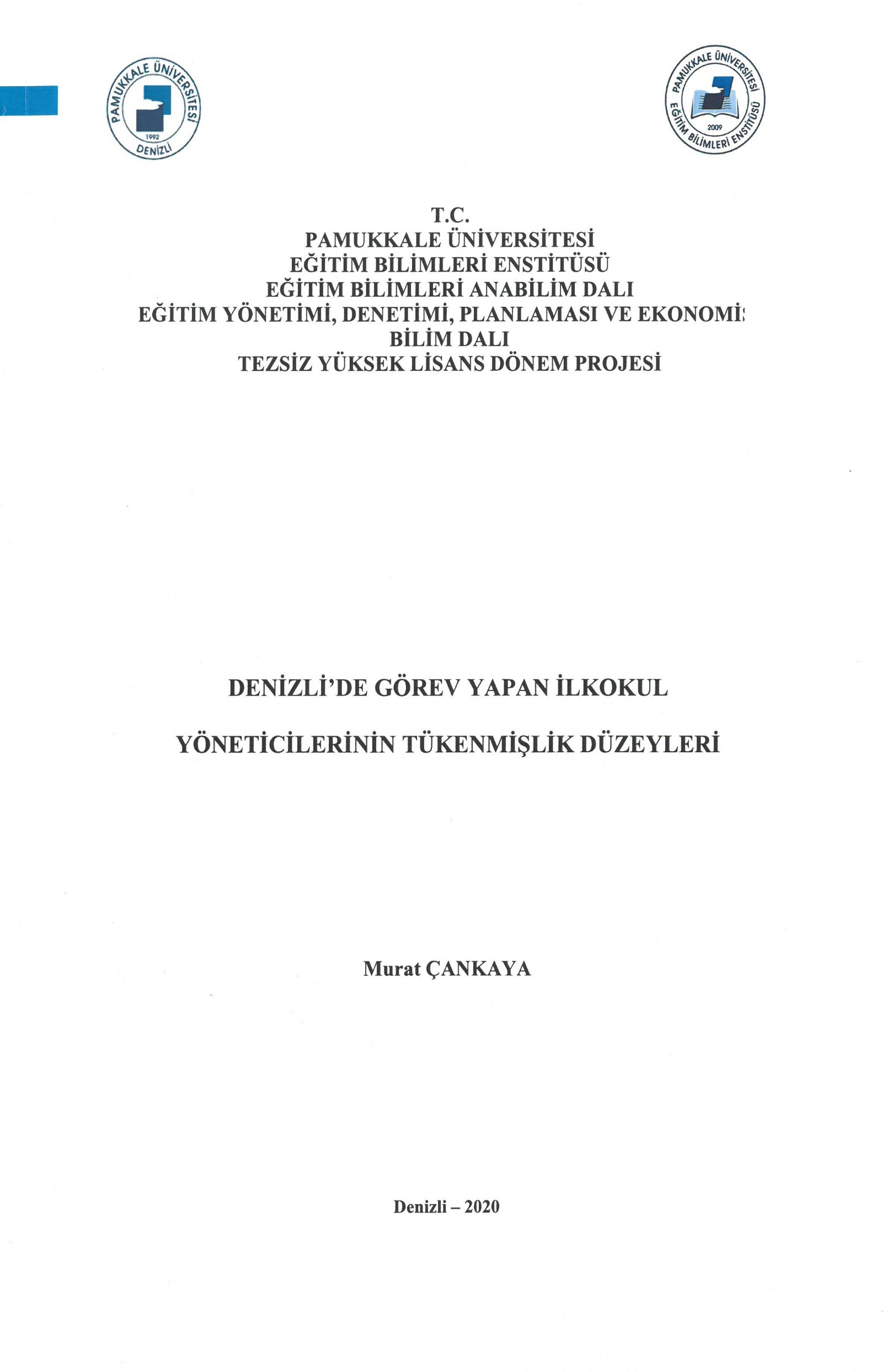
****

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ**

**DENİZLİ’DE GÖREV YAPAN İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN**

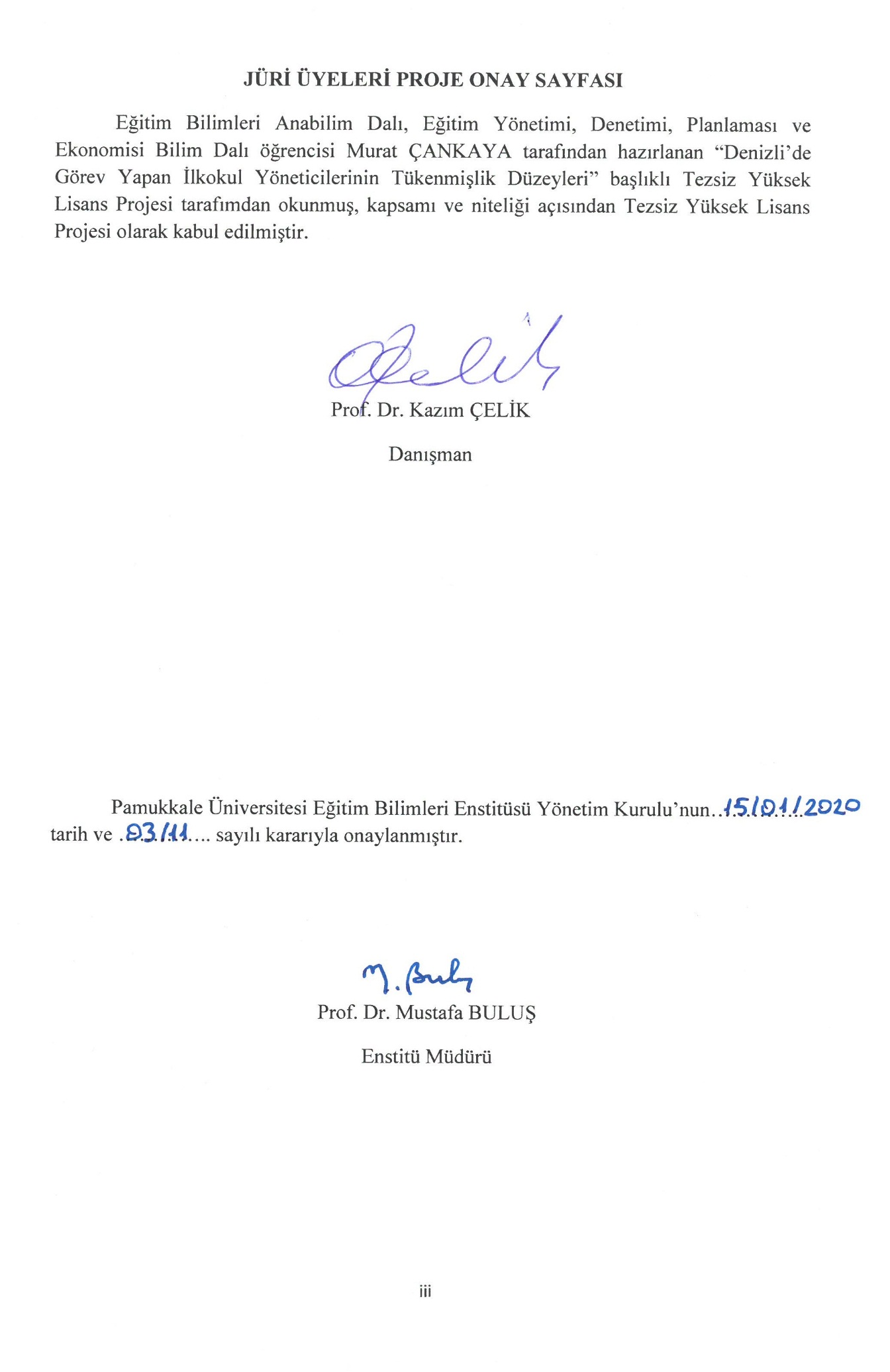
**TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ**

