık sorunları, aşırı tüketim ve ikili ilişkilerdeki bozulmalar nedeniyle işini iyi yapabilmek için işbirliği içinde olması gereken bireylerle çalışması zorlaşmaktadır. Diğer bireylerin de kendilerini bu sendromu yaşayan bireyden uzaklaştırılmalarıyla sosyal destek ortadan kalkar.

- Anlamsızlık Hissi: Birçok insanın yaptığı işten tek beklentisi maaş çekinden ibaret değildir. İşten eve dönen birey; gününü önemli bir amaca yönelik geçirdiğini hissetmek, yaptığı işi anlamlı kılmak istemektedir. Tükenmişlik sendromu içindeki birey bir süre sonra yaptığı işin hiçbir anlam ifade etmediği duygusuna kapılmaktadır (Aydemir, 2003, 20-22).

3.6.Tükenmişliğin Evreleri

Farklı araştırmacılar tarafından tükenmişliğin gelişim sürecinin farklılaştığına yönelik çeşitli bulgular elde edilmiştir. Tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının hangi sırayı izleyerek, tükenmişliğe yol açtıkları, bir çok tartışmanın odak noktası olmuştur (Sürgevil, 2006, 47).

Edelwich ve Brodsky'a göre tükenmişlik sendromu dört aşamada ortaya çıkmaktadır.

- Şevk ve Coşku: Bu evrede büyük umutlar, bol enerji ve beklentiler vardır. Birey enerjisinin büyük bölümünü mesleğine aktarmaktadır. Coşku evresinde mesleki doyum yapılan yaptırım nedeni ile yoğun çalışma, işin her şeyden önemli olması, tüm potansiyeli iş ortamına ayırma gibi fedakârca bir çalışma sergilenir.
- Durgunlaşma: Bu evrede birinci evrede görülen şevk ve coşku yok olmaya başlamıştır. Önceki evrede önemsenmeyen mesleki sorunlar engellenmelere neden olmaktadır. Birey yavaş yavaş kendini sorgulamaya başlamıştır. Mesleği onu artık tatmin edememektedir ve mesleğin bir çıkmaza girdiği düşüncesi yaşanmaktadır. Bireyde umudun yitirilişi görülür ve ilgi iş ortamından başka alanlara yönelmeye başlar.
- Engellenme: Engellenme evresinde birey mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaktadır. Önceki evrede iş koşulları

sorgulanırken bu evrede mesleğin kendisine ilişkin kaygılar yaşanmaktadır.

- Apati: Bu evrede duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk görülür. Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür ve bıkkınlık yaşar, mesleğine ilişkin değişiklikleri yapmak için çok geç olduğunu düşünür (aktaran Gürşimşek, Girgin, 2000, 315).

Tükenmişlik konusunda Veninga ve Spradley (1981)'in çalışmalarında farklı bir yaklaşım görüyoruz. Bu modelde birinci seviye “balayı” diye adlandırılır. Bu seviyede işe kaşı bir aşırı bir coşku ve heyecan vardır. İkinci seviye “yakıt sıkıntısı” olarak isimlendirilir. Bu aşamada bilinçli bir çaba ve başkalarının yaptığı işe karşı bir tatminsizlik oluşmaya başlar. Bu aşamada stresin fiziksel belirtileri açıkça ortaya çıksa da üçüncü aşamada bu fiziksel semptomlar kronik bir durum olmaya başlar. Kriz seviyesi diye adlandırılan diğer seviyede bu fiziksel belirtiler siniklik, kuruntu ve hayal kırıklığı gibi aşırı boyutlara dönüşür. Son seviyede ise bu duygular mantığın yitirilmesine, kontrolün kaybolmasına ve işyerindeki görevin sonlandırılmasına neden olur (Edmonson, Thompson, 2000, 5).

Maslach’a göre, ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu duygusal tükenme gerçekleşir. Ardından birey belki bir çeşit savunma ya da başa çıkma stratejisi olarak; diğerleriyle ilişkisini sınırlar ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır. Bu şekliyle duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görür. Son olarak, birey daha önceki tutumlarıyla şimdiki tutumları arasında ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda yetersizlik duygusu içine girer (Sürgevil, 2006, 47).

3.7.Tükenmişliğin Boyutları

Bireylerin tükenmişlik düzeyleri “var” ya da “yok” şeklinde olmayıp, sürekli bir değişkendir, boyutları, kapsam ve niteliği de değişiktir (Özgüven, 2003, 239). Tükenmenin niteliği ve şiddetinin farklı derecelerde, “hafif”, “orta” ve “şiddetli” olmak üzere üç grup içinde incelenebileceği ve tükenmişliğin derecesine göre tutum

ve davranışlar gözlenebileceği belirtilmektedir (Iwanicki, 1983'den aktaran Özgüven, 2003, 239).

- “Hafif tükenme”, gösteren kişilerde, kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, kaygı ve sonuçsuz çabalar gözlenir.
- “Orta” derecede tükenme gösterenler, önceki düzeydeki aynı belirtileri biraz daha şiddetli olarak gösterirler.
- “Şiddetli” düzeyde tükenmişlik gösterenlerde ise; fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar gözlenir.

Tükenmişliğin yüksekliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki yüksek puanı, kişisel başarı alt ölçeğindeki düşük puanı yansıtır. Tükenmişliğin orta düzeyi her üç alt ölçekteki orta düzeyi yansıtır. Tükenmişliğin düşük düzeyi duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki düşük, kişisel başarı alt ölçeğindeki yüksek puanları yansıtır (Maslach, Jackson, 1981'den aktaran Çam, 1992, 156).

Tükenmişlik sendromu ilerledikçe işi önemsememe ve işi bırakma gibi davranışlar görülür (Girgin, Baysal, 2005, 175).

3.8.Tükenmişliğin Sonuçları

Yaygın öğretmen stresi ve tükenmişlik duyguları ve bunun güçleştirici etkisi öğrenme çevresi ve eğitimin hedeflerinin başarısı hakkında eğitim literatüründe tehlike ifadesi olarak belirtilmektedir (Özben, Bozkurt, Serin, 2000, 321).

Tükenmişlik hem kişisel hem de sosyal işleyişi bozar. Bazıları tükenmişliğin sonucu olarak işi bırakırken, diğerleri yapabileceklerinin en iyisine oranla çok düşük bir düzeyde çalışmaya devam ederler. Bu durum işin kalitesini düşürürken hem fiziksel hem de psikolojik sağlığı olumsuz etkiler (Maslach, 2002, 1415).

Tükenmişlik öncelikle enerji kaybı, iş doyumunu kaybı, ağrılar, bulantı, yorgunluk, madde kullanımının artması, fiziksel hastalık, çaresizlik, depresyon, kızgınlık, kırgınlık, hastalık, takıntılı olma, kendine ve işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve daha sonra yetersizlik yada fiziksel ve psikolojik işlevsizlik baş göstermesiyle sonuçlanır (Hamann ve Gordon, 2000'den aktaran Kapıkıran, 2003, 73).

Tükenmişlik(Burnout) çoğunlukla bir semptom örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliğin semptomları üst üste eklenmişliği, birbirine geçmişliği ile çeşitlilik sinsi gelişen tükenmişlik sürecini ayrıntılı olarak açıklayan bir bütünlük gösterir. Tükenmişliği yaşayan kişi genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygulanımını yaşadığının farkına varır. Ancak duyguların dile getirilmesinin acı oluşu ve belirgin belirtilerinin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur (Çam, 1993, 155).

Uykusuzluk, canlılığın yitirilmesi, baş ve göğüs ağrıları tükenmişlikle ortaya çıkan bedensel sorunlardır. Davranış ve duygularla ilgili belirtilerinse daha önce ortaya çıktığı ve fark edildiği saptanmıştır(Baltaş, Baltaş, 1996).

Araştırmalar, tükenmişliğin çok ciddi sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Yoğun bir tükenmişlik durumu, bireylerde belli psikosomatik rahatsızlıklara neden olmakta, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, uykusuzluk, alkol ile ilaç kullanımında artış gibi sorunlara yol açmaktadır (Ergin, 1993, 143).

Taycan ve diğ.(2006, 101), tükenmişliğin, sunulan hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulmalara ek olarak bireyler üzerinde de ciddi fiziksel ve zihinsel sorunlara yol açtığını belirtmişlerdir. Yaşanan bu olumsuz etkiler kişinin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebebiyet vermekte, işletmelerde de verim kaybına ve iş gücü kaybına yol açmakta, işten ayrılmalarda artma ve iş yerinde çalışma huzurunun kaybolmasına yol açmakta ve organizasyonu olumsuz etkilemektedir (Tepeci, Birdir, 2003, 963).

Tükenmişlik bulaşıcı bir hastalık gibi iş ortamı ve çevredeki diğer kişileri de etkiler. Herhangi bir işletme ve kurumda bu tip depresif kişiler baş gösterdiği zaman diğer çalışanlarında hoşnutsuzluk ve kaygı düzeyleri yükselmektedir (Coyne, 1976'den aktaran Özgüven, 2003, 240).

3.9.Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri

Tükenmişlik, bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin fark edilmesiyle birlikte, önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Enerji, güç yada kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, ilerleyici bir stres süreci, idealizm kaybı vb. şekillerde ifade edilen tükenmişlik, çalışma yaşamını tehdit eden bir olgudur; ve

tükenmişliğin etkilerini en aza indirebilmek için, bireysel yöntemlere olduğu kadar, örgütsel müdahalelere de gerek duyulmaktadır (Sürgevil, 2006, 95).

Tükenme, kişinin işini; hayatta kendini ifade etme, gerçekleştirme biçimi ve gelişme fırsatı olarak görmesi, bunun sonucunda verimliliğin zevkini tatması ile önlenebilir (Baltaş, 2002).

3.9.1.Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir (Kaçmaz, 2005, 30).

Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir. Bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında üst düzey ve insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düştüğü unutulmamalıdır (Örmen, 1993, 34).

3.9.1.1.Personel Seçimi

İşe alınacak adayların dikkatli bir incelemeye tabi tutulması, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir (Allen, 1990'den aktaran Örmen, 1993, 34). Bir görevin ilk durumuna uygun yeterliği olan bir iş gören, görevin niteliği değiştiğinde kendi yeterliğini görevin isteklerine uyduracak nitelikte olmadığında verimsizleşir. Bu durumda yapılacak iş, bu tür görevlere işgören alırken görevin o anda istediği yeterliği değil, değişmelerin gerektirdiği yeterliği de göz önünde tutarak daha nitelikli işgöreni seçmektir (Başaran, 2000, 151). Yöneticinin sorumluluğu, sadece nitelikli eleman sağlamak değil, aynı zamanda bu personelin iş başında sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gereken önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır (Aydın, 2000, 192).

3.9.1.2.Yönetim Geliştirme

Yönetim Geliştirme ve Yönetici Yetiştirme olarak adlandırılan faaliyetler, bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlar. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programının başlıca amaçları arasındadır (Koçel, 2003, 41).

Yönetim geliştirme programlarını düzenlerken üç nokta ihmal edilmemelidir (Örmen, 1993, 35):

- Problemden kaçmak yerine problemin üzerine gitmeyi öğrenmek.
- Yöneticinin durum üzerinde kontrol değerlendirmesi yapmayı öğrenmesi ve olumlu değişiklikleri yapabilme yetisini geliştirmesi.
- Yöneticinin değiştiremeyeceği şeylerle yaşamayı öğrenmesi ve öğretmesi.

3.9.1.3.Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını daha açık şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır (Koçel, 2003, 42).

Örgüt yönetimi ile tükenmişlik arasında direk bağlantı vardır. Yapılan araştırmalar karar vermeye katılım, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından gelen desteğin tükenmişliği önlediğini ortaya koymaktadır (Miller ve diğ., 1990'den aktaran Örmen, 1993, 36).

3.9.1.4.Yetki Devretme

Yetki devri çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır (Elma, 2003, 181). Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkilerin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması yahut eriştirilmesi anlamını taşır. Yetki devri, astlar yönünden devredilen görevleri ve bunun için tanınan yetkileri layıkıyla kullanabilmek için bir kapasiteye sahip olmayı gerektirir. Bunun için astların daha önceden edindiği tecrübeler ve bilgiler önem kazanır. Yetkiyi devretmeden önce, astı, otoriteyi yürütebilecek bilgisel güçlerle teçhiz etmek gerekir (Eren, 2003, 263-266).

Yetki ve sorumluluk devretme sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de ancak yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devredilerek azaltılabilecektir (Kaynak, 1995, 144).

3.9.1.5.Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Kişinin her gün en az sekiz saatinin belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Bu da ısı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi anlamına gelmektedir (Örmen, 1993, 37). Tükenmişlikle baş etme yolları incelendiğinde; çalışılan ortamın fiziksel koşulların düzenlenmesi de bu sendromun azalmasında önem taşımaktadır(Gürşimşek, Girgin, 2000, 315). Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, 141-142). Hem fiziksel hem de ruhsal açıdan insan sağlığını tehdit eden fiziksel koşulların mevcut oluşu tükenmişlik riskini arttırabileceği gibi, başka birçok istenmeyen olumsuzlukların yaşanmasına yol açacaktır. Bu sebeple çalışılan çevre koşullarının işletmenin olanakları çerçevesinde iyileştirilmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2006, 128).

3.9.1.6.Çatışmaların Yönetimi

Çatışmayı, birey yada grupların içlerinde veya aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilemediği durumda örgüte ve bireylere zararı olabilen dinamik bir etkileşim durumu olarak tanımlamak olanaklıdır (Gümüşeli, 1994). Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2003, 43).

Herhangi bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan birey; kendisine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve genel olarak örgüte karşı bir güvensizlik yaşayabilir, karşılıklı yardımlaşma ortamını kaybedebilir, örgüte yabancılaşabilir, eğer çatışma derecesi ve sıklığı artarsa birey çekilme yolunu tercih ederek daha da yalnızlaşabilir. Ne yazık ki bu çatışmaları ortadan kaldırmak da mümkün değildir. Son bulgular her tür çatışmanın kişiyi stres altına soktuğunu göstermektedir. Tükenmişliğin üç alt boyutu da çatışmalarda direkt olarak etkilenmektedir (Örmen, 1993, 37).