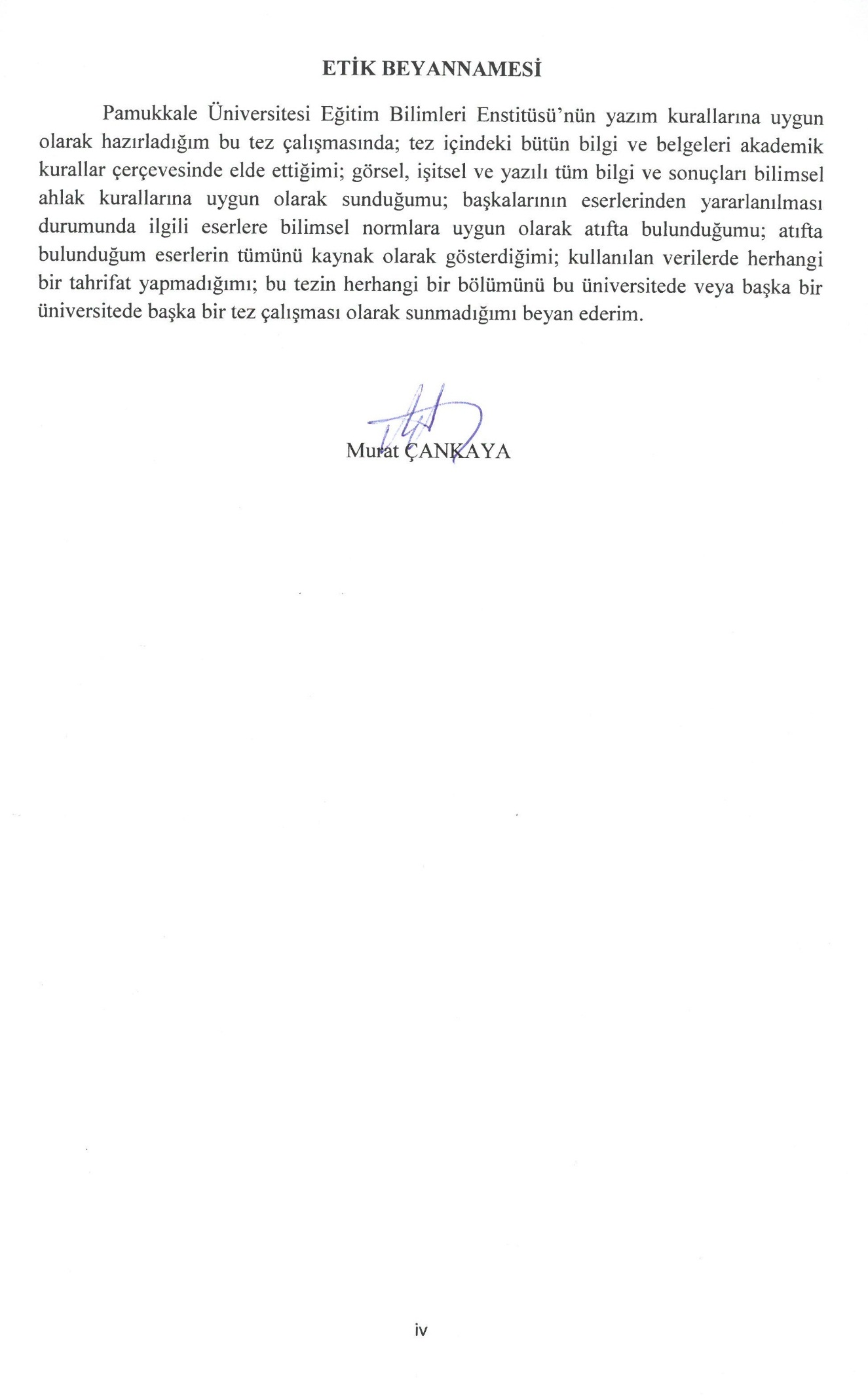
**Murat ÇANKAYA**

**Danışman**

**Prof. Dr. Kazım ÇELİK**

**Denizli - 2019**



****

**ÖZET**

ÇANKAYA, Murat

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Kasım 2019, 39 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Denizli’de Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan ilkokul yöneticilerinin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarında tükenmişlik seviyelerini kişisel ve mesleki değişkenlere göre belirlemek ve bu değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla Denizli’de Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde 2018-2019 Öğretim Yılında ilkokullarda görev yapan 131 müdür ve müdür yardımcısına araştırmacı tarafından geliştirilen mesleki ve kişisel bilgi formu ile birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde bağımsız örneklem T-Testi analizinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda okul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarında ortalamadan düşük olduğu, okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, okul yöneticiliğinde geçen kıdem, görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı, mesleğinin saygınlığı konusundaki düşünce durumu ve okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektifliği konusundaki düşünce durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın olmadığı, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin algılarının MEB’in rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın olmadığı ancak okul yöneticilerinin duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin algılarının MEB’in rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerinin rotasyonu uygulamasını doğru bulanların duygusal tükenmelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Okul yöneticisi, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı.

İçindekiler

[1. GİRİŞ 1](#_Toc27662980)

[**1.1** **Problem Durumu** 1](#_Toc27662981)

[**1.1.1** **Problem Cümlesi** 3](#_Toc27662982)

[**1.1.2** **Alt Problemler** 3](#_Toc27662983)

[**1.2** **Araştırmanın Amacı** 3](#_Toc27662984)

[**1.3** **Araştırmanın Önemi** 3](#_Toc27662985)

[**1.4** **Araştırmanın Sınırlılıkları** 4](#_Toc27662986)

[2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 5](#_Toc27662987)

[2.1. Kuramsal Çerçeve 5](#_Toc27662988)

[2.1.1. Eğitim 5](#_Toc27662989)

[2.1.2. Eğitim Yönetimi 6](#_Toc27662990)

[2.2.1. Tükenmişliğin Tanımı 7](#_Toc27662991)

[2.2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları 9](#_Toc27662992)

[2.2.3 Tükenmişliğin Nedenleri 11](#_Toc27662993)

[2.2.4. Tükenmişliğin Belirtileri 11](#_Toc27662994)

[2.2.5. Tükenmişliğin Etkileri 12](#_Toc27662995)

[2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları 13](#_Toc27662996)

[2.2.7. Tükenmişliği Önleme ve Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri 14](#_Toc27662997)

[2.3 İlgili Araştırmalar 15](#_Toc27662998)

[3. YÖNTEM 18](#_Toc27662999)

[**3.1.** **Araştırma Deseni** 18](#_Toc27663000)

[**3.2.** **Evren ve Örneklem/ Çalışma Grubu** 18](#_Toc27663001)

[**3.3.** **Veri Toplama Araç ve Teknikleri** 19](#_Toc27663002)

[**3.4.** **Veri Toplama Yöntemi ve Süreci** 20](#_Toc27663003)

[**3.5.** **Verilerin Analizi** 20](#_Toc27663004)

[4. BULGULAR VE YORUM 21](#_Toc27663005)

[4.1. Okul Yöneticilerinin Tükenmişliğine İlişkin Bulgular 21](#_Toc27663006)

[4.1.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden Alınabilecek Puan Değerleri 21](#_Toc27663007)

[4.1.2. Okul Yöneticilerinin Ortalama Tükenmişlik Düzeyleri 21](#_Toc27663008)

[4.1.3. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Kıyaslanması 22](#_Toc27663009)

[4.1.4. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kıyaslanması 22](#_Toc27663010)

[4.1.5. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kıyaslanması 23](#_Toc27663011)

[4.1.6. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Kıyaslanması 23](#_Toc27663012)

[4.1.7. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Görev Yaptıkları Okulun Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Kıyaslanması 24](#_Toc27663013)

[4.1.8. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Rotasyon Uygulamasını Doğru Bulma Değişkenine Göre Kıyaslanması 25](#_Toc27663014)

[4.1.9. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Mesleğin Saygınlığı Konusundaki Düşünce Durumu Değişkenine Göre Kıyaslanması 26](#_Toc27663015)

[4.1.10. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Mülakat Uygulamasını Objektif Bulma Durumu Değişkenine Göre Kıyaslanması 26](#_Toc27663016)

[5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 28](#_Toc27663017)

[KAYNAKÇA 31](#_Toc27663018)

[EKLER 34](#_Toc27663019)

[ÖZGEÇMİŞ 36](#_Toc27663020)

1. **GİRİŞ**
   1. **Problem Durumu**

Toplumun ihtiyaç duyduğu beşeri kaynağı yetiştirmek gibi önemli bir görevi üstlenen okullar topluma nitelikli iş ve insan gücü sağlamaktadır. Bir anlamda, içinde yaşanılan toplumu şekillendiren en önemli kurum olarak kabul edilebilen okulların etkili ve verimli olması çocukların sağlıklı bir ortamda eğitim görmesini sağlayacağı gibi daha müreffeh ve gelişmiş bir toplum olmak açısından da önemli görülmektedir. Okulların etkili ve verimli olması da şüphesiz ki buralarda görev yapan öğretmenlerin okula karşı olumlu algı ve tutumlara sahip olmaları ve bulundukları ortamdan mutlu olmaları ile yakından ilgilidir. Yaptığı işi severek yapan, işine karşı olumlu algı ve tutuma sahip olan mutlu bireylerin yaptıkları işte daha başarılı olmaları beklenen bir durumdur. İşini severek yapan bir insanın işe yönelik algı ve tutumlarını belirleyen en önemli etkenlerin başında kişinin nasıl yönetildiğine ilişkin düşüncesinin geldiği düşünülmektedir (Alanoğlu, 2019:1).