3.9.1.7.Sosyal Destek

Yapılan çalışmalar, tükenmişliği yaşayanlara destek vermenin önemini göstermektedir. Özellikle bireyin çalıştığı kurumda ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde desteğin önemi ortaya çıkacaktır (Girgin, Baysal, 2005, 175). Tükenmişlik olgusu, bir yönüyle bir ideal kaybı sonucu gerçekleştiğinden, bu durumda ilgi ve desteğe daha çok ihtiyaç duyulur (Sürgevil, 2006, 130-131). Tükenmişlikle sosyal desteğin ilişkisi incelendiğinde, stres literatüründe görülen ve sosyal desteğin, bedensel ve ruhsal sağlık üzerinde temel etkisine ve stres yapıcı olaylarla bunların doğurduğu olumsuz sonuçlar arasındaki tampon etkisine işaret eden bulgulara paralel sonuçlara rastlanmaktadır(Cordes, Dougherty,1993'den aktaran Torun, 1995, 25).

Kendi kendimize sağlayamayacağımız birçok şeyi diğer insanlar vasıtasıyla elde edebiliriz. Bize, yeni bilgiler ve bakış açıları, olumlu tavsiyeler, feedback malzemesi ve duygusal destek verebilirler. Bunların bir kısmı yakın arkadaşlar tarafından sağlanabilirler. Fakat çoğu durumda iş konusunda yardım edebilecek yeterlilikte olan kişiler işyerindeki arkadaşlar ve meslektaşlardır (Örmen, 1993, 38-39).

Öğretmenlerin tükenmişlikleri ile ilgili araştırmasında Tümkaya (2005, 552), öğretmenlerin yöneticilerden destek görmediklerinde, işe bağlı stresle başa çıkmada yetersiz kaldıklarında ve iş doyumları azaldığında daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedir.

3.9.2.Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Bireysel Teknikler

Tükenmişlik, iş stresi ve onunla ilişkili olarak ortaya çıkan fizyolojik ve psikolojik stres semptomlarının sonucu bir tepkidir. Vicdanlı ve mükemmeliyetçi olmak, tükenmişliğe yol açabilir. Çünkü hep mükemmeli elde edememenin hayal kırıklığını yaşarlar. İşgörenler her gün objektif olarak neyi hedefleyeceklerini gerçekçi olarak belirlerse elde ettikleri “az şey” onlara yetebilir (Dubrin, 1994’den aktaran Çetinkanat, 2002, 188).

3.9.2.1.Kendini Tanıma

Benlik, insanın kim olduğuna ve kim olacağına ilişkin örgütlenmiş, tutarlı, durulmuş algısı, görüşü ve inancıdır; kendine biçtiği değerdir. Benlik Kavramı, insanın kim olduğunu, kim olacağını sorgulamaya başlamasıyla gelişir (Başaran, 2000, 57). İnsanın kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması, tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Stresle baş edebilmek için karşıt dengeleyici stratejilere ihtiyaç duyduklarının farkına varan insanlar, kendi içlerindeki hislere kulak verirler. Mücadelede ilk adım ne hissettiğini ve niye hissettiğini bilmektir (Izgar, 2001, 46-47).

Bireyin kendisinde var olan değişimleri günlük olarak gözlemesi ve şu anki halinden ne kadar farklı olmak istediğini düşünmesi de önemli bir adımdır. Ancak tüm bu gözlemler ve değerlendirmeler yapılırken bireyler kendisi hakkında yıkıcı değil, yapıcı olmaya özen göstermelidir (Sürgevil, 2006, 99).

3.9.2.2.Gerçekçi Hedefler Belirleme

Bireyin hem özel hem de çalışma hayatında kendisine “ulaşılabilir hedefler” belirlemesi ve özellikle örgütün çalışanı bu yönde teşvik etmesi, tükenmişliğin özellikle de tükenmişliğin “kişisel başarı duygusunda azalma” boyutunun önüne

geçebilecek bir çabadır. Nitekim nereye gideceğini ve ne için çalıştığını, yaptığı işin sonucunda ne gibi kazanımlar elde edeceğini bilen veya bu konuda bilgilendirilen birey; hem kendi potansiyelinin farkında olacak hem de belirli bir amaca odaklanacağı için başarılı olma olasılığı artacaktır (Sürgevil, 2006, 100).

3.9.2.3.İşin Yapılış Tarzını Değiştirme

Bazı şeyleri farklı yollardan yapmayı denemekle ve çalışma yöntemlerini çeşitlendirmekle insan, bu olumsuz hislerden kurtulabilir; mesleğindeki kontrolü sağlayabilir. Etrafımızdaki şeylerden farklı etkili sonuçlar alabilmek için, öncelikle mesleğimizin hangi yönlerinin değiştirilebileceğini yada çeşitlendirilebileceğini ve hangilerinin yapılamayacağını iyi belirlememiz gerekiyor. Aksi takdirde değişiklikler yeni bir stres kaynağı olabilirler (Örmen, 1993, 42).

İşe özgü hep aynı biçimde yapılan işlerin daha farklı yöntemlerle ya da daha farklı zamanlarda yapılması, tükenmişlikle mücadelede önemlidir. Çalışan, işi yapış tarzında farklı yollar denemesi sonucunda mesleğindeki kontrolün kendi elinde olduğunu hisseder ve böylece tatmin düzeyi yükselebilir (Sürgevil, 2006, 101).

3.9.2.4.İşe Ara Verme

Zaman zaman verilen izinler ve dinlenme süreleri, çalışanların entropiden kurtulmalarını ve dinlenerek negatif entropi toplamalarını amaçlayan hizmet içi eğitim kursları, çalışanların iş stresini azaltmak için bir çözüm olarak düşünülebilir. Bu tür dinlenme yöntemleri duygusal yönden bir nefes alma imkânı sağlar. İşin en yoğun olduğu zamanlarda bile verilen kısa süreli aralar bir fırsat olarak görülebilir (Izgar, 2001, 46).

Çalışma günü içinde verilen bu araların dışında; hafta sonu tatilleri, kurumca verilen dinlenme süreleri, alınan yıllık izinler gibi işe ara vermeler de; sürekli çalışma temposu içinde olan bireylerin duygusal olarak yenilenmelerine fırsat verir. Bu sürelerin bireyin hem duygusal hem de fiziksel olarak dinlenip yenilenmesine olanak tanıyacak uzunlukta olması, hem çalışan hem de örgüt açısından ilerleyen dönemde daha faydalı olabilir (Sürgevil, 2006, 102).

3.9.2.5.Kendi Kendine Diyalog Kurma/İç Konuşma

Stresli bir durumla mücadele etmeye çalışırken, kişinin kendisiyle konuşması (diyalog kurması), durumu değerlendirerek, kendisine olumsuz şeyler yerine, olumlu ve mantıklı şeyler söylemesi oldukça faydalıdır. Olaylar karşısında gösterilen olumsuz tutumlar ya da kişinin kendine söylediği olumsuz sözler, o olay sırasında hissedilen gerginliği arttırmaktadır. Gerginlik yaratacak durumlarla mücadele edebilmenin bir yolu da, kişinin kendisini bu durum için hazırlamasıdır. Geçmişte başarıyla çözümlenen olaylar önemlidir ve bu gibi durumlarda hatırlanması gerekir (Sürgevil, 2006, 102-103).

3.9.2.6.Olumlu Yanları Görme

Çoğu zaman insanlar hatalar üzerinde yoğunlaştıkları ve işin iyi yönlerini unuttuklarında sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Bu negatif eğilime karşı en etkili yol; başkaları ile olan ilişkilerde iyi olan, memnuniyet verici ve tatmin edici yönleri vurgulamaktır (Örmen, 1993, 43).

Özellikle tükenmişlik yaşama eğiliminde olan veya tükenmişliği tecrübe eden insanlar için, yaşamlarında hep olumsuz giden olayları görmek ve hayatlarında hep olumsuzlukların var olduğuna inanmak bir alışkanlık haline gelebilir. Bu durum, ruhsal açıdan onları karamsarlığa itebileceği gibi, insan benliğini zedeleyici ve tükenmişliği pekiştirici bir etki yapar. Bu yüzden bireyin kişisel olarak, hayatında küçük bile olsa başarılı olduğu noktaların da var olduğunu kendisine hatırlatması gerekir (Sürgevil, 2006, 103).

3.9.2.7.Zaman Yönetimi

Zaman her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akılcıca planlamak ve kullanmak zorundadır (Eren, 2003, 147). Zaman yönetimi, bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Zaman yönetimi, zamandan ziyade yönetimle ilgilidir (Özdemir, 2000, 109).

Zamanı iyi değerlendirmek için insan öncelikle kendisine bir yaşam planı ya da amaçlar paketi oluşturmalıdır. Ne var ki bu plan ya da amaçların gerçekçi

belirlenmesi gerekir. Düzenli ve bilinçli bir plan yapılmazsa amaçların çok azına ulaşma şansı doğar (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, 230). Zaman yönetiminde;

- Yapılacak işlem ve eylemler önceliklerine göre sıralanır.
- Her işlem ve eylem için hazırlığa, yapmaya ve sonucu değerlendirmeye gereken süre kararlaştırılır.
- Bu arada dinlenme ve olağanüstü durumlar için gereken süre iş süresine eklenir
- Her işlem ve eylemin başlama zamanı saptanır (Başaran, 2000, 229).

3.9.2.8.Stres Yönetimi

Gümüseli (2001, 7), bireylerin olaylara direnç düzeylerinin birbirinden farklılık gösterdiğini, stres düzeyinin etkisinin; durumdan duruma, bireyden bireye farklılık gösterdiğini; bu nedenle stresin, her zaman birey ve örgüt için zararlı, tehlikeli bir sonuç göstereceğini söylemenin doğru olmayacağını belirtmektedir.

Tükenmişlikle mücadelede önem taşıyan etkili mücadele tekniklerinden biri de “stres yönetim programları”dır. Örgüt tarafından düzenlenebilen bu programlar kapsamında, iş ortamında ve iş ortamı dışında yapılabilecek aktiviteler yer alabilir (Sürgevil, 2006, 105-106).

Sabuncuoğlu, Tüz (1998, 198-203), stresle mücadele tekniklerini; bireysel mücadele stratejileri ve örgütsel stratejiler olmak üzere iki grupta incelemektedir. Bireysel mücadele tekniklerini; egzersiz, gevşeme teknikleri, biyolojik geri besleme, davranışsal kendini kontrol, dinlenme ve beslenme olarak belirtmişlerdir. Örgütsel mücadele tekniklerini de; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, eğitim, meslek danışmanlığı, stres danışmanlığı, işi yeniden yapılandırma ve çalışma ortamını insancılaştırma olarak sınıflandırmışlardır.

Solunumu kontrol etme, dinlenme ve gevşeme egzersizlerini yapmanın yanında, doğru beslenme ve düzenli uykunun da tükenmişlikle mücadelede önemli olduğunu belirten Sürgevil (2006, 106-118), mizahın da tükenmişlikle mücadelede etkili bir araç olarak kullanılabileceğini söylemektedir.

3.9.2.9.İş Değiştirme

Bütün çabalara rağmen işimizle ilgili durumumuz değişmeyebilir. Aynı işi sürdürmek kişinin daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu durumda monotonluğu azaltmak ve iş değiştirmek tükenmişlikle mücadelede bir yöntem olarak önerilmektedir (Glogow,1986'den aktaran Izgar, 2001, 45). Bir işten ayrılmanın kuşkusuz ağır bedelleri olabilir, ancak işi bırakmış olmanın artı ve eksileri dikkatli bir şekilde hesap edilerek atılacak olan bir adım, yeni bir başlangıç olarak değerlendirilmelidir (Sürgevil, 2006, 118).

Sonuç itibariyle, tükenmişlikle mücadele de kişiye düşen görevler bazı ana başlıklar altında toplanabilir (Örmen, 1993, 46):

- Kişinin kendisine karşı gerçekçi olması.
- Karamsar düşünmeyi bırakmak, daha gerçekçi düşünmek.
- Zaman zaman beyni boşaltıp, dinlendirmek.
- Endişeye sevk eden olaylarla karşılaşıldığında üretici, yararlı, kararlı düşünceler geliştirmek.
- Gerektiğinde derin bir soluk almak, kasları gevşetmek ve sakinleşmeye çalışmak.
- Olaylara karşıdaki insanın gözüyle de bakabilme yetisini geliştirmek.
- Ümitli ve iyimser bakış açısına sahip olmak.
- Geçmişte başarıyla çözülen problemleri anımsamak.

Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır (Aytaç ve diğ., 2001, 83) :

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek,
- Kararlara katılımı arttırmak,
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak,
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek, iletişimi arttırmak
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,

- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek,
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak.

4. İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜKLERİ

Araştırmanın bu bölümünde ilçe milli eğitim müdürlüklerinin Türk Eğitim Sistemi'ndeki Yeri, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin tarihçesi, görevleri, ilçe milli eğitim müdürlüklerinde kurulması gereken başlıca bölümler ile ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürlerinin görevleri yer almaktadır.

4.1.Türk Eğitim Sistemindeki Yeri

Başaran (1996, 25), bir toplumsal açık sistem olan eğitim sistemini kendine özgü özellikleri açısından üç düzeyde açıklamıştır:

- a)Üst sistemler: Bakanlık merkez örgütünü, Yüksek Öğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurulu kapsamaktadır.
- b)Aracı üst sistemler: İl ve ilçe milli eğitim örgütleri, yurt dışı eğitim temsilcilikleri ve üniversite rektörlüklerini kapsamaktadır.
- c)Temel sistemler: Okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim okullarını, yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim merkezlerini, fakülteleri, enstitüleri, yüksekokulları, bağımsız bölümleri ve bunlara benzer eğitim kuruluşlarını kapsamaktadır.

Alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkileri sistemin işlemesi bakımından son derece önemlidir. Ayrıca sistemin verimli olarak işleminde diğer sistemler ile olan ilişkileri ve onların arasındaki yeri dikkate alınmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, 4). İl ve ilçe milli eğitim örgütlerini, aracı üst sistemler olarak açıklayan Başaran (1996, 25), bunların amacını, üst sistemlerin gönderdiği yönetim kararlarını temel sistemlere ulaştırmak için etkin bir aracılık ve güçlendirme hizmeti ile kendi yetki sınırları içinde yönetim kararlarını üretmek şeklinde açıklamıştır.