İlköğretim okulu, demokrasiye uygun eğitim-öğretim platformunda diğer çalışanlarla birlikte okul müdürü tarafından yönetilir. “Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.” (Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), 2003: md.60).

Baykara’nın da belirttiği gibi; “Günümüzde eğitim yöneticilerinden, alanlarında iyi bir eğitime sahip olmaları ve yönetim, liderlik, planlama ve organize etme gibi görevleri başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir. Bunlarla birlikte, eğitim yöneticilerinin çağın gereksinimlerine ayak uydurmak için gerekli tüm donanımlara sahip olmaları da önemli bir husustur.” Bunlara gerekçe olarak, başarının az olması, öğrencilerdeki davranış bozuklukları, öğretmenlerin iş doyumlarının azalması, okul binalarının fiziki koşullarından doğan sorunlar ve hatta okul-aile işbirliğinde iletişim eksikliği gibi maddeler bulunmaktadır. Başka bir deyişle, eğitimle ilgili içsel ve dışsal bütün problemler, eğitim kurumlarının ne şekilde yönetildiği ile ilişkilendirilebilmektedir (Baykara,2019:5).

Barutçu ve Serinkan’ın da yaptıkları çalışmada vurguladıkları üzere; “Tükenmişlik sendromu, günümüzde pek çok alanda görülmektedir. Özellikle insanlarla ilgilenen ve onlara hizmet veren sektörlerde çalışan kişilerde tükenmişlik daha fazla ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, kişilerde fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açmaktadır.” Bu durum kişilerin davranışlarını etkilemekte, görev ve sorumluluklarını tam olarak yapmalarına mani olmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008:541).

Okul müdürleri de eğitim sisteminin yapı taşları olan okulların en sorumlu kişileri olarak sürekli öğrencilerle, öğretmenlerle, diğer personelle ve öğrenci velileri ile ilişki kurmak zorundadırlar. Bu bağlamda okul müdürlerinin tükenmişlik risklerinin yüksek olduğu düşünülebilir. Okul yöneticilerinin tükenmişlik durumları, onların, görev yaptıkları kurumlarda birlikte çalıştıkları öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı tavır ve tutumlarını etkileyebilir. Okullarda okul yönetimi ve öğretmenler arasında yaşanabilecek olumsuz durumlar eğitim ve öğretimin kalitesini ve verimliliğini olumsuz etkiler.

Dağlı (2006), “okul müdürleri ve yardımcılarının dahil olduğu bir grup üzerinde yaptığı çalışmada yöneticilerin 1/3’nün yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını saptamıştır” (Celik,2013:197). Okul müdürlerinin eğitim sistemi içindeki önemi yadsınamaz. Çünkü bir okulun başarısı öncelikle okul müdürünün başarısına bağlıdır. Fiziksel ve ruhsal açıdan çökmüş bir okul müdürünün, ondan beklenen liderlik rollerini üstlenebilmesi mümkün değildir. Bu durum okul müdürünün, okulunu başarıya götürmesine engel olur.

Özyurt; “tükenmişliğin verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilediğini söylemektedir. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır” (Yungul, 2006:7-10). O halde okul müdürlerinin tükenmişlikleri hem kendi sağlıklarını hem de örgüt sağlığını tehlikeye sokmaktadır.

Disiplin problemleri, öğretmenin ilgisiz davranışları, okullarda öğrenci sayılarının fazla olması, düşük gelir, öğrenci ebeveynleriyle olan iletişimsizlik, ebeveyn desteğinin olmaması, yardımcı personel yetersizliği, mesleki tatminsizlik, rol belirsizliği ve destek olmayan üst yöneticiler ve benzeri olumsuz durumlar okul müdürlerinde stres yaratır. Bu sebeplerle okul müdürleri tükenmişlik durumu yaşama ihtimali olan kişiler durumundadırlar. Tükenmişlik durumu, sadece tükenmişlik yaşayan kişiyi ilgilendiren bir problem değildir. Tükenmişlik durumu, bireyin ailesini, ev ve çalışma arkadaşlarını, ast ve üstünde çalışanları, insanlarla iletişimini, günlük ilişkilerini, performansını, yani tesir ve sonuçlarıyla bütün yaşamını olumsuz etkileyen, olabildiğince yıkıcı bir durumdur. Tükenmişlik durumu yaşayan okul müdürlerinin çalışma ortamlarının ve performanslarının kötü etkilenmesi olası bir durumdur. Okulların işlevselliğinde mühim rolü olan okul müdürleri ve yardımcılarının tükenmişliğini etkileyen kişisel ve mesleki değişkenlerin belirlenmesi, okul yöneticilerinin performansının arttırılması açısından çok önemlidir. (Babaoğlan, 2004:57).

* + 1. **Problem Cümlesi**

Denizli il merkezinde görev yapan ilkokul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri nedir?

* + 1. **Alt Problemler**

1. Okul yöneticilerinin tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?
2. Okul yöneticilerinin tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarına ilişkin algıları, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, okul yöneticiliğinde geçen kıdemlerine, görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına, MEB’in okul yöneticileri rotasyonu uygulaması hakkındaki düşünce durumuna, mesleğinin saygınlığı konusundaki düşünce durumuna, okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektifliği konusundaki düşünce durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
   1. **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan ilkokul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerini, kişisel ve mesleki değişkenlere göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarında belirlemek ve bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini azaltabileceği düşünülen öneriler tartışılacaktır.

* 1. **Araştırmanın Önemi**

Okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri okullarımızda eğitimin niteliğini etkileyen önemli unsurlardır biridir. Motive edici, bütünleştirici okul yöneticilerinin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin daha etkili ve verimli ve öğrencilerin daha başarılı olması beklenir. Eğitimin kalitesinin artması adına okul yöneticilerimizin tükenmişliklerinin tespit edilmesi, yüksek olması durumunda gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu çalışma okul yöneticilerinin tükenmişlik seviyeleri ile ilgili algı düzeylerini onların bireysel ve mesleki özelliklerine göre ortaya çıkaracağı için önemlidir. Çalışmanın Milli Eğitim sistemine katkıda bulunması beklenmektedir.

* 1. **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sonuçları araştırma kapsamına alınan okul yöneticileri ile sınırlıdır. Araştırmanın sonuçları araştırmanın evrenine giren Denizli Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan ilkokul yöneticileri ile ve veri toplama aracı ile sınırlıdır.

1. **KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

## 2.1. Kuramsal Çerçeve

### 2.1.1. Eğitim

“Eğitim, bireyde kendi yaşantısı ve kasıtlı kültürleme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme sürecidir. Birey açısından kültürlenme, toplum açısından da kültürleme olarak adlandırılan bu süreç, öğrenme ya da öğretme sürecidir. Eğitim, kültürlenmenin plânlı ve amaçlı olarak yapılan kısmıdır.” Eğitim sürecinden geçen kişilerin davranışlarında bazı değişmeler olması beklenir. Yaşantı sonucu ürün oluşması ve kalıcı izli davranış değişikliği öğrenme olarak tanımlanır. Öğretimin tanımı ise, davranış değişikliklerinin okulda plânlı ve programlı bir şekilde yapılmasıdır ( Demirel, 2002. Akt. Çam, 2007: 10-11 ).