4.2.Tarihçesi

İlçelerde daha önce 1933'te yayınlanan 2287 sayılı Maarif Vekaleti Hakkında Kanun'a göre kurulan ilköğretim müdürlükleri vardı (Şişman, 2004, 96-97). 1970'li yıllarda yapılan eğitime ilişkin araştırmalar, ilçe eğitim örgütünün güçlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkartmıştı. Bu araştırmalara dayanarak Onuncu Milli Eğitim Şurası, ilçe eğitim örgütünün, eğitim hizmetlerini yürütülmesinde, eğitim yatırımlarının gerçekleştirilmesinde etkililiğini artırmasını, yönetimin temel birimi olmasını kararlaştırmıştı (Başaran, 1996, 68). Bunun yanında giderek ilçelerde ortaöğretim kurumlarının yaygınlaşması sonucu 1981 yılında, ilçelerdeki ilköğretim müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürlüğüne dönüşmüştür. İlçe milli eğitim müdürlükleri 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'a dayanılarak kurulmuştur. İlçe milli eğitim müdürlükleri de il örgütüne benzer biçimde ilçenin yönetiminden sorumlu olan kaymakamlığa bağlı bir birimdir. İlçe milli eğitim müdürlüğü içinde, ilçenin büyüklük ve iş yoğunluğuna göre değişmekle birlikte, il milli eğitim müdürlüğü yapısında yer alan çoğu birimler yer almaktadır (Şişman, 2004, 96-97).

4.3.Görevleri

İl ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin teşkilât ve görevleri ile personelin görev, yetki ve sorumluluklarına ait esas ve usulleri kapsayan "Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri" adlı yönetmelik, 18 Ocak 1995 tarihli 22175 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre milli eğitim müdürlüklerinin görev alanları 7 başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

- Yönetim Hizmetleri
- Personel Hizmetleri
- Eğitim ve Öğretim Hizmetleri
- Bütçe ve Yatırım Hizmetleri
- Araştırma-Planlama ve İstatistik Hizmetleri
- Teftiş, Rehberlik ve Soruşturma Hizmetleri
- Sivil Savunma Hizmetleri

Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği'nde yukarıdaki hizmet alanlarının içerisine giren görevler; il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak görevleri, il milli eğitim müdürlüklerinin görevleri, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevleri şeklinde sınıflandırılarak görevler belirlenmiştir.

4.3.1.Yönetim Hizmetleri

Bu yönetmeliğe göre Yönetim Hizmetleri olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak görevleri olarak düzenlenen görevler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve amirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak,
- Bulunduğu görev alanındaki millî eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul ve kurumların ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dâhilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek,
- Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirilmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak,
- Görev alanına giren konularda istenen bilgilerin ilgili makamlara zamanında ulaştırılmasını sağlamak,
- Müdürlüğün bünyesindeki gerekli iş bölümünün yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak,
- Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları ile diğer eğitim araç ve gereçlerinin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak,
- Okul-Kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak.

4.3.2.Personel Hizmetleri

Aynı yönetmelikte Personel Hizmetleri başlığı altında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak görevleri ile ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- M d rl ge bağlı her tür ve derecedeki okul ve kurumlarda görevli personel için personel bilgi defteri ve formlarını tutmak, bu konuda Bakanlık ile koordinasyonu sağlamak, mevcut  ğretmen sayılarını ve gelecek  ğretim yılının  ğretmen ve diğer personel ihtiyacını ilgili makamlara bildirmek,
- Okul ve kurumlardaki personelden görevlerinde üstün bağarıları tespit edilenlerin taltif edilmelerini sağlamak veya ilgili makamlara teklifte bulunmak,
- Okul ve kurumlarda görevli  ğretmen ve diğer personele, gerektiğinde yetkisi dâhilinde bulunan cezaları vermek,
- Görev alanındaki personelin i  verimini artırmak, moral gücünü yükseltmek için; sosyal tesisler, dinlenme kampları ve benzeri tesislerin açılmasını sağlamak,
- "Sicil Amirleri Yönetmeliği" gereğince, alt birimlerde görevli personelin sicil işlemlerini zamanında yürütmek,
- Atama ve nakillere ait i leri yürüterek yetkili makamlara sunmak, konuyla ilgili olarak alt ve üst makamlarla koordinasyonu sağlamak,
- Öğretmen ve diğer personelin terfi, izin, adaylık, emeklilik gibi özlük haklarına ilişkin işlemlerden yetkisi dâhilinde olanların sonuçlandırılmasını sağlamak,
- İhtiyaç halinde vekil ve ücretli  ğretmen görevlendirilmesini İl Makamı'na teklif etmek ve alınacak onay doğrultusunda işlem yapmak,
- Çeşitli sebeplerle göreve gelmeyen öğretmenlerin derslerinin boş geçmemesi için gerekli tedbirleri almak.

4.3.3. Eğitim  ğretim Hizmetleri:

Eğitim  ğretim hizmetleri başlığı altında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak görevleri ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevleri aşağıdaki gibidir.

- Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program, genelge ve emirlerle tespit edilen eğitim amaçlarının okul ve kurumlarda gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Görev alanındaki okul ve kurumlarda eğitim faaliyetlerinin Atatürk ilke ve inkıl pları doğrultusunda yürütülmesini takip etmek, okul ve kurumlar ile

öğrencilerin her türlü bölücü, yıkıcı ve zararlı etkilerden korunmasını sağlayıcı tedbirler almak,

- Türk dili, Türk tarihi, Türk kültürü ve güzel sanatlar alanındaki çalışmalar ile yakından ilgilenerek, çalışmaların faydalı bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- Eğitim ve öğretim kurumlarında öğrencilerin bilgi seviyesini yükseltmek ve verimi artırmak için gerekli tedbirleri almak,
- Öğrencileri ve gençleri kumar, içki, sigara, uyuşturucu maddeler ve yasaklanmış yayınlardan korumak için gerekli tedbirleri almak ve dikkate değer görülen durumları ilgili makamlara bildirmek,
- Öğretim yılı başında ve sonunda görev alanında bulunan okul ve kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerle toplantılar düzenlemek, bu toplantılarda okul ve kurumların huzurlu ve verimli çalışması için gerekli programları hazırlamak, çalışmalarını değerlendirmek,
- Danışma ve benzeri kurulların mevzuata uygun olarak çalışmasını sağlamak,
- Okul ve kurumlardaki öğrencilerin problemlerini incelemek ve yaygın görülen problemler hakkında yönetici, öğretmen, veli ve öğrencileri aydınlatmak,
- Okul ve kurumlarda eğitim programlarının uygulanması sırasında görülen aksaklıkları tespit etmek, düzeltilmesi için ilgili makamlara rapor sunmak,
- Öğrenci disiplin durumunu takip etmek, disiplinsizliği önleyici tedbirler almak, öğrenci üst disiplin kurulu hizmetlerini yürütmek,
- Aynı programı uygulayan okullar arasında öğrenci seviyeleri arasında farklılıkları ortaya çıkarmak ve öğretmenlere değerlendirmeleri bakımından karşılaştırma yapma imkânını sağlamak amacıyla karşılaştırmalı sınavlar yaptırmak ve diğer ilgili işlemleri yürütmek,
- Gençlerin ve öğrencilerin, serbest zamanlarını sosyal, kültürel, sportif, izcilik, halk oyunları ve benzeri amatör faaliyet alanlarında değerlendirmelerine yönelik çalışma ve hizmetleri yürütmek,
- Gençler ve öğrenciler için kamplar ve spor tesislerinin kurulmasını sağlamak, faaliyetler yapmak ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliği içinde bulunmak,
- Okul içi ve okullar arası beden eğitimi, izcilik ve spor faaliyetlerini organize etmek ve yürütmek,

- Bütün ğretim kurumlarının beden eğitimi, spor, halk oyunları ve benzeri faaliyetlerine ait araç-gereç, ödül ve diğer benzeri ihtiyaçları sağlamak,
- Millî ve mahallî bayramların programlarının yapılması uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin işlerle ilgili verilen görevleri yapmak,
- Görev alanıyla ilgili konularda yurt içi ve yurt dışında yapılacak her türlü faaliyetlere katılacak olan ğretmen ve öğrencilerin görev ve izin işlerini yürütmek,
- Gençliğe ve sporcu öğrencilere gerekli sağlık hizmetlerinin götürülmesinde koordinasyonu sağlamak,
- Halk eğitim merkezlerinin, halk dershanelerinin, okuma odalarının ve ıraklık eğitim merkezlerinin açılmasını, çalışmasını, gelişmesini, denetlenmesini sağlamak, çalışmaların daha verimli olması için gerekli tedbirleri almak, yaygın eğitim kurumlarında görevlendirilecek öğretmenlerin görev yerlerinin belirlenmesine yönelik işleri yapmak,
- Görev alanındaki toplum kalkınmasına ilişkin plân ve programların hazırlanmasına ve uygulanmasına katılmak, ilgililerle devamlı iş birliği yapmak,
- Çıraklık ve yaygın eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli olan bina, tesis, araç ve gereçleri zamanında sağlamak, bu amaçla çeşitli kurumların bina, tesis ve imkânlarından yararlanmak,
- Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu'na ve bu Kanuna göre çıkarılmış diğer mevzuata göre işleri yürütmek, eğitim merkezlerinde çırak, kalfa ve ustaların genel ve meslekî eğitimlerini sağlamak,
- Örgün eğitim sistemine girmemiş herhangi bir eğitim kademesinden ayrılmış veya bitirmiş vatandaşların yaygın eğitim yoluyla, genel, meslekî ve teknik alanlarda eğitilmelerini sağlamak, hizmeti yaygın eğitime ait mevzuata göre yürütmek,
- Vatandaşların genel, meslekî ve teknik eğitimlerinde görev alan örgün ve yaygın eğitim kurumlarındaki ğretmen, yönetici, usta öğretici ve eğitici ustalar için yetiştirici mahiyette kurs ve seminerler düzenlemek,
- Sağlık eğitim merkezleri açılması için gereğini yapmak, sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi, sağlık personelinin verimli çalışması için gerekli tedbirleri almak,

- Okul ve kurumlarda toplum ve insan sağlığı ile ilgili halka açık kurs, seminer ve konferanslar düzenlemek,
- Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda öğrencilerin periyodik tarama ve aşılama işlemlerinin zamanında yapılmasını, gençliğe ve sporcu öğrencilere gerekli sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamak,
- Öğretmen ve diğer personeli sağlık hizmetlerinden en iyi şekilde yararlandırmak,
- Sağlık eğitim merkezi ve öğretmen hastanelerinden Bakanlık emirlerine uygun olarak her türlü fiş, belge ve dosyaların tutulması, kayda geçirilmesi ve saklanmasını sağlamak,
- Beslenme eğitim faaliyetlerini takip etmek,
- Okullarda rehberlik servislerinin kurulmasını, bunların personel, araç, gereç ve benzeri bakımından geliştirilmesini ve bu hizmetlerin mevzuata göre yürütülmesini sağlamak,
- Özel eğitime muhtaç çocukların eğitimi ile ilgili tedbirleri almak,
- Rehberlik ve araştırma merkezlerinin görevlerini yürütmelerinde resmî ve özel okul, kurum ve birimler arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Özel eğitim okul ve kurumlarının çalışmalarını izlemek, denetlemek ve değerlendirmek,
- İlkokuldan itibaren öğrencilerin meslekî ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmelerine ve verimli çalışma alışkanlığı kazanmalarına yönelik tedbirler almak
- Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının, ders ve laboratuvar araç ve gereçleri ile bunların donatımına ve basılı eğitim malzemelerine ait ihtiyaçlarını tespit etmek, plânlamak ve dağıtımını sağlamak,
- Eğitim araç ve gereçlerinin bakım ve onarımlarının yapılması ve bunların kullanılması ile ilgili tedbirler almak,
- Okul müzelerinin kuruluş donatım ve işleyişiyle ilgili tedbirler almak.
- Bakanlığa bağlı resmî, özel okul ve kurumların verdikleri diploma ve belgeleri incelemek, onaylamak, bunlara ait evrakı arşivlemek,
- Sınıf ve okul kitaplıklarının kurulmasını, zenginleştirilmesini, öğretmen ve öğrencilerin faydalanmasını sağlamak,

- Okul ve kurumlarda sağlık, beslenme, trafik ve benzeri hizmetlerle ilgili eğitim ve oğretim programlarının uygulanması için tedbirler almak,
- Okul-Aile birliklerinin usulüne uygun olarak çalışmalarını sağlamak,
- Mecburî oğrenim çağındaki çocukların okullara, okuma-yazma bilmeyenlerin yetiştirici ve tamamlayıcı sınıflara ve kurslara devamlarını sağlamak,
- Okul ve diğer eğitim kurumlarının yöneticilerinin belirlenen esaslara göre düzenledikleri sınav günlerine ve komisyonlarına ilişkin programları inceleyip onaylamak, gerekenleri il millî eğitim müdürlüğüne göndermek,
- İlk ve orta dereceli okullarda aynı sınıf veya dersi okutan oğretmenlerin zaman zaman toplanarak program değerlendirmesi ve verimliliği artırıcı çalışmalar yapmalarını sağlamak,
- Her oğretim yılı başında okullardan her birinin hangi semtlerin çocuklarını veya hangi okulların mezunlarını alacağını belirlemek, oğrencilerin bazı okullarda yığılmamaları için okullar arasında dengeli oğrenci dağılımını sağlamak, böylece okullara alabileceklerinden fazla oğrenci kayıt olmasına engel olmak ve ilçede sistem dışında oğrenci bıraktırmamak,
- Okul ve kurumlarda eğitici çalışmalar yönetmeliğine göre yapılan çalışmaları denetlemek, örnek çalışmaları çevreye duyurmak ve teşvik edici yarışmalar düzenlemek.

4.3.4.Bütçe ve Yatırım Hizmetleri

Bütçe ve yatırım hizmetleri başlığı altında ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yapması gereken görevler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- İl sınırları içindeki Bakanlığa ait veya tahsisli bina, tesis, araç ve gereçler ile Bakanlığın diğer imkânlarından bütün okul ve kurumların bir program dâhilinde dengeli olarak faydalanmasını sağlamak,
- Okul ve kurumlar için arsa temin etmek ve eğitim tesislerinin yapım, bakım ve onarım işlerini yürütmek,
- Okul ve kurumlardan gelecek bütçe tekliflerini incelemek, değerlendirmek ve gerekli ödeneğin sağlanması için ilgili makamlara teklifte bulunmak,

- Genel ve özel idare bütçelerinden, müdürlüğüne ayrılan ödeneklerin mevzuata uygun olarak dağıtım ve sarf işlemlerini yaptırmak ve bu konudaki işlemleri denetlemek,
- Görev alanındaki yatırımlarla ilgili taslak programları usulüne uygun olarak hazırlamak ve zamanında ilgili makamlara iletmek,
- Personelin özlük haklarına ilişkin tahakkuk ve mutemetlik işlerini yürütmek,
- Diğer her türlü parasal işler ve öğrencilerin burs ve benzeri işlerini yapmak,
- Ayniyat talimatnamesi gereği olan işleri yapmak,
- Genel ve özel idare bütçesinden verilen ödeneğin ve sarf edilen miktarın bu iş için ayrılan defterlere işlenmesini ve harcamaların kontrolünü sağlamak,
- Avans olarak alınan ödeneklerin usulüne uygun olarak sarf edilmesini, alınan avansın zamanında kapatılmasını ve bu hususlar için bir defter tutulmasını sağlamak

4.3.5.Araştırma Planlama ve İstatistik Hizmetleri

Yönetmelikte araştırma planlama ve istatistik hizmetleri il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak görevleri olarak düzenlenmiş olup aşağıdaki gibidir:

- Millî eğitim müdürlüğünün şubeleri arasında gerekli koordinasyonu sağlamak,
- Genel nüfus sayımlarına göre değerlendirme yapmak, muhtemel öğrenci artışı ve ilgisini tespit etmek, bu tespitlere göre okul yapım ve dağılımını plânlamak,
- Her türlü istatistikî bilginin toplanmasını, değerlendirilmesini sağlamak ve bunlarla ilgili formları hazırlamak ve geliştirmek,
- Okul ve kurumların bina, araç ve gereç durumunu gösteren istatistik ve kartların tutulmasını sağlamak ve takip etmek,
- İl ve ilçe genelinde öğrencilerin başarı, disiplin ve benzeri durumlarını takip etmek ve değerlendirmek,
- Öğrenci ve öğretmenlerin okullar itibariyle dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak için gerekli araştırmayı yapmak,

- Hizmetlerin abuk ve verimli yürütülmesini sağlamak için araştırma ve plnlama yapmak

4.3.6.Teftiş-Rehberlik-Soruşturma Hizmetleri:

Teftiş, rehberlik ve soruşturma hizmetleri ile ilgili olarak ilçe milli eğitim müdürlüklerine düşen görevler şunlardır:

- Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumları belli bir plân içinde denetlemek veya denetlenmesini sağlamak, eksiklik ve aksaklıkları gidermek için gerekli tedbirleri almak,
- Gerektiğinde ğretmen ve diğer personelle ilgili inceleme, soruşturma yapmak ve yaptırmak,
- Öğretmen ve diğer personelin hizmet içi eğitimi için gerekli programları hazırlamak veya uygulanmasını sağlamak,
- İlçede teftiş, soruşturma ve rehberlik hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi için gerekli işleri yapmak,
- İnceleme ve soruşturma için gerektiğinde il millî eğitim müdürlüğünden talepte bulunmak.

4.3.7.Sivil Savunma Hizmetleri:

Sivil savunma hizmetleri de il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak görevleri başlığı altında düzenlenmiş olup görevler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Görev alanındaki okul ve kurumlar için sivil savunma ile ilgili plân ve programları düzenlemek, gerekli tespitler yapmak ve tedbirleri almak,
- Sivil savunma teşkiltı ile koordinasyon sağlamak ve hizmetin aksamadan yürütülmesini temin etmek.

4.4.Milli Eğitim Müdürlükleri’nde Kurulması Gereken Başlıca Bölümler

Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği’ne göre ilçe milli eğitim müdürlüklerinin 7 hizmet alanında yapması gereken 88 görev bulunmaktadır.

Bu hizmetleri yürütürken ilçe milli eğitim müdürlüklerinde kurulması gereken 23 bölüm vardır. Bu bölümler:

- Özlük Bölümü
- Atama Bölümü
- İnceleme Soruşturma ve Değerlendirme Bölümü
- Kültür Bölümü
- Eğitim-Öğretim ve Öğrenci İşleri Bölümü
- Program Geliştirme Bölümü
- Hizmet İçi Eğitim Bölümü
- Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri Bölümü
- Okul Öncesi Eğitimi Bölümü
- Özel Eğitim ve Rehberlik Bölümü
- Okul İçi Beden Eğitimi Spor Bölümü
- Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Bölümü
- Burslar ve Yurtlar Bölümü
- Özel Öğretim Kurumları Bölümü
- Sağlık İşleri Bölümü
- Yaygın Eğitim Bölümü
- Çıraklık ve Meslekî Teknik Eğitim Bölümü
- Araştırma, Plânlama ve İstatistik Bölümü
- Bütçe-Yatırım ve Tesisler Bölümü
- Eğitim Araçları ve Donatım Bölümü
- Arşiv ve İdare Bölümü
- Sivil Savunma Hizmetleri Bölümü
- Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü

İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nde bu bölümler müdürlüğün şube müdürü kadro sayısına göre tek tek veya birleştirilerek kurulması gerekir. Yukarıda belirlenen görevlerdeki düzenlemeler ilçe milli eğitim müdürü tarafından şube müdürü sayısına göre yapılır. Bu görevler şube müdürü sorumluluğunda yürütülür ve hizmetin gerekliliğine göre yeni bölümler kurulabileceği gibi yeni görevler de eklenebilir (Milli Eğitim Bakanlığı, 1995).

4.5.İlçe Milli Eğitim Müdürü ile Şube Müdürünün Görevleri:

Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği (1995)'nde ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürünün görevleri aşağıda belirtildiği şekilde düzenlenmiştir.

4.5.1.İlçe Milli Eğitim Müdürünün Görevleri:

- Hizmet alanındaki okul ve kurumların amacına uygun, verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak, bu Yönetmelik ve çeşitli mevzuatla müdürlüğe verilen hizmetleri kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlamak, örgütlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve denetlemek suretiyle yerine getirmek veya yapacağı iş bölümü çizelgesine göre kendine bağlı görevliler vasıtasıyla yapılmasını sağlamak,
- Kurum adına temsil ve ağırlama görevlerini yerine getirmek.

4.5.2.Şube Müdürünün Görevleri:

- Millî eğitim müdürünün yapacağı iş bölümüne göre kendilerine verilen şubenin veya şubelerin görevlerini müdür ve müdür yardımcısına karşı sorumlu olarak yürütmek,
- Millî eğitim müdürünün görevlendirmesi halinde daire adına toplantılara katılmak, meslekî toplantılara başkanlık etmek,
- İlçe millî eğitim müdürünün verdiği yetki içinde yazışmaları ve belgeleri müdür adına imzalamak,
- İlçe millî eğitim müdürünün herhangi bir sebeple geçici olarak görevden ayrılması halinde ilçe millî eğitim müdürlüğüne vekâlet etmek,
- Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

5.BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen amaç ve alt amaçlara ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

5.1.Bağımsız Değişkenlerin Dağılımı İle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Kişisel Bilgi Formu ile deneklerden toplanan verilerin dağılım oranları aşağıdaki gibidir.

Tablo 1:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım Oranları

Cinsiyet	f	%
Kadın	14	12,5
Erkek	98	87,5
Toplam	112	100

Araştırmaya katılan yöneticilerden 14 tanesi kadın, 98 tanesi erkektir. Yüzdelik dilimlerle ifade edildiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 12,5'i kadın, yüzde 87,5'i erkektir. Bu verilere dayanarak ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmını erkeklerin oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 2:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılım Oranları

Yaş	f	%
30 veya daha az	0	0
31-40	18	16,1
41-50	56	50.0
51 veya üzeri	38	33,9
Toplam	112	100

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan tüm yöneticiler 30 yaşın üzerindedir. Yöneticilerden 18 tanesi 31 ile 40 yaş arasında, 56 tanesi 41 ile 50 yaş arasında, 38 tanesi ise 51 veya daha büyük yaştadır. Bu sayılar yüzdelerle ifade edildiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %16,1'i 31 ile 40 yaş arasında, %50'si 41 ile 50 yaşları arasında, %33,9'u ise 51 veya 51 üstü yaştadır. Bu verilere dayanarak ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Tablo 3: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım Oranları

Medeni Durum	f	%
Evli	105	93,8
Bekar	7	6,2
Toplam	112	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin 105 tanesi evli, 7 tanesi bekâr olduğunu belirtmiştir. Yani yöneticilerin %93,8'i evli, %6,2'si bekârdır. Bu verilere dayanarak ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticilerin büyük bir kısmının evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılım Oranları

Görev Unvanı	f	%
İlçe Milli Eğitim Müdürü	15	13,4
Şube Müdürü	97	86,6
Toplam	112	100

Araştırmaya katılan yöneticiler görev unvanlarına göre sınıflandırıldıklarında ilçe milli eğitim müdürü olanların sayısı 15, şube müdürü olanların sayısı 97 olarak görülmektedir. Bu sayıların yüzdelik karşılığı araştırmaya katılanların %13,4'ü ilçe milli eğitim müdürü, %86,6'sı şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Bilindiği gibi her ilçede bir tane ilçe milli eğitim müdürü bulunmasına rağmen şube müdürü sayısı birden fazladır.

Tablo 5: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Görevi Yürütme Biçimlerine Göre Dağılım Oranları

Görevi Yürütme Biçimi	f	%
Asaleten	72	64,3
Vekâleten	40	35,7
Toplam	112	100

Araştırmaya katılan yöneticilerden 72 tanesi asaleten görevini yürütmekte, 40 tanesi ise vekâleten görevini yürütmektedir. Farklı bir ifade ile araştırmaya katılan yöneticilerin %64,3'ü görevini asaleten, %35,7'si görevini vekâleten yürütmektedir. Bu verilere dayanarak yöneticilerin çoğunluğunun görevlerini asaleten yürüttükleri söylenebilir.

Tablo 6: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Mezuniyetlerine Göre Dağılım Oranları

Mezuniyet	f	%
Öğretmen Lisesi	0	0
Eğitim Enstitüsü	19	17,0
Eğitim Önlisans	7	6,3
Eğitim Fakültesi	48	42,9
Yüksek Lisans	25	22,3
Doktora	0	0
Diğer	13	11,6
Toplam	112	100

Tablo 6'da ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticilerin mezuniyetlerine göre dağılımları gösterilmektedir. Yöneticilerden 19 tanesi eğitim enstitüsü, 7 tanesi eğitim önlisans, 48 tanesi eğitim fakültesi, 25 tanesi yüksek lisans ve 13 tanesi de diğer fakültelerden mezun olmuştur. Eğitim enstitüsü mezunu yöneticiler araştırmaya katılanların %17'sini, eğitim önlisans mezunu yöneticiler araştırmaya katılanların %6,3'ünü, eğitim fakültesi mezunu yöneticiler araştırmaya katılanların %42,9'unu, yüksek lisans mezunu yöneticiler araştırmaya katılan yöneticilerin %22,3'ünü, diğer fakülte mezunu yöneticiler araştırmaya katılanların %11,6'sını oluşturmaktadır. Bu verilere dayanarak ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmının eğitim fakültesi mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 7: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Öğretmenlikteki Kıdemlerine Göre Dağılım Oranları

Öğretmenlikteki Kıdem	f	%
5 yıl veya daha az	6	5,4
6-10 yıl	7	6,3
11-15 yıl	7	6,3
16-20 yıl	18	16,1
21-25 yıl	24	21,4
26 yıl veya üzeri	50	44,6
Toplam	112	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretmenlikteki kıdemlerine göre dağılımları tablo 7’de gösterilmiştir. Tabloya göre yöneticilerden 6 tanesi 5 yıl veya daha az, 7 tanesi 6-10 yıl, 7 tanesi 11-15 yıl, 18 tanesi 16-20 yıl, 24 tanesi 21-25 yıl, 50 tanesi 26 yıl veya üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 8:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Yöneticilikteki Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım Oranları

Yöneticilikteki Mesleki Kıdem	f	%
1-5 yıl	11	9,8
6-10 yıl	20	17,9
11-15 yıl	32	28,6
16-20 yıl	19	17,0
21 yıl veya üzeri	30	26,8
Toplam	112	100

Yöneticilikteki mesleki kıdeme göre yöneticilerin dağılımı tablo 8’de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin 11 tanesi 1-5 yıl, 20 tanesi 6-10 yıl, 32 tanesi 11-15 yıl, 19 tanesi 16-20 yıl, 30 tanesi 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %9,8’i 1-5 yıl, %17,9’u 6-10 yıl, %28,6’sı 11-15 yıl, %17’si 16-20 yıl, %26,8’i 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahiptir.

Tablo 9:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım Oranları

Halen Bulunulan Kurumdaki Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	26	23,2
1-3 yıl	20	17,9
3-5 yıl	44	39,3
6yıl ve üzeri	22	19,6
Toplam	112	100

Halen bulundukları kurumdaki çalışma süresine göre yöneticilerin dağılımları; yöneticilerden 26 tanesi 1 yıldan az, 20 tanesi 1-3 yıl, 44 tanesi 3-5 yıl, 22 tanesi 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 10:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Haftalık Çalışma Saatine Göre Dağılım Oranları

Haftalık Çalışma Saati	f	%
21-30	0	0
31-40	43	38,4
41 veya üzeri	69	61,6
Toplam	112	100

İlçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerden 43 tanesi haftalık çalışma saatini 31-40 arası olarak, 69 tanesi 41 veya üzeri olarak ifade etmişlerdir.

Tablo 11:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Mesleklerindeki Yeterlilik Derecesini Algılama Düzeylerine Göre Dağılım Oranları

Mesleki Yeterlilik Derecesini Algılama Düzeyi	f	%
Çok İyi	92	82,1
Orta	20	17,9
Zayıf	0	0
Toplam	112	100

Tablo 11’de yöneticilerin mesleklerindeki yeterlilik derecelerinin algılama düzeyleri gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerden 92 tanesi yeterlilik derecesini çok iyi düzeyinde algılamakta, 20 tanesi de orta düzeyinde algılamaktadır.