İnsanların davranışlarında meydana gelen bu değişmelerin tüm toplumu etkilemesi beklenen bir durumdur. Bugün farklı alanlarda ünlenmiş bilim insanlarıyla siyasal önderlerin ve yöneticilerin eğitim sayesinde toplumların değişim süreci içine gireceğine inanmalarının bir sebebi de budur. Günümüzde; değişme dediğimiz durum, öncelikle ekonomi ile ilgili büyüme olmak üzere bütün toplumsal, siyasal ve yönetimle ilgili gelişmeyi içermektedir. Son zamanlarda değişme sözcüğü yerine, daha fazla değişmeyi içeren yenilik sözcüğü kullanılmaya başlanmıştır. Bu durumda yenilik, önceden tasarımı yapılmış belirli bir değişimdir. Yenilik bir tesadüften çok istenmiş ve önceden planı yapılmış eylemlerdir. Yenilik planlı bir değişmedir. Günümüzde eğitim, toplumla ilgili değişme yönünden bayındırlık, ulaşım, endüstri ve diğer ekonomik alanlara bakınca daha faydalı bir yatırım olarak düşünülmektedir. Öyleyse eğitim; “kişileri yeni icat ve keşifleri daha kolay eder hale getirir. İş gücü için gerekli potansiyeli sağlar, makineleşmeyi geliştirir. Üretim tekniklerinden avantajlı bir biçimde birleştirilmesini sağlar. Yeni teknik buluşların uygulanmasını sağlar.” Eğitim ülke içinde ve dışında iş gücü ve girişim kabiliyeti hareketliliğini de geliştirmekte etkilidir. “Teknik ekonomik ve siyasal kararlar vermesi gereken sorumlulara, gerekli bilgi ve beceriyi kazandırarak, onların tehlikeli ve yanlış karar vermesini önler. Boş zamanların iyi değerlendirilmesini sağlar. Kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar. Değişik görüşlere hoşgörü kazandırır. Ekonomik, toplumsal gelişmeyi dengeler” (Yungul, 2006: 20-21).

Bilgi çağında tüm ülkelerin üzerinde titizlikle durdukları ve her geçen gün daha fazla kaynak sağladıkları dal eğitimdir. Eğitim, bir toplumun olumlu yönde değişmesinde en büyük tesiri gösterir. Diğer bir ifadeyle, toplumları biçimlendirmenin yolu o topluma verilen eğitim ve öğretimle başlamaktadır. Gelişmenin temelinde iyi eğitim almış, kaliteli insanlar ve o insanlara bu eğitimi veren kaliteli eğiticiler bulunmaktadır (Balkı 2003, Akt. Çam, 2007: 10).

### 2.1.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim ve öğretim çalışmalarının genel amacı, bilgilerin öğrencilere aktarılarak, bireylerin topluma faydalı bir şekilde adapte olmalarına yardımcı olmaktır. Okullardaki eğitim ve öğretim çalışmalarının yönetimini okul idarecileri yürütmektedir. Okul idarecilerinin göstereceği liderlik davranışları, öncelikle öğretmen ve öğrencileri ve diğer personel ve öğrenci ebeveynleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul idarecileri, okulun ve okul programlarının yönetimi, öğrenmenin gerçekleşmesi ve okulun başarılı olmasından sorumlu olduğu gibi görev yaptıkları okullarda iyi bir lider olmalıdırlar. Bu özellikleri olmayan kişilerin yöneticilik yapması eğitimin kalitesini ve çalışma başarısını olumsuz etkileyecektir (Kocabaş ve Düztaş, 2011:572).

Okul müdürlerinin temel amaçlarından biri yönettiği okulun etkili ve verimli olarak devamlılığını sağlamaktır. Okul müdürleri okullarda etkililiği ve verimliliği sağlamak amacıyla öğrencilerin sahip oldukları performansı ortaya çıkarmalarına fırsat tanıyan güvenli ve düzenli eğitim, öğretim ortamları hazırlamalı, bütün okul paydaşlarınca paylaşılan bir vizyon ortaya koymalı, okulun hedeflerini gerçekleştirmek üzere öğrenci ve çalışanların daha çok çaba harcamaları için onları özendirmelidir. Bu hedefle okullarda verilen eğitimin kalitesinin günden güne arttırılmasına yönelik çalışmalarda bulunmalı, okullarda bulunan madde ve insan kaynaklarını okulların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kullanmalıdır. Okul müdürlerinin bunları gerçekleştirebilmesi için kendi içinde bu rol ve sorumlulukları taşıyabileceğine dair güçlü bir inancı olması gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında okullardaki işleyişin etkili olması, okul müdürü için kuvvetli bir öz yeterlik inancını zaruri kılmaktadır. “Diğer taraftan etkili bir okul müdürlüğü için okul müdürünün, tükenmişlikten uzak, dinamik, canlı ve aktif olması da gereklidir” (Demirtaş ve Çağlar, 2012:9).

Okul müdürü ve öğretmen arasında geçen iletişim süreçleri, okulun başarılı veya başarısız olması konusundaki mühim faktörlerden biridir. Okulda kişilerden ve öncelikle okul müdüründen kaynaklanan şahsi bazı yetersizlikler iletişim pürüzleri olarak ortaya çıkmaktadır. “Okul müdürü öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek engellere rağmen okulun nihai amacı olan öğrenci başarısının sağlanması için söz konusu grupların aralarında etkili iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu sorumluluk öncelikle okul müdürlerinindir” (Şimşek, 2005:95).

“1980'li yıllarda okul yönetimi üzerine artan ilgiyle birlikte günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişmeler meydana gelmiştir. Okul yöneticisi, mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren, geleneksel, otokratik bir okul müdürü rolünü üstlenmemelidir.” Okul yöneticileri, globalleşme, enformasyon teknolojisi, bilimle ilgili tutum ve davranış, örgütle ilgili öğrenme ve toplam nitelik yönetimi karşısında yeni roller almalıdır. Okul müdürleri, okullarının misyonu, vizyonunu ve izlemsel hedeflerini belirleyip, okullarda işbirliği platformunu ve idare anlayışını geliştirmeli, başkaca bunları okulca gerçekleştirebilmek için nasıl davranışlar gerektiğini planlamalı ve okul iklimini bunlara dikkat ederek oluşturmalıdır (Yavuz, 2006. Akt. Aydemir, 2014:36).

### 2.2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Literatür incelendiğinde yerli ve yabancı araştırmacıların tükenmişlik kavramı ile ilgili farklı tanımları olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları (akt. Şahin, 2019); “İdealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır” (Edelwich ve Brodsky, 1980: 14). “İşten değer elde etme gerginliği sebebiyle azalan beklenti durumudur” (Meier, 1984). “İnsanların yaptıkları işten dolayı karşılaştıkları aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterdikleri tepkidir” (Cherniss, 1988: 449). “Uzun süreli olarak duygusal açıdan dikkat ve emek isteyen şartlar altında kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumudur” (Pines ve Aronson, 1988: 9). “Duygusal çaba harcamayı gerektiren iş koşullarına uzun süre maruz kalınması sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumudur” (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501). “Çalışanın hizmet verdiklerine karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. Duygusal ve fiziksel potansiyelin azalmasının bir sonucudur” (Aydın, 2004). “Tükenmişlik, başkalarına yardım sağlayan işlerde çalışanlarda, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır” (Özgen, 2007: 117) “Tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur” (Kim vd., 2009: 97). “Tükenmişlik kavramı için yapılan tanımlara bakıldığında genellikle duygusal şartların ağır olduğu çalışma koşullarında zamanla ortaya çıkan psikolojik tepki şeklinde ortaya çıkan bir durum olduğu anlaşılmaktadır” (Şahin, 2019).

Tükenmişlik sözcüğü dilimizde tükenmek kökünden türemiştir. Tükenmek kavramı “Bitmek, sona ermek, kalmamak; güçsüzleşmek, bitkinleşmek, yılgınlaşmak; verimliliğini yitirmek” olarak tanımlanmakta ancak tükenmişlik ise “Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu.” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Enzmann ve Dig tükenmişlik tanımını, “fiziksel tükenme, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, duygusal yitim, diğer insanlara karşı olumsuz davranışların gelişimi gibi nitelikleri içine alan fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme durumudur” şeklinde yapmaktadır. Torelli ve Gmelch ise tükenmişliği “özellikle sıkıntılı insanlarla yoğun bir şekilde etkileşimde bulunma ve onlarla ilgilenme sonucu ortaya çıkan, süreğen duygusal gerginliğe verilen tepki” olarak tanımlamaktadırlar (Babaoğlan, 2004:56)

Sheesley, tükenmişliği “stresin ilerlemiş ve kronikleşmiş halidir”, olarak tanımlayıp tükenmişliğin gelişimini bir süreç olarak açıklıyor: “İlk aşamada işler yolunda gitmekte, kişi sorunlarla baş edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. İkinci aşama geliştirilen stratejilerde birtakım dengesizliklerin fark edilmesidir. Üçüncü aşama uygun olmayan stratejilerin kullanılmasıyla her şeyin kontrol dışı olduğu, fiziksel ve zihinsel kaynakların kaybedildiği aşamadır.” Son aşama da stres ile baş edilemeyen, bitkinlik hissedilen tükenmişlik durumudur. Farklı bir söylemle stres ile başa çıkamayan bireylerde tükenmişlik görülmektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008:543).