Tablo 12:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Kurma Becerilerini Yeterli Görme Derecelerine Göre Dağılım Oranları

Öğretmenlerle İletişim Kurma Becerisini Yeterli Görme Derecesi	f	%
Çok İyi	103	92,0
Orta	9	8,0
Zayıf	0	0
Toplam	112	100

İlçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini yeterli görme dereceleri tablo 12’de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerden 103 tanesi öğretmenlerle iletişim kurma becerisini çok iyi derecesinde, 20 tanesi orta derecesinde görmektedir.

Tablo 13:İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Amirlerinden Takdir Görme Derecelerini Algılama Düzeylerine Göre Dağılım Oranları

Amirlerinden Takdir Görme Derecesi	f	%
Her zaman	57	51,0
Ara sıra	50	44,6
Hiç	5	4,4
Toplam	112	100

İlçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin amirlerinden takdir görme derecelerini algılama düzeylerine göre dağılımları tablo 13'te gösterilmektedir. Tabloya göre 57 yönetici amirlerinden takdir görme derecesini her zaman olarak, 50 yönetici ara sıra olarak, 5 yönetici hiç olarak algılamaktadır.

Tablo 14: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Çalışan Yöneticilerin Mesleklerinden Ekonomik Açıdan Tatmin Olma Derecesini Algılama Düzeylerine Göre Dağılım Oranları

Tatmin Olma Derecesi	f	%
Çok iyi	7	6,5
Orta	64	57
Az	34	30
Hiç	7	6,5
Toplam	112	100

Tablo 14'te ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin mesleklerinden ekonomik olarak tatmin olma derecelerini algılama düzeylerine göre dağılım oranları verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %6,5'i mesleklerinin kendilerini ekonomik olarak çok iyi derecede tatmin ettiğini ifade etmiştir. Yöneticilerin büyük bir kısmı (%57'si) orta derecede tatmin edici bulurken, %30'u az tatmin edici, %6,5'i hiç tatmin edici bulmamaktadır.

5.2. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt amacı, ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeyleri nedir? biçiminde ifade edilmiştir. Yöneticilerin duygusal tükenmişlik alt boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyleri tablo 15'te, duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyleri tablo 16'da, kişisel başarısızlık alt boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyleri tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 15:Yönetici Algılarına Göre, Yöneticilerin Duygusal Tükenme Boyutunda Yaşadıkları Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	$\bar{X}$	S
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	112	,9018	1,01307
2.İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum	112	1,3393	,99144
3.Sabah kalkıp, yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum	112	,7500	,82199
6.Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	112	,4554	,69604
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	112	,5179	,79392
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	112	,6875	,94945
14.İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	112	1,3393	1,18970
16.Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	112	,6339	,88017
20.Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	112	,3214	,71300
DUYGUSAL TÜKENME	112	,7968	,56887

Tablo 15’te yöneticilerin duygusal tükenmişlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde yöneticilerin maddelere verdikleri cevapların ortalama değerlerinin ($\bar{X}$ =,3214 ile $\bar{X}$ =1,3393) arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler “hiç göstermez” ile “nadiren gösterir” aralığındadır. Maddeler teker teker incelendiğinde yöneticilerin “kendimi çok çaresiz hissediyorum” maddesinde ($\bar{X}$ =,3214) ile en düşük puanı aldıkları görülmektedir. En yüksek puanları ise aynı ortalama ($\bar{X}$ =1,3393) ile “iş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum” ve “işimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum” maddelerinden aldıkları görülmektedir. Bu iki madde (2. ve 14.) ile “işimden soğuduğumu hissediyorum” maddesi “nadiren gösterir” aralığında, diğer maddeler “hiç göstermez” aralığındadır. Bu sonuçlara dayanarak yöneticilerin güçlerinin çok üstünde çalışıp, iş günü sonunda kendilerini bitkin hissetmelerine rağmen kendilerini çaresiz hissetmedikleri söylenebilir. Bireyleri yaptıkları çalışmalardan elde ettikleri kendine güven duygusu iş yoğunluğunun olumsuz etkisini azaltmış olabilir.

Tablo 16:Yönetici Algılarına Göre Yöneticilerin Duyarsızlaşma Boyutunda Yaşadıkları Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	$\bar{X}$	S
5.Çalışanlarımdan bazılarını onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.	112	,2500	,59275
10.Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	112	,3125	,63005
11.Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	112	,4643	,81571
15.Bazı çalışanlarımdan başına gelenler, gerçekten umurumda değil.	112	,3036	,79230
22.Çalışanlarımdan, bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	112	,5268	,78223
DUYARSIZLAŞMA	112	,3714	,45785

Tablo 16’da yöneticilerin duyarsızlaşma boyutunda yaşadıkları tükenmişlik düzeyine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde yöneticilerin maddelere verdikleri cevapların ortalama değerlerinin ($\bar{X}$ =,2500 ile $\bar{X}$ =,5268) arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler “hiç göstermez” aralığına karşılık gelmektedir. Yöneticilerin duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlik alt boyutunda en yüksek puanı ($\bar{X}$ = ,5268) ile “Çalışanlarımdan bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.” maddesinden aldıkları görülmektedir. Yöneticiler en az puanı ise ($\bar{X}$ = ,2500) ile “çalışanlarımdan bazılarını onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum” maddesinden aldıkları tablo 16’dan anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak yöneticilerin çalışanların problemlerine karşı duyarlı oldukları ve düşük düzeyde duyarsızlaşma şeklinde tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 17:Yönetici Algılarına Göre Yöneticilerin Kişisel Başarı Boyutunda Yaşadıkları Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	X	S
4.Çalışanlarımın pek çok konu hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	112	1,0000	,89039
7.Çalışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde halledebilirim.	112	,9643	,99484
9.İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	112	,9018	,92959
12.Kendimi çok enerjik hissediyorum.	112	,6875	,77146
17.Çalışanlarımla aramda rahat bir ortamı kolayca sağlayabilirim.	112	,4821	,68421
18. İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.	112	,5446	,80414
19.Bu meslekte çok değerli işler başardım.	112	,9107	,72972
21. Çalışanlarımla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum	112	,6696	,70248
KİŞİSEL BAŞARI	112	,7701	,50714

Tablo 17’de yöneticilerin kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik alt boyutunda yaşadıkları tükenmişliğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 17’deki veriler incelendiğinde yöneticilerin kişisel başarı boyutundaki maddelere verdikleri cevapların ($\bar{X} = ,4821$ ile $\bar{X} = 1,000$) arasında ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler “hiç göstermez” ile “nadiren gösterir” aralığına karşılık gelmektedir. Yöneticilerin kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik alt boyutunda yaşadıkları tükenmişlik maddelerinden en fazla puanı “çalışanlarımın pek çok konu hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim” maddesinden aldıklarını, en az puanı ise “çalışanlarımla aramda rahat bir ortamı kolayca sağlayabilirim” maddesinden aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak yöneticilerin çalışanlarının pek çok konu hakkında neler düşündüklerini kolayca anlayabildikleri halde çalışanlarıyla rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayamadıkları söylenebilir.

5.3.İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt amacı “ Yöneticilerin, Cinsiyet, medeni durum, görev unvanı, görevi yürütme biçimi, haftalık çalışma süresi, iletişim kurma düzeyi ve meslekteki

yeterlik değişkenlerine göre “Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı” şeklinde tükenmişliklerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? biçiminde ifade edilmişti. Cinsiyete ilişkin sonuçlar tablo 19’da, medeni duruma ilişkin sonuçlar tablo 20’te, görev unvanına ilişkin sonuçlar tablo 21’de, görevi yürütme biçimine ilişkin sonuçlar tablo 22’de, haftalık çalışma saatine ilişkin sonuçlar tablo 23’te, öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama derecesine ilişkin sonuçlar tablo 24’te, mesleki yeterlilik derecesi algılarına ilişkin sonuçlar tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 18:Cinsiyete Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	14	,9127	,65976	,994	,322
	Erkek	98	,7517	,55310		
Duyarsızlaşma	Kadın	14	,5571	,55012	1,635	,105
	Erkek	98	,3449	,44004		
Kişisel Başarı	Kadın	14	,9375	,55632	1,325	,188
	Erkek	98	,7462	,49821		

*P<0.05

Tablo 18’de yöneticilerin cinsiyete göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin veriler bulunmaktadır. Tablo 18’de görüldüğü gibi kadın yöneticilerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki puanları erkek yöneticilerinkinden fazla olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu sonuçlara dayanarak cinsiyetin yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Bu bulgu Aydın (2002, 53) tarafından okul yöneticileriyle yapılan araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 19: Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	105	,7481	,56409	-1,728	,087
	Bekar	7	1,1270	,51890		
Duyarsızlaşma	Evli	105	,3448	,43011	-2,440	,016*
	Bekar	7	,7714	,68730		
Kişisel Başarı	Evli	105	,7310	,48807	-3,301	,001*
	Bekar	7	1,3571	,44738		

*P<0.05

İlçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı tablo 19’da verilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde medeni durumun duygusal tükenme şeklindeki tükenmişlik üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Ancak medeni durumun duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bu bulgular Izgar (2001, 109) tarafından okul yöneticileriyle yapılan çalışmada elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında; kişisel başarı alt boyutunda tutarlılık gösterdiği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda ise farklılık göstermektedir. Tüm boyutlarda bekâr yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri evlilere göre daha yüksek bulunmuştur. Evliler, yaşadıkları sorunlarda daha fazla sosyal destek görüyor olabilir. Bu sonuçlara dayanarak bekâr olmanın duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği alt boyutunda tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Görev Unvanına Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	Görev Ünvanı	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	İlçe Milli Eğt. Müd	15	,4519	,40601	-3,081	,005*
	Şube Müdürü	97	,8213	,57345		
Duyarsızlaşma	İlçe Milli Eğt. Müd	15	,2400	,37187	-1,197	,234
	Şube Müdürü	97	,3918	,46808		
Kişisel Başarı	İlçe Milli Eğt. Müd	15	,6417	,38634	-1,054	,294
	Şube Müdürü	97	,7899	,52215		

*P<0.05

Tablo 20’de ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin görev unvanının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı ile ilgili sonuçlar verilmiştir. Tablo 20’de her üç boyutta da şube müdürlerinin tükenmişlik puanlarının ilçe milli eğitim müdürlerinin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 20’de görev unvanının, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği üzerinde anlamlı ölçüde farklılaşmadığı ancak duygusal tükenme boyutunda anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu durum şube müdürlerinin daha fazla işyüküne sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 21: Görevi Yürütme Biçimine Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	Görevi Yürütme Biçimi	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	Asaleten	72	,7978	,60896	,650	,517
	Vekalaten	40	,7250	,48529		
Duyarsızlaşma	Asaleten	72	,3583	,47582	-,405	,687
	Vekalaten	40	,3950	,42844		
Kişisel Başarı	Asaleten	72	,7465	,55028	-,658	,512
	Vekalaten	40	,8125	,42176		

P<0.05

Görevi yürütme biçimine göre yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili veriler tablo 21’de verilmiştir. Tablo 21 incelendiğinde görevini asaleten yürüten yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile görevlerini vekâleten yürüten yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Duygusal tükenmişlik boyutunda asaleten görevini yürüten yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri daha yüksek; duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik boyutlarında ise görevini vekâleten yürüten yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir. Yöneticilerin görevlerini vekâleten yürütmeleri yöneticilerin yaptıkları işlere kendilerine yeterince verememeleri ve bunun sonucunda yaptıkları işten haz almamalarına sebep olabilir.

Tablo 22:Haftalık Çalışma Saatine Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	Haftalık Çalışma Saati	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	31-40	43	,7132	,49822	-,864	,390
	41 veya üstü	69	,8084	,60615		
Duyarsızlaşma	31-40	43	,3209	,38826	-,921	,359
	41 veya üstü	69	,4029	,49645		
Kişisel Başarı	31-40	43	,6599	,47507	-1,835	,069
	41 veya üstü	69	,8388	,51766		

*P<0.05

Tablo 22’de haftalık çalışma saatine göre yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Tablo 22 incelendiğinde haftalık çalışma saatine göre yöneticilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat tablo 22’de

görüldüğü gibi 41 saat veya üzerinde çalışan yöneticilerin her üç boyuttaki tükenmişlik puanlarının diğer gruptan daha fazla olması dikkat çekicidir. Bu durum daha fazla saat çalışan yöneticilerin daha ağır iş yüküne sahip olmalarından ve fazla çalışmanın yöneticiler üzerindeki tükenmişlik tehlikesini arttırmasından kaynaklanabilir.

Tablo 23: Öğretmenlerle İletişim Kurma Becerilerini Algılama Derecesine Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	İletişim Kurma Becerisi Algısı	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	Çok iyi	103	,7594	,57316	-,781	,436
	Orta	9	,9136	,49309		
Duyarsızlaşma	Çok iyi	103	,3573	,45817	-1,107	,271
	Orta	9	,5333	,44721		
Kişisel Başarı	Çok iyi	103	,7512	,50956	-1,337	,184
	Orta	9	,9861	,44828		

P<0.05

Yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini algılama derecesine göre tükenmişlik düzeyleri tablo 23’te verilmiştir. Öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama derecesini “zayıf” olarak belirten yöneticilerin olmamasından hareketle yöneticilerin en az orta düzeyde öğretmenlerle iletişim kurma becerisine sahip oldukları söylenebilir. Her üç boyutta da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini algılama derecesini “orta” olarak belirten yöneticilerin “çok iyi” olarak belirten yöneticilere göre daha fazla puan ortalamasına sahip olmaları dikkat çekicidir. Bu sonuçlara dayanarak öğretmenlerle iyi bir iletişim kuramayan yöneticilerin tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimallerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle öğretmenlerle çok iyi iletişim kurabilen yöneticilerin, bu sayede tükenmişlik tehlikesinden uzaklaştıkları söylenebilir. Tablo 23’e dayanarak yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama derecelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Tablo 24: Mesleklerindeki Yeterliklerini Algılama Derecelerine Göre Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t Testi ve Sonuçları

	Mesleki Yeterlik Derecesi	N	$\bar{X}$	S	t	p
Duygusal Tükenme	Çok iyi	92	,7029	,56730	-2,848	,005*
	Orta	20	1,0889	,45399		
Duyarsızlaşma	Çok iyi	92	,3326	,43097	-1,949	,054
	Orta	20	,5500	,54241		
Kişisel Başarı	Çok iyi	92	,7024	,51082	-3,147	,002*
	Orta	20	1,0813	,35881		

*P<0.05

Tablo 24’te yöneticilerin mesleklerindeki yeterliklerini algılama derecelerine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablo 24’te yöneticilerin mesleklerindeki yeterlik derecesini algılama derecesinin duygusal tükenme ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık oluşturduğu, duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlik boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu bulgular Aydın (2002, 71)’ın okul yöneticileriyle yaptığı çalışmanın bulgularıyla karşılaştırıldığında; duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı boyutlarında birbirleriyle tutarlılık gösterirken, duyarsızlaşma boyutunda farklılık göstermektedir. Mesleklerindeki yeterliklerini çok iyi olarak algılamayan yöneticiler kendilerine güvenmeyip, yürüttükleri görevdeki riskleri üstlenemeyebilirler. Bu durumda yöneticiler başarılı bir yöneticilik portresi çizemeyebilirler.