Tükenmişlik kavramının, literatürde çok farklı tanımları vardır. Yapılan tanımlarda bazı ortak noktalara rastlanmaktadır: “İnsanlara yardım hizmeti sunulan ortamlarda, duygusal taleplerin ön planda olduğu mesleklerde uzun süre çalışanlarda, idealist meslek elemanlarında.” Cardinell (1981), tükenmişliği daha kapsamlı bir anlamda belirterek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” şeklinde tanımlamıştır. Yapılan araştırmalarda yaş faktörü de incelenmiş, bireylerin yaşı ilerledikçe istenilen statüye ulaşamama durumunun bunalımlara bile neden olabildiği ifade edilmiştir (Akgül, 2014:31-32).

Tükenmişlik durumu, bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi şeklinde görülmektedir. Duygusal tükenme alt boyutu, bireyin duygusal manada yorgunluk yaşaması, sorumluluk duygusunu kaybetmeye başlaması ve bunların neticesinde işyerine zamanında gitmeme veya işe hiç gitmeme gibi durumların olmasıdır. Duyarsızlaşma alt boyutunda, bireyler görev yaptıkları kurumdaki iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar sergilemeye başlamaktadır. Bununla beraber, kişi görev yaptığı kurumda yabancılaşma duygusu hissetmektedir. Kişisel başarısızlık alt boyutu ise bireyin kendini başarısız ve yetersiz olarak görmesidir. Tükenmişlik durumu özellikle, fazla iş yükü olan, ödüllendirmenin yetersiz olduğu, iş birliği ve takım çalışmasının az olması neticesinde bireyin kendini bulunduğu örgüte ait hissetmemesi, öz güveninin ve kendine saygısının azalması gibi durumlarda olışabilmektedir (Türkmen ve Artuğer, 2011:230).

### 2.2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları

Maslach’a göre tükenmişlik; “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklinde üç alt boyuta sahip bir yapıdır. Duygusal tükenme kompleks bir sendrom olan tükenmişliğin stres boyutunu ifade eder ve en önemli alt boyutudur. Kişiler tükenmişlik yaşayan çalışanları tanımlarken çoğunlukla duygusal olarak yorgunluk ve aşırı yıpranmışlıktan bahsederler.” Bu nedenle tükenmişlikle ilgili en fazla araştırma yapılan alan, duygusal tükenme alt boyutudur. Duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması alt boyutlarının gereksiz olduğu hakkında tartışmalar dahi mevcuttur. Duygusal tükenme alt boyutu, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezi olduğu halde bireylerin işleri ile ilgili ilişkilerini açıklamakta yeterli değildir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001. Akt. Ak, 2014:14).

**2.2.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu**

“Maslach’ın modelinde duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Tükenmişliğin ilk evresini oluşturan kısmın duygusal tükenme olduğu kabul edilir. Kişinin duygusal kaynaklarının azaldığını ve bunun sürekli arttığını hissettiği süreci ifade eder” (Akçamete ve diğ., 2001, s. 2-3). “İnsanlarla yüz yüze çalışan kişilerde duygusal tükenme daha fazla ortaya çıkar. Diğer insanların bu kişilerden beklentileri vardır. Bu durum çalışanlarda aşırı derecede psikolojik ve duygusal çöküntü yaratır. İş stresi yaşamaya başlarlar. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkar.” Duygusal tükenme durumu hissetmeye başlayan bireyler kendilerini yaşam enerjisinden yoksun hissederler. (Çatır, 2014: 53)

**2.2.2.2.Duyarsızlaşma (Depersonalization) Boyutu**

Duyarsızlaşma alt boyutu, bireyin işi gereği hizmet ettiklerine karşı kayıtsız, katı, ve ilgisiz davranış ve tutumlar sergilemesidir. İnsanlar böyle davranışları, bireylerin problemlerini çözme konusunda kendilerini güçsüz hissettiklerinde sergilemeye başlar. Böylelikle kendi üzerlerinde hissettikleri duygusal yükü azaltmaya çalışırlar. İşleri gereği karşılaştıkları insanlarla ilişkilerini minimuma indirir, o insanlara birer nesneymiş gibi bakmaya başlarlar. Sonuç olarak da katı kurallarla davranış sergileyen bir bürokrata dönüşürler. Bununla birlikte işleri sebebiyle diğer insanlarla ilişki içinde olmaları gerektiğinden, başka insanların duygularına karşı kayıtsız ve soğuk şekilde davranırlar. Bu hal duyarsızlaşmayı oluşturur. Duyarsızlaşma yaşayan kişi, karşısındaki insanların isteklerini görmezden gelip, onlara karşı kaba ve aşağılayıcı davranabilir, gereken yardımı yapmada başarısız olabilir. Maslach, tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma alt boyutunu en problemli boyut olarak tanımlamaktadır” (Garden, 1987, Akt. Çatır, 2004:54).

**2.2.2.3. Kişisel Başarı Hissi (Personal Accomplishment) Boyutu**

İnsanlar yaşadıkları stres sebebiyle başka insanların başarıları ile ilgili olumsuz düşünmeye başlar. Bu kişiler bununla birlikte kendileri ile ilgili de olumsuz düşünceler geliştirirler. Problemleri çözme konusunda yetersiz kaldıkları düşüncesi ile kendilerini başarısız olarak değerlendirirler. İş ortamlarında isteksizlik, moral bozukluğu ve diğer kişilerle anlaşmazlıklar yaşarlar. Maslach ve Jackson (1986)’a göre “düşük kişisel başarı sürecinde mesleğin işlevsellik düzeyinde düşüş meydana gelmektedir”. “Depresyon, düşük moral, insanlardan uzaklaşma, azalan verimlilik, baskıyla başa çıkamama, başarısızlık hissi ve kendine güvenin zayıflığı kişisel başarısızlığın özelliklerindendir” (Hock, 1988). “İnsanlar, çabalarının olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız hale geldiği durumlarda, stres ve depresyon belirtisi geliştirirler; davranışlarının bir fark yaratmadığına inandıklarında çabalamayı bırakırlar” (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986, Akt. Çatır, 2004:54).

Tükenmişliğin alt boyutları farklı farklı tanımlanmış olsa bile birbirleriyle ilişkilidir. “Ardıç ve Polatcı’nın belirttiğine göre; Maslach Modelinde duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmaya, duyarsızlaşma da kişisel başarı duygusunda azalmaya neden olmaktadır” (Gür, 2014).

### 2.2.3 Tükenmişliğin Nedenleri

**2.2.3.1 Çevresel Nedenler**

Bayık ve diğerleri (2002), tükenmişliğin çevresel nedenlerini şu şekilde sıralıyorlar: İş yerindeki haftalık çalışma saati, hizmet verilen kişilerle geçirilen sürenin miktarı, işin niteliği, çalışılan kurumun özellikleri, iş yükü, hizmet edilen insanlardan kaynaklı çok güç problemler, meslektaş desteğinin az olması, iş gerilimi, işte yükselme şansının olmaması, örgütsel desteğin olmayışı, rol belirsizliği, çalışma şekilleri, ödüllendirici olmayan çalışma koşulları, mesleğin ilerlemeye açık olmaması, iş ilişkileri, iş ortamında başarı kavramının net tanımlanmayışı, dinlenme sürelerinin olup olmaması, hizmet verilen insanlarla bire bir ilgilenilip ilgilenilmemesi, yönetim baskısı, idare ile ilgili işlerle geçirilen sürenin miktarı, düşük ücret, fazla kırtasiye işi, hizmet verilen ve yöneticiler tarafından beklenen takdiri görememe, yeterli olmayan eğitim, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması, mühim kararlara katılmayış, ulaşım güçlükleri, uygulanmakta olan liderlik tarzı, yetersiz araç gereç, cinsiyet, iş yerindeki iletişim, ailesel, toplumsal ve ekonomik sebepler, açık ve net belirtilmeyen ast üst ilişkileri olarak sıralanabilir (Akt. Barutçu ve Serinkan, 2008:547).