5.4.Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt amacı “yöneticilerin, yaş, mezuniyet durumu, öğretmenlik kıdemi, yöneticilik kıdemi, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, amirlerinden takdir görme derecesi ve mesleğin ekonomik tatmin etme derecesi” değişkenlerine göre “Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı” şeklinde tükenmişlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? biçiminde ifade edilmmişti. Yaş değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 25 ve 26’da, mezuniyet değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 27 ve 28’de, öğretmenlik kıdemi değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 29 ve 30’da, yöneticilik kıdemi değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 31 ve 32’de, halen

bulunulan kurumdaki çalışma süresi değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 33 ve 34’te, amirlerinden takdir görme derecesi değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 35 ve 36’da, mesleğin ekonomik tatmin etme derecesi değişkenine ilişkin sonuçlar tablo 37 ve 38’de verilmiştir.

Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Değişkeni	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	31-40	18	,8519	,55359
	41-50	56	,7698	,54013
	51 veya üzeri	38	,7368	,62021
	Toplam	112	,7718	,56672
Duyarsızlaşma	31-40	18	,3444	,43281
	41-50	56	,4250	,44323
	51 veya üzeri	38	,3053	,49152
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	31-40	18	,9514	,39328
	41-50	56	,7813	,45430
	51 veya üzeri	38	,6678	,60563
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 25’te yaş değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 25’ teki veriler incelendiğinde yaş gruplarından 31 ile 40 yaş arasında olan yöneticilerin duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında diğer yaş gruplarındaki yöneticilerden daha fazla tükenmişlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Tablo 25’te dikkat çeken diğer bir bulgu da 51 veya üzeri yaşta olan yöneticilerin her üç alt boyuttaki puanlarının da diğer yaş gruplarındaki yöneticilerin puanlarından daha az olmasıdır.

Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	,162	2	,081	,249	,780
	Grup İçi	35,488	109	,326		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	,340	2	,170	,809	,448
	Grup İçi	22,928	109	,210		
	Toplam	23,269	111			

Tablo 26- devam

Kişisel Başarı	Gruplar Arası	,997	2	,498	1,971	,144
	Grup İçi	27,552	109	,253		
	Toplam	25,600	111			

P<0.05

Tablo 25 ve tablo 26 birlikte değerlendirildiğinde yaş değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($P<0.05$). Bu sonuçlara dayanarak yaşın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişliği etkileyen faktör olmadığı söylenebilir. Bunun nedeni mesleki yaşamının ilk yıllarında hedeflerine ulaşmak için çaba gösteren bireylerin yıllar ilerledikçe çeşitli engellerle karşılaşmasından dolayı orta yaşlarda bunu kaybetmeye başlaması ve tükenmişlik sendromunun belirtilerini göstermesi olabilir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular Özben, Bozkurt ve Serin (2000, 325) tarafından ilköğretim öğretmenleriyle yapılan araştırmada elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 27: Mezuniyet Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Mezuniyet Değişkeni	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	Eğitim Enstitüsü	19	,5497	,41487
	Eğitim Önlisans	7	,5079	,36772
	Eğitim Fakültesi	48	,8542	,54344
	Yüksek Lisans	25	,7911	,51452
	Diğer	13	,8974	,89173
	Toplam	112	,7718	,56672
Duyarsızlaşma	Eğitim Enstitüsü	19	,3368	,34028
	Eğitim Önlisans	7	,3429	,34087
	Eğitim Fakültesi	48	,3542	,41306
	Yüksek Lisans	25	,3520	,49759
	Diğer	13	,5385	,71360
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	Eğitim Enstitüsü	19	,5724	,35433
	Eğitim Önlisans	7	,8393	,39996
	Eğitim Fakültesi	48	,8776	,38115
	Yüksek Lisans	25	,7000	,54006
	Diğer	13	,7596	,91495
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 27’de yöneticilerin mezuniyet durumlarına göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki tükenmişliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Eğitim dışındaki bir alandan mezun

olan yöneticilerin “diğer” olarak işaretledikleri gruptaki yöneticilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma şeklindeki boyutlarda tükenmişlik puanlarının diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Mezuniyet Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişlikleri Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	1,965	4	,491	1,560	,190
	Grup İçi	33,686	107	,315		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	,415	4	,104	,486	,746
	Grup İçi	22,854	107	,214		
	Toplam	23,269	111			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	1,455	4	,364	1,437	,227
	Grup İçi	27,093	107	,253		
	Toplam	28,549	111			

P<0.05

Tablo 27 ve tablo 28 birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin tükenmişlikleri arasında mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular, Örmən (1993, 58) tarafından banka yöneticileriyle yapılan araştırma sonuçlarıyla birebir örtüşmektedir. Bu sonuçlara bakarak bu durumun arka planında bir çok nedenin olduğu söylenebilir. Terfi mekanizmasının eğitim düzeyiyle doğrudan bağlantısının olmaması yöneticilerin eğitim durumlarını yükseltmeye çalışmalarının önünde bir engel olabilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin beklentilerinin de yükseldiği göz önünde bulundurulduğunda, bu beklentilerin yeterince karşılanmaması tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını arttırabilir.

Tablo 29: Öğretmenlik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem Değişkeni	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	5 yıl veya daha az	6	,9074	,46304
	6-10 yıl	7	,7302	,41503
	11-15 yıl	7	,7937	,40789
	16-20 yıl	18	,7531	,62803
	21-25 yıl	24	,8704	,47216
	26 yıl veya üzeri	50	,7178	,64211
	Toplam	112	,7718	,56672

Tablo 29- devam

Duyarsızlaşma	5 yıl veya daha az	6	,9000	,20976
	6-10 yıl	7	,2571	,39521
	21-25 yıl	24	,3917	,49160
	26 yıl veya üzeri	50	,3200	,44263
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	5 yıl veya daha az	6	,8958	,64912
	6-10 yıl	7	,7857	,54350
	11-15 yıl	7	,8393	,37993
	16-20 yıl	18	,8194	,42492
	21-25 yıl	24	,7813	,45482
	26 yıl veya üzeri	50	,7200	,56557
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 29’da yöneticilerin öğretmenlik kıdemlerine göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 29 incelendiğinde 5 yıl veya daha az öğretmenlik yapan yöneticilerin tükenmişlik puanlarının diğer grupların puanlarından fazla olduğu görülmektedir. Tablo 29’da görülen bir başka sonuç öğretmenlikteki kıdemi 26 yıl ve üzeri olan yöneticilerin duyarsızlaşma boyutu hariç tükenmişlik puanlarının diğer gruplara göre en az olmasıdır.

Tablo 30: Öğretmenlik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişlikleri Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	,511	5	,102	,308	,907
	Grup İçi	35,139	106	,332		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	1,967	5	,393	1,957	,091
	Grup İçi	21,302	106	,201		
	Toplam	23,269	111			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	,302	5	,060	,227	,950
	Grup İçi	28,246	106	,266		
	Toplam	28,549	111			

P<0.05

Tablo 29 ve tablo 30 birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlikleri üzerinde öğretmenlik kıdemi değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı

söylenbilir. Bu bulgu Dağlı (2004, 32)'nın ilköğretim denetmenleriyle yaptığı çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında en az tükenmişlik puan ortalamasına sahip yönetici grubunun 26 yıl veya üzeri öğretmenlik kıdemine sahip yöneticilerin olmasının nedeni daha fazla öğretmenlik kıdemine sahip bireylerin kazandığı deneyim sonucu daha rahat çalışmaları ve yaş ilerlemesi ile birlikte ideallerdeki azalma olabilir. Öğretmenlikteki kıdem ile yaş değişkenine göre yöneticilerin tükenmişlikleri bir birleriyle paralellik göstermektedir.

Tablo 31: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	1-5 yıl	11	,9495	,35264
	6-10 yıl	20	,7611	,56227
	11-15 yıl	32	,7361	,52325
	16-20 yıl	19	,7544	,55504
	21 yıl ve üzeri	30	,7630	,69403
	Toplam	112	,7718	,56672
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	11	,5818	,56182
	6-10 yıl	20	,2600	,40575
	11-15 yıl	32	,3938	,43843
	16-20 yıl	19	,2737	,29971
	21 yıl ve üzeri	30	,4067	,53943
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	1-5 yıl	11	,8295	,30245
	6-10 yıl	20	,7938	,41611
	11-15 yıl	32	,7500	,47519
	16-20 yıl	19	,7039	,51067
	21 yıl ve üzeri	30	,7958	,65611
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 31’de yöneticilik kıdemine göre yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 31 incelendiğinde duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında en fazla puan ortalamasına sahip grubun 1 ile 5 yıl arasında yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasındaki yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerden sonra en yüksek tükenmişlik puanına sahip olan yönetici grubunun 21 yıl ve üzeri kідeme sahip yöneticilerin oluşturması dikkat çekicidir.

Tablo 32:Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	,398	4	,100	,302	,876
	Grup İçi	35,252	107	,329		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	,970	4	,242	1,164	,331
	Grup İçi	22,299	107	,208		
	Toplam	23,269	111			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	,166	4	,041	,156	,960
	Grup İçi	28,383	107	,265		
	Toplam	28,549	111			

P<0.05

Tablo 31 ve tablo 32 birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin yöneticilikteki mesleki kıdemlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Yöneticilerin yöneticilikteki mesleki kıdemlerine göre tükenmişlik düzeyleri ile yöneticilerin öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri paralellik göstermektedir. Yöneticilikteki mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri her üç alt boyutta da diğerlerinden fazla olmasına rağmen anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 31 ve 32'deki bulgulara dayanarak tükenmişlik sendromuna en yakın yönetici gruplarının yöneticiliğe yeni başlayanlar ve emekliliğine yakın olanlar olduğu söylenebilir. Bunun nedeni mesleğin başında yöneticilerin hedeflerine ulaşma isteklerinin fazla olmasına rağmen mesleki tecrübenin az olmasından dolayı yoğun bir şekilde çalışmalarının verdiği stres olabilir. Emekliliği yaklaşan yöneticilerin tükenmişlik puanlarının fazla olmasının sebebi de ideallerini kaybetmesi ve mesleki doyum noktasına ulaşmaları olabilir.

Tablo 33: Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	26	,6538	,42202
	1-3 yıl	20	,7278	,76767
	3-5 yıl	44	,8434	,53546
	6 yıl ve üzeri	22	,8081	,57804
	Toplam	112	,7718	,56672

Tablo 33- devam

Duyarsızlaşma	1 yıldan az	26	,2846	,37597
	1-3 yıl	20	,4300	,59214
	3-5 yıl	44	,4273	,46773
	6 yıl ve üzeri	22	,3091	,38903
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	1 yıldan az	26	,7452	,40075
	1-3 yıl	20	,9125	,73460
	3-5 yıl	44	,7500	,43217
	6 yıl ve üzeri	22	,7102	,52239
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 33'te halen bulundukları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 33 incelendiğinde; duygusal tükenmişlik puan ortalaması en fazla olan grubun halen bulunduğu kurumda 3 ile 5 yıl arası çalışan yöneticiler olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik puan ortalaması en fazla olan grubun halen bulunduğu kurumda 1 ile 3 yıl arası çalışan yöneticiler olduğu tablo 33'ten anlaşılmaktadır.

Tablo 34: Halen Bulundukları Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	,655	3	,218	,674	,570
	Grup İçi	34,995	108	,324		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	,487	3	,162	,770	,513
	Grup İçi	22,781	108	,211		
	Toplam	23,269	111			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	,518	3	,173	,666	,575
	Grup İçi	28,030	108	,260		
	Toplam	28,549	111			

P<0.05

Tablo 33 ve tablo 34 birlikte incelendiğinde yöneticilerin halen bulundukları kurumdaki çalışma süresinin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu bulgu Gürşimşek ve Girgin (2000, 315) tarafından öğretmenlerle

yapılan çalışma bulgularıyla karşılaştırıldığında; duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı boyutlarında paralellik göstermekte, duyarsızlaşma boyutunda ise farklılık göstermektedir. Tablo 33'te görüldüğü gibi bulunulan kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ile 6 yıl ve üzeri olan yöneticilerin tükenmişlik puanları diğer gruplara göre daha azdır. Halen bulunulan kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların tükenmişlik puanlarının düşük olmasının sebebi olarak, kuruma yeni gelmiş olmalarından dolayı kurumu daha farklı bir gözle görebilmeleri ve kurumla ilgili yeni bakış açıları geliştirmeleri, bunun sonucunda yaptıkları işten tatmin olmaları ileri sürülebilir.

Tablo 35: Takdir Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Takdir Görme Derecesi	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	Her Zaman	59	,6328	,48179
	Ara Sıra	47	,9054	,62896
	Hiç	6	1,0926	,52783
	Toplam	112	,7718	,56672
Duyarsızlaşma	Her Zaman	59	,3559	,45039
	Ara Sıra	47	,3872	,49238
	Hiç	6	,4000	,25298
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	Her Zaman	59	,6716	,45242
	Ara Sıra	47	,8644	,56616
	Hiç	6	1,0000	,35355
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 35'te takdir değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 35 incelendiğinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında en düşük puan ortalamasına sahip grubun amirlerinden her zaman takdir alan yöneticiler olduğu, en yüksek puan ortalamasına sahip grubunda amirlerinden hiç takdir almayan yöneticiler olduğu görülmektedir. Tablo 35'e dayanarak amirlerden takdir görmenin sıklığı tükenmişlik düzeyi ile ters orantılıdır denilebilir.