**2.2.3.2. Kişisel Nedenler**

“Yaş, evlilik, çocuk sayısı, eğitim, işine aşırı bağlanma yani işkolik olma, kişisel beklentiler, motivasyon, bireyin ego gücü ve kişilik karakteristiklerinin özgün bir seyri olan çabuk pes etmeme, yaşam olayları ve daha fazla tükenmeye maruz kalan A tipi kişilik özelliklerinin bulunmasıdır.” (Bayık ve diğerleri, 2002, Akt. Barutçu ve Serinkan, 2008:547)

### 2.2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Maslach ve Jackson’a (1981), Çam’a (1991), Girgin’e (1995), Işıkhan’a (2004) göre, Tükenmişliğin kişisel belirtileri şunlardır:

**2.2.4.1. Fiziksel Belirtiler**

“Yorgunluk, uyuşukluk, uyku bozuklukları, sık rastlanan baş ağrıları, solunum güçlüğü, sindirim sistemi hastalıkları, yüksek kolesterol, kilo kaybı, soğuk algınlığı ve gripler, alkol ve ilaç kullanımının artması” (Çatır, 2014: 57).

**2.2.4.2. Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri olarak; kendine güvenin azalması, fazla alıngan olma, çabuk öfkeye kapılma, çalışmaktan tatmin olmama ve çalışmaya gitmek istememe, yalnız olma isteği, iş yavaşlatma, fazla şüpheci olma, yakın çevresi ile problemler yaşama ve onlardan uzaklaşma, rol çatışması, başarısız olma hissi, görevlerle ilgili karışıklık, teslimiyet ve suçluluk hissi, direniş**,** işe ve görev yerine yönelik ilgi azalması, unutkan olma, işleri sürüncemede bırakma, hareketsizlik, verimlilik düşmesi, konsantrasyon eksikliği sayılabilir (Çatır, 2014: 57).

**2.2.4.3. Psikolojik Belirtiler**

Çatır tükenmişliğin psikolojik belirtilerini; depresyon**,** birtakım psikolojik rahatsızlıklar, uyku düzeninin bozulması ve ailesel problemler olarak belirtmektedir.

### 2.2.5. Tükenmişliğin Etkileri

Bayrak (2014), tükenmişliğin etkilerini bireysel etkilenme, sosyal etkilenme ve örgütsel etkilenme olarak üç grupta incelemiştir:

**2.2.5.1. Bireysel Etkilenme**

Tükenmişlik kişilerde; yorgunluk, vücutta eklem ağrıları, sürekli hasta olma, hastalıkların geç iyileşmesi, düzensiz beslenme, uyuyamama gibi fiziksel etkilere yol açmaktadır. Bununla birlikte duygu durumunda bitkinlik, her konuda istekli olmama, şüpheci olma, depresyona girme ve anksiyete gibi psikolojik etkilere de sebep olmaktadır. Ayrıca diğer insanlara ilgisiz, alay edercesine ve kötü davranma, yakınları ve hizmet verdiği kişilere karşı huzursuzluk çıkarma benzeri davranışsal etkilere sebep olmaktadır. “Devinimsel gelişim, çalışanın bedeni üzerinde kurduğu denetimin artmasıdır. Bu denetim, 20-40 yaşları arasında çok daha sağlıklı ve rahat bir şekilde kurulurken, ellili yaşlarda duygusal ve algısal beceriler başta olmak üzere çalışanların bu denetimleri giderek ortadan kalkmaya başlamaktadır” (Başaran, 2000. Akt. Bayrak, 2014: 21). Buradan yola çıkarak tükenmişlik sendromunun en mühim bireysel sonucu kişinin enerji düzeyindeki azalmadır.

**2.2.5.2.Sosyal Etkilenme**

“Tükenmişlik yaşayan bireyin hizmet götürdüğü kişiler, iş arkadaşları ve yakın çevresi etkilenir. Bireyin düşük iş performansı, hizmet kalitesinde düşme, işgücü kaybı ve mesleği bırakma gibi durumlarda kurum ve ülke ekonomisine etkileri söz konusudur. Böylelikle tükenmişlik sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir.” (Bayrak, 2014: 22)

**2.2.5.3. Örgütsel etkilenme**

Tükenmişlik yaşayan insan, sürekli hata yapar, iş yerine ya da mesaiye gecikir, sürekli olarak izin ve rapor kullanır, verimliliğinde ve performansında azalma, iş kazalarında çoğalma görülebilir. Çalışanların her şeye odaklanma sorunu ve dikkatlerinin dağınıklığı önemli bir problemdir. Bu yüzden, örgüt ya da çalışan çok zarar görebilir. Örgütün verimliliği ve işin kalitesi düşebileceği gibi çalışanın da, iş kazaları yapması veya düşük performansı sebebiyle işinden olmasına neden olabilir. (Bayrak, 2014: 22)

### 2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Bireylerin tükenmişlik sebebiyle yaşadığı durumlar, fiziki yönden yıpranıp yorulmasına sebep olmaktadır. Diğer taraftan kronik hale gelen gerginleşme ve yorgun hissetme hali; grip, soğuk algınlığı benzeri hastalıklara yakalanma ihtimalini ve kafa ağrılarını çoğaltmakta, benzer rahatsızlıklarla sürekli uğraşmasına sebep olmaktadır. Tükenmişlikle ilgili en mühim ve en belirgin sonuçlardan biri de, bütün bu rahatsızlıklar sebebiyle yaşanmakta olan, enerjinin düşmesi halidir. (Ardıç ve Polatçı, 2009. Akt. Gür, 2014: 25)

Bireyin çalıştığı örgüt için etkisiz olduğunu hissetmesi, kişinin pozisyonunun kurum için değerli olmadığını hissetmesi, bireylerin yerine getirilen görevler için yetersiz olduğu düşüncesine kapılmaları kişisel başarılarının azalmasında mühim faktörler olarak öne çıkar. Birey şirket için yararlı olmadığına inanmakla birlikte, şirkette lüzumsuz bir pozisyon işgal ettiği fikrine de kapılabilir. Yaptığı iş için niteliklerinin yeterli olmadığı düşüncesi gelişebilir. Örgüt için verimsiz oldukları inancıyla birlikte diğer çalışanlar açısından engelleyen ve zarar veren öğe oldukları düşüncesine kapılabilirler (Dağlı ve Gündüz, 2008 Akt. Ergüner, 2014:5). “Sonuçta birey çabalarının sonucunda herhangi bir mesleki başarı elde edememekte ve sürekli başarısızlık durumu yaşamaktadır. Kişi bu süreçlerin sonunda artık kendisini ve mesleğini sorgulamakta ve kendini bir konuma yerleştirememektedir. Meslek olarak yaptığı işi değiştirme, farklı sektörlerde çalışma eğilimi oluşmaktadır” (Kaya ve Uskun, 2012 Akt. Ergüner, 2014: 5).

Tükenmişlik, baş ağrıları, midede problemler, kan basıncının yükselmesi, kaslarda gerginlik ve sürekli yorgun hissetme benzeri fiziki problemlere de sebep olabilir. Bunlarla birlikte davranış bozuklukları, depresyona girme, uykuda bozukluklar gibi psikolojik sorunlara da sebep olabilir. Bu sorunlarla baş edebilmek için zaman içinde kişiler alkol veya tıbbi ilaç kullanmayı arttırabilirler. Bireylerin bu olumsuz tutumları ailelerine ve arkadaşlarına da etki etmeye başlar (Maslach ve Leiter, 1997. Akt. Köse, 2014: 40).

### 2.2.7. Tükenmişliği Önleme ve Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Bireysel olarak tükenmişlik sendromuyla baş edebilmek için; “ulaşılması imkânsız hedefler yerine gerçekleşebilme şansı olan hedefler belirlemek, yorgunluktan kaçınmak, kısa süreli dinlenme imkânları sağlamak, molalar vermek, Monotonluğu azaltmak, izin kullanmak, kişinin kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması, kişinin kendini gerçekleştirmesi ve iç görü geliştirerek çevresiyle ilişkiler kurması” yöntemler arasında sayılabilir (Izgar, 2001. Akt. Sürgen, 2014:17).

Izgar (2001) yaptığı çalışmada tükenmişlikle mücadele etmede örgütte izlenebilecek yöntemleri şöyle özetlemektedir:

* Motive edici işlevi olan hizmet içi eğitim olanakları yaratmak: Böylelikle kişi kendini geliştirmiş olur ve bireysel doyum oluşur, kişinin moral seviyesi yükselir, hizmet kalitesi artar ve bunlarla birlikte bireyin kuruma bağlılık seviyesi yükselir.
* Adaletli ve düzenli biçimde oluşturulan yükselme imkanları oluşturmak: İdarecilerin bu hususta unutmaması gereken şey, çalışanların ücretlerinin fazla olmasıyla birlikte görevde yükselme fırsatı da arar ve istemektedirler.
* Örgüt ortamlarında değişiklik için farklı uygulamalar yapmak: Değişim konusunda kapalı olan örgütte yaşanan durgun ortam, örgütü tembelleşmesine sebep olur ve bu durum çalışan kişiler için bir tükenme sebebi olabilmektedir.
* Çatışma yönetimi: Örgütlerin dinamizmini, değişim ve gelişimini çatışma sağlar. Aksi takdirde örgütler durağanlaşır ve yok olma ihtimali de artabilmektedir. (Sürgen, 2014:19)

## 2.3 İlgili Araştırmalar

Dibekoğlu (2006), “Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri” adlı araştırmasında tükenmişlik sendromunu oluşturan “Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt boyutu ile Denetim Odağı arasındaki ilişki”yi incelemiş, Okul yöneticilerinin çoğunun duygusal tükenmeyi düşük seviyede, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” alt boyutundaki tükenmişliği ise orta seviyede yaşadığını tespit etmiştir. Araştırmada ayrıca tükenmişlikle denetim odağı arasında ilişki analiz edilmiş, dıştan denetimli olma kişilik özelliğinin, tükenmişlik sendromu yaşanması adına daha çok risk oluşturduğu bulunmuştur.

Cemaloğlu ve Şahin (2007), “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi” adlı araştırmalarında öğretmenlerin meslekle ilgili tükenmişlik seviyelerini bazı değişkenlere göre incelemişler ve araştırmanın sonucunda; öğretmenlerde yaş değişkeninin, “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” seviyelerine etki ettiği, eşinden ayrılmış öğretmenlerin “duygusal tükenme” seviyelerinin daha yüksek olduğu, eğitim seviyesi azaldıkça “duyarsızlaşma” ve “duygusal tükenme” seviyelerinde yükselme olduğu, kıdemi yüksek olan öğretmenlerde “duyarsızlaşma” ve “duygusal tükenme” seviyelerinin daha fazla olduğu, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde “duyarsızlaşma” düzeyinin daha yüksek olduğu, öğrenci sayısı değişkeninin, üstlerden takdir görmenin, mesleki verimliliğinn değerlendirilmesinin, mesleği isteyerek yapmanın, öğretmenlikten alınan manevi hazzın “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” alt boyutlarını etkilediği saptanmıştır.

Babaoğlan (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması” adlı araştırmasında “toplam tükenmişlik”te kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden; “duygusal tükenme”, “düşük kişisel başarı” ve “toplam tükenmişlik”te bekar yöneticilerin evli yöneticilerden; “duyarsızlaşma” alt boyutunda eşlerinden destek görmeyenlerin eşlerinden destek görenlerden; “duyarsızlaşma” ve “toplam tükenmişlik”te çocuğu olmayan yöneticilerin çocuklu yöneticilerden; “duyarsızlaşma” alt boyutunda farklı branşlarda olanların sınıf öğretmenlerinden; “duyarsızlaşma” ve “toplam tükenmişlik”te çocuğu olmayan yöneticilerin 3-5 arasında çocuğu olan yöneticilerden, “duyarsızlaşma”da “yaş grubu” ve “mesleki kıdemi” fazla olan yöneticilerin daha düşük olanlardan; “duygusal tükenme” ve “toplam tükenmişlik”te yöneticilikte kıdemce düşük yöneticilerin kıdemce yüksek olanlardan daha çok tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Başol ve Altay (2009), “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında birtakım değişkenlere göre istatistiki farkları ortaya koymak amacı ile uygulanan t ve F testleri sonuçlarında “medeni durum” değişkeninde çeşitli seviyelerde anlamlı farklılıkların olduğu görülürken, “yaş ve kıdem” değişkenlerine göre tükenmişlik seviyelerinde iki grupta da farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Koçak (2009), “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin meslekle ilgili tükenmişlik seviyelerinde “yaş”, “mesleki kıdem”, “ciddi bir sağlık sorunu yaşayıp yaşamama” değişkenlerine göre farklılık görüldüğü ama “yaş”, “cinsiyet”, “branş”, “okulun bulunduğu yerleşim birimi”, “öğrenci ve öğretmen sayısı” gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşmıştır.

Babaoğlan, Akbaba Altun ve Çakan (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi” adlı çalışmalarında okul yöneticilerinin düşük seviyede tükenmişlik yaşadıkları; en yüksek tükenmişliği “duygusal tükenme”, en düşük tükenmişliği ise “duyarsızlaşma” alt boyunda yaşadıkları bulgularına ulaşmışlardır.

Erkul ve Dalgıç (2014), “meslek lisesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini inceledikleri araştırma”da “cinsiyet” ve “branş” değişkenlerine göre, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” alt boyutlarında istatistiki olarak bir farklılık olmadığını; “duygusal tükenme” alt boyutunda bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden; kültür dersleri öğretmenlerinin meslek dersleri öğretmenlerinden daha fazla “duygusal tükenme” yaşadıkları bulgularına ulaşmışlardır. Çalışmada öğretmenlik mesleğini kendi isteği dışında seçmek zorunda kalan öğretmenlerin, mesleğini isteyerek seçen öğretmenlere göre daha yüksek “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin tükenmişliğin alt boyutlarında “medeni durum”, “eğitim düzeyi” ve “kıdem” değişkenlerine göre tükenmişlik düzeylerinin istatistiki olarak farklılık göstermedikleri ortaya konmuştur.

Kaptangil ve Erenler (2014), “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmalarında öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile kişilikleriyle ilgili özellikleri arasında negatif yönlü orta seviyede bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte kişilik özellikleriyle tükenmişliğin alt boyutları arasında ilişkileri analiz etmiş, “duygusal tükenme” ile “sorumluluk” arasında negatif yönde düşük seviyede bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer alt boyutlar arasında genellikle negatif yönde düşük seviyede ilişkiler olduğunu gözlemlemiş, sonuçta kişilik özelliklerinin güçlü olmasının tükenmişlik seviyesini bir miktar düşürebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Aksu ve Baysal (2019), “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik” adlı çalışmalarında Okul müdürlerinin tükenmişlik seviyeleri algılarının “eğitim düzeylerine”, “kıdemlerine”, “görev yaptıkları ilçeye” ve “yöneticilik kıdemlerine” göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği; “cinsiyet” ve “ekonomik gelir” değişkeniyle kıyaslandığında istatistiki olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Alanoğlu (2019), “Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” başlıklı doktora tezinde “örgütsel adalet” ile “duygusal tükenme boyutu” arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit ederken; “örgütsel adalet” ile “duyarsızlaşma boyutu” ve “kişisel başarı boyutu” arasında anlamlı olmayan ilişkiler bulmuştur. Ayrıca “iş doyumu” ile “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma boyutu” ortalaması arasında negatif ve düşük seviyede anlamlı ilişkiler bulunduğu; “kişisel başarı boyutu” ile arasında ise pozitif ve düşük seviyede ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1. **YÖNTEM**
   1. **Araştırma Deseni**

Bu çalışma ilkokul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerini, kişisel ve mesleki değişkenlere göre ortaya koymak ve birtakım değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen tarama modelinde bir araştırma olup betimsel bir araştırmadır.

* 1. **Evren ve Örneklem/ Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın evrenini 2018-2019 Eğitim öğretim yılında, Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki ilkokullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri (okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen) oluşturmaktadır. Bu sayı Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından 188 olarak açıklanmıştır. Araştırma evrenindeki tüm okul yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış ancak 131 okul yöneticisinden veri toplanabilmiştir. Araştırmaya katılan 131 okul yöneticisinden elde edilen verilerle çalışma yapılmıştır.