Tablo 36: Takdir Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	2,597	2	1,299	4,283	,016*
	Grup İçi	33,053	109	,303		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	,031	2	,015	,072	,930
	Grup İçi	23,238	109	,213		
	Toplam	23,269	111			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	1,307	2	,654	2,615	,078
	Grup İçi	27,242	109	,250		
	Toplam	28,549	111			

P<0.05

Tablo 35 ve tablo 36 birlikte incelendiğinde; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının her üçünde de amirlerinden her zaman takdir gören yöneticilerin tükenmişlik puanlarının az olmasına rağmen sadece yöneticilerin amirlerinden takdir görme derecelerinin duygusal tükenme boyutunda istatistiksel anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testine göre farkın kaynağı 3'e göre 1 ve 2'dir. Başka bir deyişle her zaman takdir alanlar ile ara sıra takdir alanlar, hiç takdir almayanlardan farklı düşünmüşlerdir. Bu bulgu Aydın (2002, 78)'in okul yöneticileriyle yaptığı çalışma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Buna göre yöneticilerin amirlerinden takdir görme derecesi değişkeninin duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişliği etkileyen bir faktör olmadığı fakat duygusal tükenme şeklindeki tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Buna göre bireylerin yaptıkları işten dolayı takdir edilmelerinin onların moral ve motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve onların çalışma isteklerini arttırdığı söylenebilir.

Tablo 37: Ekonomik Tatmin Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutlarında Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ekonomik Tatmin Derecesi	N	$\bar{X}$	S
Duygusal Tükenme	Çok iyi	7	,5238	,33771
	Orta	64	,6892	,58700
	Az	34	1,0098	,53207
	Hiç	7	,6190	,39988
	Toplam	112	,7718	,56672

Tablo 37- devam

Duyarsızlaşma	Çok iyi	7	,3714	,45356
	Orta	64	,3625	,46582
	Az	34	,4235	,47677
	Hiç	7	,2000	,30551
	Toplam	112	,3714	,45785
Kişisel Başarı	Çok iyi	7	,5536	,41368
	Orta	64	,7559	,55027
	Az	34	,8640	,45370
	Hiç	7	,6607	,39340
	Toplam	112	,7701	,50714

Tablo 37’de ekonomik tatmin değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 37 incelendiğinde; duygusal tükenme boyutunda puan ortalaması en düşük olan grubun ekonomik tatminini “çok iyi” olarak algılayan yöneticiler olduğu, duyarsızlaşma boyutunda ise en düşük puan ortalamasına sahip grubun “hiç” olarak algılayan yöneticiler olduğu, kişisel başarı boyutunda ise en düşük puan ortalamasına sahip olan grubun “çok iyi” olarak algılayan yöneticiler olduğu görülmektedir. Tablo 37’deki diğer bir bulgu da her üç boyutta da en yüksek puan ortalamasına sahip grubun ekonomik tatminini “az” olarak algılayan gruptur.

Tablo 38: Ekonomik Tatmin Değişkenine Göre Yöneticilerin, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Şeklinde Tükenmişliklerine İlişkin Algıları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Yönelik Olarak Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	2,956	3	,985	3,255	,025*
	Grup İçi	32,694	108	,303		
	Toplam	35,650	111			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	,303	3	,101	,475	,700
	Grup İçi	22,965	108	,213		
	Toplam	23,269	111			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	,725	3	,242	,937	,425
	Grup İçi	27,824	108	,258		
	Toplam	28,549	111			

*P<0.05

Tablo 37 ve tablo 38 birlikte incelendiğinde; ekonomik tatmin değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık vardır. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testine göre farkın kaynağını orta ve

az düzeyde ekonomik tatmin sağlıyor diyen yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bulgu Aksu ve Baysal (2005, 19) tarafından okul müdürleriyle yapılan araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında duygusal tükenme boyutunda farklılık göstermekte, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında ise paralellik göstermektedir. Bireylerin çalıştıklarının karşılığını tam olarak alamadıkları düşüncesine sahip olması onların yaptıkları işe kendilerini vermelerine engel olup işten doyum elde edememelerine sebep olabilir.

5.5.Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacı “ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri mesleki çalışmalarında kendilerini olumsuz etkileyen sorunlar olarak neleri algılamaktadırlar?” şeklinde ifade edilmişti. Anketleri değerlendirmeye alınan yöneticilerin %26’sı bu amaçla sorulan soruyu boş bırakmış, %4’ü “hiçbir sorun yok” şeklinde cevap vermiştir. Yöneticiler, kendilerini mesleki çalışmalarında etkileyen sorunlar olarak belirttikleri faktörler tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: Yöneticileri Mesleki Çalışmalarında Olumsuz Olarak Etkileyen Faktörlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticileri Olumsuz Etkileyen Sorunlar	f	%
Hiçbir sorun yok.	4	3,57
Yetkilerin az olması.	8	7,14
Siyasi baskılar	13	11,61
Kalifiye personel eksikliği	29	25,89
Ekonomik sıkıntılar	22	19,64
Bağlı kurumlardaki yöneticilerin yönetim alanında yetersiz olması	11	9,82
Atamalarda liyakate öncelik verilmemesi	19	16,96
Koordinasyon eksikliği	16	14,29
İş yoğunluğu	14	12,50
Sık değişen mevzuat	8	7,14
Kurumların yetersiz fiziki yapıları	8	7,14

Burada elde edilen bulgular Erol (1995, 63-70) tarafından okul müdürleriyle yapılan araştırmada elde edilen bulgularla tutarlılık göstermektedir. Erol (1995, 63-70), “Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller adlı araştırmasında okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engellerden de ölçüde

etkilendiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Okul müdürleri yönetime siyasetin karışmasını %81,3; finansman yetersizliğini, alınan kararların sık sık değişmesini, mevzuatın günün şartlarına uygun olmamasını, personel eksikliğini, araç gereç eksikliğini, üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesini, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmamasını, denetimlerde tutarsızlıkları, merkezden alınan kararların uygulanmasını, yönetimin merkezîyetçi olmasını, personel fazlalığını çok ve orta derecede görevlerini başarmada engel olarak görmektedirler.

6.SONUÇ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1.Sonuçlar

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinden sonra elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- İlçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar.
- Cinsiyet değişkeni yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
- Medeni durum değişkenine göre yöneticilerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark oluştururken, duygusal tükenme boyutunda anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
- Görev unvanı, yöneticilerin duygusal tükenme alt boyutundaki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ölçüde farklılık oluşturmuştur. Ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutlarında ise anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
- Görevi yürütme biçimlerine göre yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri her üç alt boyutta da anlamlı bir farklılık göstermemiştir.
- Yöneticilerin haftalık çalışma saatleri tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

- Öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama derecelerine göre yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Mesleki yeterlilik derecesini algılama derecesi; duygusal tükenme ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir fark oluşturmuş, duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlik üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
- Yaş değişkenine göre yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Yöneticilerin mezun oldukları okul ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Öğretmenlik kıdemi değişkeni yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklindeki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
- Yöneticilerin yöneticilik kıdemi ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin halen bulundukları kurumdaki çalışma süresi ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Amirlerinden takdir görme derecesi yöneticilerin duygusal tükenme şeklindeki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmuş, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
- Mesleğin ekonomik tatmin derecesi algısı ile yöneticilerin duygusal tükenme şeklindeki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği alt boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İlçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri; siyasi baskılar, kalifiye personel eksikliği, ekonomik sıkıntılar, bağlı kurumlardaki yöneticilerin yönetim alanında yetersiz olması, atamalarda liyakate öncelik verilmemesi, koordinasyon eksikliği, iş yoğunluğu, sık sık değişen mevzuat, kurumların yetersiz fiziki yapıları ve yetkilerinin az olması gibi faktörleri mesleki

alışmalarında kendilerini etkileyen olumsuz olarak etkileyen faktörler olarak belirtmişlerdir.

6.2.Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler araştırmacılar ve uygulayıcılar için sınıflandırılmıştır.

6.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın, bundan sonra tükenmişlik ile ilgili yapılacak yeni araştırmalara kaynak teşkil edeceği düşünölmektedir. Bunun yanışıra;

- Böyle bir çalışma, ölkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı ve sosyo-költörel yapısı göz önüne alınarak, değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.
- Benzer araştırmalar, eğitimin diğer kademelerinde yapılarak bir karşılaştırma yapılabilir.
- Benzer araştırmalar, bakanlık merkez teşkilatı ve il milli eğitim müdürlüklerindeki yöneticilerle yapılarak ilçe milli eğitim müdürleriyle karşılaştırılabilir.
- Tükenmişlikle başa ıkımda kullanılacak programlar geliştirilebilir.

6.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- şube müdürlüğü norm kadroları güncellenmeli ve personel sıkıntısı giderilmelidir.
- şube müdürlerinin ekonomik gelirleri ile sahip oldukları yetki ve sorumlulukları arasındaki orantısızlık giderilmelidir.
- İlçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürlerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerin sayısı arttırılmalıdır.
- Tükenmişlik sendromu verilecek hizmet içi eğitimlerde yöneticilere anlatılmalı ve tükenmişlikle baş etme eğitimleri verilmelidir.

- Yöneticilerin performans değerlendirmeleri yapılarak, mesleklerinde başarı gösterenlere teşekkür ve takdir belgelerinin yanında ekonomik yönden rahatlatacak aylıkla ödüllendirme, terfi gibi ödüller verilmelidir.
- Vekâleten görevlendirilen yöneticiler liyakat göz önünde bulundurularak asaleten atanmalıdır.
- İlçe milli eğitim müdürlüklerinin fiziki ortamları ve teknik donanımları ile birlikte yeterli insan kaynağı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, Sırrı. 2003. Mesleki Doyum Kaynakları Farklı Olan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. **VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri, 9-11 Temmuz 2003**. Malayta: İnönü Üniversitesi: 132
- Akçamete, Gönül, Sema Kaner, Bülbin Sucuoğlu. 2001. **Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksu, Ali, Asuman Baysal. 2005. İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. s.41: 7-24.
- Altıntaş, Ersin. 1999. Teknik Öğretmenin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Bazı Faktörler ve Yordayıcı Değişkenler. **4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, 10-12 Eylül 1997**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi:219-243.
- Aslan, Dilek, Nural Kiper, Ergun Karaağaoğlu, Ferda Topal, Mehmet Güdük ve Ö.Sinan Cengiz. 2005. **Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara:Türk Tabipler Birliği Yayınları.
- Aydemir, Ayhan. 2003. Yöneticilerde Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bireylerarası Çatışmalara Girme Eğilimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Levent. 2002. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa. 2000. **Eğitim Yönetimi**. 6. bs. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytaç, Mustafa, Serpil Aytaç, Zerrin Fırat ve Nuran Bayram. 2001. **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi.
- Baltaş, Zuhal. [06.02.2007]. Tükenmenin Ardındaki Çıkılmaz. **Kaynak Dergisi**. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp>
- Baltaş ,Acar, Zuhal Baltas. 1996. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barut, Yaşar, Melek Kalkan. 2002. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.14: 65-76

Başaran, İ.Ethem. 1996. **Türkiye Eğitim Sistemi**. 3.bs. Ankara: Yargıcı Matbaası.

_____. 2000. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. 3.bs. Ankara: Feryal Matbaası.

_____. 2000. **Yönetim**. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası.

Budakoğlu, I.İrem, Cihangir Özcan, Kadir Atlı, Rengin Erdal. 2006. T.C. Devlet Demiryolları Ankara Fabrikaları ve İkinci Bölge Müdürlüğü'nde Çalışanların Tükenmişlik Durumları. **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**. c.5. s.5: 317-325.

Bursalıoğlu, Ziya. 2002. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 12. bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Canpolat, Seçil. 2004. Öğretmenlerde Yaşanan Tükenmişlik Sendromunun Sınıf Yönetimi Sorunlarını Çözme Becerisine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cüceloğlu, Doğan. 1997. **İnsan ve Davranışı**. 7. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çam, Olcay. 1993. Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması. **Yedinci Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, 22-25 Eylül 1992. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 155-160.

Çelik, Vehbi. 2003. **Eğitimsel Liderlik**, 3. bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çetinkanat, A.Canan. 2002. İş Doyumu ve Tükenmişlik. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. s. 9: 186-193.

Çokluk, Ömay. 2004. Örgütlerde Tükenmişlik. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. ed. Cevat Elma ve Kamile Demir. 2. bs. Ankara: Anı Yayıncılık: 109-134.

Dağlı, Abidin İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. 2004. **Çağdaş Eğitim Dergisi**. s:305 : 26-34

Demir, Ayhan. 2003. Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik. **VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri, 09-11 Temmuz 2003**. Malatya: İnönü Üniversitesi: 88.

Demirel, Yeltekin, Nuran Güler, Aydın Toktamış, Deniz Özdemir, Erol Sezer. 2005. Burnout among High School Teachers in Turkey. **Middle East Journal of Family Medicine**. c. 3. s. 3: 33-36.

Demirtaş , Hasan, Hasan Güneş. 2002. **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara:Anı Yayıncılık.

Deryakulu, Deniz. 2005. Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. s.19.

- Dolunay, A.Birsen. 2002. Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**. c. 55. s.1: 51-62.
- Dönmez, Burhanettin, Hasan Güneş. 2001. İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. s.5:71-78.
- Edmonson, Stacey L., David P.Thompson. [18.01.07]. Burnout Among Special Educators:AMeta-Analysis. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/000000b/80/27/bd/8e.pdf
- Elma, Cevat. 2003. Yönetimsel Etkinliğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri. **Yönetimde Çağdaş Uygulamalar**. ed. Cevat Elma ve Kamile Demir. 2. bs. Ankara:Anı Yayıncılık: 181-200.
- Ensari, Hoşcan. 2002. **21.Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi**. 3.bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ensari, Hoşcan, Semai Tuzcuoğlu. 1996. Marmara Üniversitesine Bağlı fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında (Burnout) Kişilik Özelliklerinin Rolü. **II Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu Bildirileri, 18-20 Eylül 1996**. İstanbul: Marmara Üniversitesi: 29-36
- Erdoğan, İlhan. 1987. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:3456.
- Eren, Erol. 2003. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergin, Canan. 1993. Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erol, Figen. 1995.Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. s.1: 63-71
- Evers, Will J.G. ve Welko Tomic. [24.01.2007]. Students' Perceptions of the Incidence of Burnout Among Their Teachers. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/27/ce/bc.pdf
- Girgin, Günseli, Asuman Baysal. 2005. Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. **Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni**. s. 4. http://www.halksagligi.org/bulten/khb/khb_004_04-172.pdf [20.12.2006]
- Gmelch, Walter H., Joseph A. Torelli. [03.01.2007]. The Association of Role Conflict and Ambiguity with Administrator Stress and Burnout. http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/26/f5/11.pdf

Gökçekan, Zafer, Recep Özer. 1999. Doğu Karadeniz Bölgesinde Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. **4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, 10-12 Eylül 1997**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi:14-23.

Gümüşeli, A.İlker. 1994. İzmir Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

_____. 2001. Öğretmenlerde Stres Yaratan Faktörler. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi. www.agumuseli.com [09.11.2006]

Güneri, O.Yerin, Yalçın Özdemir. 2003. Sınıf Yönetiminde Özyeterliğin, Medeni Durumun , Cinsiyetin ve Öğretmenlik Deneyiminin Öğretmen Tükenmişliğindeki Rolü. **VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri, 9-11 Temmuz 2003**. Malatya: İnönü Üniversitesi: 41-42.

Gürşimşek, Işık, Günseli Girgin. 2000. İzmir Örnekleminden Okulöncesi Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okullarda Hizmet Veren Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi. **2.Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu, 10-12 Mayıs 2000**. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi: 314-321.

Hanson, Anne Marie. 2006. No Child Left Behind: High-Stakes Testing and Teacher Burnout in Urban Elementary Schools. Doktora Tezi. University of Phoenix.

Haran, Seda, Halise Devrimci Özgüven, Şenay Ölmez, Işık Sayıl. 1998. Ankara Üniversitesi Hastaneleri ve Ankara Numune Hastanesi'nde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeyleri. **Kriz Dergisi**. c. 6. s. 1: 75-84.

Haran, Seda, Işık Sayıl, H. Devrimci Özgüven, Şenay Ölmez. 1997. Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. **Kriz Dergisi**. c. 5. s. 2: 71-78

Hesapçıoğlu, Muhsin. 2004. Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları. **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**. İstanbul: DEM Yayınları.

Izgar, Hüseyin. 2001. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Janssen, P.P.M., Wilmar B. Schaufeli, Inge Houkes. 1999. Work-Related and Individual Determinants Of Three Burnout Dimensions. **Work&Stress Dergisi**. c.13. s.1: 74-86.

Kaçmaz, Nazmiye. 2005. Tükenmişlik(Burnout) Sendromu. **İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**. c. 68. s.1: 29-32.

Kapıkıran, Necla A. 2003. Okul Öncesi Öğretmenlerde Tükenmişliğin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. s.13: 73-78.

- Karip, Emin. 2003. **Çatışma Yönetimi**. 3. bs. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Kaynak, Tuğray. 1995. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. 2.bs. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kırılmaz, AyşeY. ,Ümit Çelen, Nilgün Sarp. [17.10.2006]. İlköğretim’de Çalışan bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması. <http://www.ilkogretim-online.org.tr>
- Koçel, Tamer. 2003. **İşletme Yöneticiliği**. 9. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kop, Nicolien, Martin Euwema, Wilmar Schaufeli. 1999. Burnout, Job Stres and Violent Behaviour Among Dutch Police Officers. **Work&Stress Dergisi**. c. 13. s.4: 326-340.
- Kulaksızoğlu, Adnan, Bülent Dilmaç, Aydan Aydın. 2003. Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.3. s.1: 15-25.
- Maraşlı, Müge. 2005. Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. **TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**. s.23: 27-34.
- Maslach, Christina .2002. Psychology of Burnout. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**.(1415-1418).www.elsevier.com [23.11.2006]
- Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği. 1995. **Tebliğler Dergisi**. Sayı:2424.
- Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 S.K.). 1992. **Resmi Gazete**. 21240, Mayıs.
- Örmen, Uğur. 1993. Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özben, Şüheda, Nergüz Bozkurt, Oğuz Serin. 2000. İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Olumsuz Otomatik Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **2.Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu, 10-12 Mayıs 2000**. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi:321-326.
- Özdemir Ali Kemal, Deniz Özdemir, Erdem Kılıç, Mustafa Öztürk, Haldun Sümer. 2003. Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi. **Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi**. c. 6. s.1: 14-18.
- Özdemir, Servet. 2000. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgüven, İ.Ethem. 2003. **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Sistem Ofset.

- Peker, Reşat. 2002. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler. **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 15. s.1: 305-318.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 1998. **Örgütsel Psikoloji**. 3.bs. Bursa:Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Sarı, Hakan. 2004. An Analysis of Burnout and Job Satisfaction among Turkish Special School Headteachers and Teachers, and the Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction. **Educational Studies**. c. 30. s:3: 291-306.
- Smith-Stevenson, Ruthie ve Charles E. Saul. [12.01.07]. An Investigation into Burnout among Mississippi High School Principals.http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/21/f2/c3.pdf
- Sürgevil, Olca. 2006. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, Mehmet. 2004. Türk Eğitim Sistemi. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. ed. Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayıncılık: 59-98.
- Talbot, Laura A. 2000. Burnout and Humor Usage among Community College Nursing Faculty Members. **Community College Journal of Research and Practice**. c.24.s.5: 359-373.
- Taycan, Okan, Leman Kutlu, Selma Çimen, Nurcan Aydın. 2006. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**. c.7. s.2: 100-108.
- Temel, Ayşe. 2006. Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar. **İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.8. s.2: 104-127.
- Tepeci, Mustafa, Kemal Birdir. 2003. Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu. **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22-24 Mayıs 2003**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi: 959-972.
- Torelli, Joseph A., Walter H. Gmelch. 1993. Occupational Stress and Burnout in Educational Administration. **People and Education**. c.1. s.1: 363-381.
- Torun, Alev. 1995. Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümkiye, Songül. 1999. Çukurova Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Akademik Tükenmişlik Düzeyleri. **4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi: 47-60.
- _____. 2005. Öğretmenlerin Sınıf İçi Disiplin Anlayışları ve Tükenmişlikle İlişkisi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. s.44: 549-568.

Ünal, Süheyla, Rıfat Karlıdağ, Saim Yoloğlu. 2001. Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi. **Klinik Psikiyatri Dergisi**. s. 4: 113-118.

Yaman, Hakan, Mehmet Ungan. 2002. Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme. **Türk Psikoloji Dergisi**. c. 17. s. 49 : 37-44.

EKLER

Ek 1. İzin Onayı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1462
KONU: Anket(Sabahattin SÜMER)

18 Mayıs 06

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ : a-)Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 04.05.2006 tarih ve 410 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma,Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 tarih ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans programı öğrencisi Sabahattin SÜMER'in, "İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinde Görevli Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri" konusunda anket uygulaması yapma hakkında ilgi(a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul Müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, (EK: 3/4 - 3/5- 3/6)' de belirtilen toplam 40 (kırk) sorudan ibaret anket çalışmasını ilimiz 32 ilçe Millî Eğitim Müdürlüklerinde görevli Yöneticilere uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
17/05/2006
Ali SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİM
%100
İNDEKS

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Çağaloğlu 526
13 82

4440632

Ek 2. Anket Formu

Sayın Yöneticim,

Bu anket, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görevli yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilerle ilgili 18 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini ölçme amacıyla hazırlanmış 22 soru yer almaktadır. Anket formlarını üst kısımlarındaki açıklamalara göre yanıtlayınız. Soruları cevaplarken “olması gerekeni” değil olanı ortaya koymanız araştırmanın amacına ulaşması için büyük bir önem arz etmektedir. Anketteki soruların tamamını cevaplamanız araştırmanın sağlıklı bir şekilde tamamlanmasına büyük katkıda bulunacaktır.

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar araştırma amacı dışında kullanılmayacak, hiçbir kuruma verilmeyecektir. Cevaplandığı formalar araştırmacı tarafından bilgisayara işlenecek ve değerlendirilecektir. Anketlere isim yada herhangi bir belirleyici yazmanıza gerek yoktur.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylık ve başarılar dilerim. Saygılarımla.

Telefon:

İş: 212.568 15 09

Cep: 505.571 65 78

E-mail: sabahattinsumer@gmail.com

Sabahattin SÜMER

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yön.Tef. Plan. ve Eko. Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 2-Devamı

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda kişisel bazı özelliklerin belirlenmesi amacıyla sorular sorulmuştur. Lütfen durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın.....()
Erkek.....()

2. Yaşınız?

30 veya daha az.....()
31-40.....()
41-50.....()
51 veya üzeri.....()

3. Medeni Durumunuz?

Evli()
Bekar.....()

4. Görev ünvanınız?

İlçe Milli Eğt. Müdürü..()
Şube Müdürü()

5. Görevinizi Yürütme biçiminiz?

Asaleten.....()
Vekaleten.....()

6. Mezuniyetiniz?

Öğretmen Lisesi.....()
Eğitim Enstitüsü.....()
Eğitim Önlisans.....()
Eğitim Fakültesi.....()
Yüksek Lisans.....()
.....
Doktora.....()
.....
Diğer (Belirtiniz).....()
.....

7. Öğretmenlikteki Kıdeminiz?

5 yıl veya daha az.....()
6-10 yıl.....()
11-15 yıl.....()
16-20 yıl.....()
21-25 yıl.....()
26 yıl veya üzeri.....()

8. Yöneticilikteki Mesleki Kıdeminiz?

1-5 yıl.....()
6-10 yıl.....()
11-15 yıl.....()
16-20 yıl.....()
21 yıl ve üzeri.....()

9. Şu an çalıştığınız kurumda bulunan toplam personel (şef, memur, hizmetli) sayısı?

.....

10. Müdürlüğünüze bağlı kurum sayısı?

.....

11. Halen bulunduğunuz kurumdaki çalışma süreniz?

1 yıldan az.....()
1-3 yıl.....()
3-5 yıl.....()
6 yıl ve üzeri.....()

Ek 2-Devamı

12. Haftalık çalışma saatiniz?

21-30.....()

31-40.....()

41 veya üstü.....()

13. Size göre mesleğinizdeki yeterlilik derecesi ?

Çok iyi.....()

Orta.....()

Zayıf..... ()

14. Öğretmenlerle iletişim kurma becerinizi yeterli görme dereceniz?

Çok iyi.....()

Orta..... ()

Zayıf.....()

15. Amirlerinizden takdir görme dereceniz?

Her zaman..... ()

Ara sıra..... ()

Hiç..... ()

16. Mesleğinizin sizi ekonomik açıdan tatmin etme derecesi?

Çok iyi.....()

Orta.....()

Az.....()

Hiç.....()

17. Aldığınız yöneticilik eğitimi/eğitimleri ?

- Hiçbir yöneticilik eğitimi almadım..... ()
- Milli Eğitim Müdürlüklerinin düzenlediği yöneticilik seminerleri.....()
- Üniversitelerle işbirliği içinde düzenlenen yöneticilik programları.....()
- Eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi.....()
- Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi.....()
- Diğer (Belirtiniz).....()

18. Mesleki çalışmalarınızda sizi olumsuz etkileyen nedenler?(Belirtiniz.)

.....

.....

.....

.....

Ek 2- Devamı

BÖLÜM MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

Bireyin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeleri ne kadar sıklıkta yaşadığınızı uygun kutuya işaretleyiniz. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş günüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum					
3.Sabah kalkıp, yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum					
4.Çalışanlarımın pek çok konu hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.					
5.Çalışanlarımdan bazılarını onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.					
7.Çalışanlarımda sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.					
10.Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.					
11.Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.					
12.Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
14.İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
15.Bazı çalışanlarımda başına gelenler, gerçekten umurumda değil.					
16.Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17.Çalışanlarımla aramda rahat bir ortamı kolayca sağlayabilirim.					
18.Çalışanlarımla yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.					
19.Bu meslekte çok değerli işler başardım.					
20.Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
21.İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.					
22.Çalışanlarımda bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.					

Ek 3. Uygulanan Anketlerin İlçelere Göre Dağılımı

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görevli Yönetici Sayıları ve Uygulanan Anket Sayıları

İLÇE ADI	YÖNETİCİ SAYISI	UYGULANAN ANKET SAYISI
ADALAR	3	2
AVCILAR	7	4
BAĞCILAR	4	3
BAHÇELİEVLER	6	6
BAKIRKÖY	7	6
BAYRAMPAŞA	5	4
BEŞİKTAŞ	4	3
BEYKOZ	4	3
BEYOĞLU	4	1
BÜYÜKÇEKMECE	7	3
ÇATALCA	3	2
EMİNÖNÜ	6	4
ESENLER	3	3
EYÜP	4	1
FATİH	5	5
G.OSMANPAŞA	6	5
GÜNGÖREN	4	4
KADIKÖY	8	5
KAĞITHANE	7	2
KARTAL	8	4
KÜÇÜKÇEKMECE	6	3
MALTEPE	7	6
PENDİK	5	4
SARIYER	5	2
SİLİVRİ	4	4
SULTANBEYLİ	6	6
ŞİLE	3	2
ŞİŞLİ	7	3
TUZLA	4	3
ÜMRANİYE	5	2
ÜSKÜDAR	7	6
ZEYTİNBURNU	3	3
TOPLAM	167	114

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Mardin'in Kızıltepe ilçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Kızıltepe'de yaptım. Lisans eğitimimi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nde tamamladım. 2003 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Hazırlık sınıfına başladım.

1999 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra İstanbul Esenler Menderes İlköğretim Okulu'nda sınıf öğretmenliğine başladım. 2002 yılında Van Başkale Esenyamaç Köyü İlköğretim Okulu'nda yedek subay öğretmenlik yaptım. 2005 yılında Esenler Halk Eğitimi Merkezi Müdürlüğü'ne müdür yardımcısı olarak atandım. Halen bu görevimi sürdürmekteyim.