Araştırmaya katılan 131 okul yöneticisinin kişisel ve mesleki bilgi formunda verdikleri cevaplar analize edilerek yöneticilerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, okul yöneticiliğinde geçen kıdem, görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı, MEB’in okul yöneticileri rotasyonu uygulaması hakkındaki düşünce durumu, mesleğinin saygınlığı konusundaki düşünce durumu, okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektifliği konusundaki düşünce durumu gibi bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 3.1 de belirtilmiştir.

Tablo 3.1. *Yöneticilerin Kişisel ve Mesleki Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Değişken** | **Çeşidi** | **N** | **%** |
| **Cinsiyet** | **Kadın** | 32 | 24,4 |
| **Erkek** | 99 | 75,6 |
| **Yaş** | **20-40** | 69 | 52,7 |
| **41+** | 62 | 47,3 |
| **Medeni Durum** | **Evli** | 96 | 73,3 |
| **Bekar** | 35 | 26,7 |
| **Kıdem** | **1-15 yıl** | 91 | 69,5 |
| **16+ yıl** | 40 | 30,5 |
| **Öğrenci Sayısı** | **1-500** | 89 | 67,9 |
| **501+** | 42 | 32,1 |
| **Rotasyon** | **Evet** | 42 | 32,1 |
| **Hayır** | 89 | 67,9 |
| **Mesleğin Saygınlığı** | **Evet** | 59 | 45,0 |
| **Hayır** | 72 | 55,0 |
| **Mülakat Sınavı** | **Evet** | 51 | 38,9 |
| **Hayır** | 80 | 61,1 |
|  | **Toplam** | 131 | 100 |

Veriler analiz edildiğinde katılımcıların yaklaşık %24’ünün kadın, %76’sının erkek, yaklaşık %53’ünün 20-40 yaş arasında, %47’sinin 41 yaş üzerinde, yaklaşık %73’ünün evli, %27’sinin bekar, yaklaşık %70’inin kıdemlerinin 1-15 yıl arasında, %30’unun kıdemlerinin 16 yıl ve üzerinde olduğu, yaklaşık %68’inin 1-500 öğrencisi olan okullarda, %32’sinin 501 ve üzeri öğrencisi olan okullarda görev yaptığı, yaklaşık %32’sinin rotasyon uygulamasını doğru bulduğu, %68’inin ise rotasyon uygulamasını doğru bulmadığı, yaklaşık %45’inin mesleğinin saygın olduğunu düşündüğü, %55’inin ise mesleğinin saygın olduğunu düşünmediği, yaklaşık %39’unun okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektif olduğunu düşündüğü, %61’inin ise okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektif olmadığını düşündüğü görülmektedir.

* 1. **Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgi toplaması amacıyla hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ve toplam “22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, “Duygusal Tükenme (9 madde; 1,2,3,6,8,13,14,16,20)”, “Duyarsızlaşma(5 madde; 5,10,11,15,22)” ve “Düşük Kişisel Başarı (8 madde; 4,7,9,12,17,18,19,21)” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırma için toplanan verilerin güvenirlik analizi yapıldığında, Duygusal Tükenme alt boyutunda Cronbach alfa değeri 0,898, Duyarsızlaşma alt boyutunda Cronbach alfa değeri 0,740 ve Düşük Kişisel Başarı alt boyutunda Cronbach alfa değeri 0,703 bulunmuştur.

Tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması ve geçerlik-güvenirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Invertory-MBI)” tükenmenin üç boyutunu değerlendiren toplam 22 sorudan ve üç alt ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçeklerden “emotional exhaustion, EE alt ölçeği”, olumsuz ifadelerden oluşan 9 maddeden, “depersonalizasyon, DP alt ölçeği” olumsuz ifadelerden oluşan 5 maddeden ve “personal accomplisment, PA alt ölçeği” de, olumlu ifadelerden oluşan toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Ergin (1992) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan ölçeğin özgün formunda “1 hiçbir zaman”, “7 her zaman” şeklinde yedi dereceli olarak sıralanan seçenekleri Ergin Türk diline daha uygun olacağı düşünüldüğünden "1 hiçbir zaman, 5 her zaman" şeklinde 5’li dereceleme ile düzenlenmiştir. Tükenmişliğin bir süreç ve farklı boyutları olması nedeniyle ölçekten tek veya toplam bir puan elde edilememekte, üç alt ölçeğin her biri için ayrı puanlama yapılmaktadır.(Çelik, 2013:199)

* 1. **Veri Toplama Yöntemi ve Süreci**

2018-2019 Eğitim Öğretim yılı süresince araştırma verilerinin toplanması için Denizli Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan ilkokullara gidilerek, oralarda görev yapmakta olan okul yöneticilerine araştırma anketi uygulanmıştır. Toplam 131 okul yöneticisine ulaşılmıştır.

* 1. **Verilerin Analizi**

Anketin okul yöneticilerine elden uygulanması ile elde edilen veriler düzenlenerek bilgisayara aktarılmıştır. Verilerin istatistiksel analizlerinin yapılması için SPSS paket programı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan Maslach Tükenmişlik anketinde yer alan maddelere “Her Zaman” için 4, “Çoğu Zaman” için 3, “Bazen” için 2, “Çok Nadir” için 1 ve “Hiçbir Zaman” için 0 puan verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programından yararlanılarak Betimsel ve Vardamsal istatistik teknikleri ile değerlendirilmiştir. Analizlerde Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılmıştır.

**Tablo 3. 2. *Aritmetik Ortalamalara Göre Değerlendirme Puan Aralıkları***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ağırlık Puanı** | **Seçenek** | **Puan Aralığı** | **Puan Aralıklarına Karşılık Gelen Yorum** |
| 0 | Hiçbir zaman | 0-0,79 | Çok az tükenmiş |
| 1 | Çok nadir | 0,80-1,59 | Az tükenmiş |
| 2 | Bazen | 1,60-2,39 | Orta düzeyde tükenmiş |
| 3 | Çoğu zaman | 2,40-3,19 | Çoğunlukla tükenmiş |
| 4 | Her zaman | 3,20-4,0 | Çok fazla tükenmiş |

1. **BULGULAR VE YORUM**

## 4.1. Okul Yöneticilerinin Tükenmişliğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Maslach Tükenmişlik Ölçeğiyle elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

### 4.1.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden Alınabilecek Puan Değerleri

Bu bölümde Maslach Tükenmişlik ölçeğinden alınabilecek minimum ve maksimum değerler ve ortalama değerler hesaplanarak Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. *Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden Alınabilecek Minimum, Maksimum ve Ortalama Puan Değerleri*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ölçekten Alınabilecek Tükenmişlik Puanları | | | |
|  | Minimum | Maksimum | Ortalama |
| Duygusal Tükenme | 0 | 36 | 18 |
| Duyarsızlaşma | 0 | 20 | 10 |
| Düşük Başarı Hissi | 40 | 0 | 20 |

### 4.1.2. Okul Yöneticilerinin Ortalama Tükenmişlik Düzeyleri

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tükenmişliğin alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar Tablo 4.1’de bulunan verilerle kıyaslanarak tükenmişlik düzeyleri belirlenmiş ve Tablo 4.2’de belirtilmiştir.

Tablo 4.2. *Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Düşük Başarı Hissi Alt Boyutlarında Ortalama Tükenmişlik Seviyeleri*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Tükenmişlik Puanları** | **Düzey** |
| Duygusal Tükenme | 11,10 | Düşük |
| Duyarsızlaşma | 6,63 | Düşük |
| Düşük Başarı Hissi | 24,02 | Düşük |

Maslach Tükenmişlik Anketi sonuçları analiz edildiğinde okul yöneticilerinin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” alt boyutlarında ortalamanın altında puan aldıkları, “düşük kişisel başarı” alt boyutunda ise ortalamanın üstünde puan aldıkları görülmektedir. “Duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” alt boyutlarında düşük puan, “düşük kişisel başarı” alt boyutunda ise yüksek puan tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak çalışma örneklemindeki okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarında tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

### 4.1.3. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Kıyaslanması

Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.3. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının cinsiyet değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Cinsiyet | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | Kadın | 32 | 1,36 | 0,931 | 0,987 | 0 ,325 |
| Erkek | 99 | 1,19 | 0,844 |
| Duyarsızlaşma | Kadın | 32 | 1,22 | 0,625 | -1,021 | 0,309 |
| Erkek | 99 | 1,36 | 0,695 |
| Düşük Kişisel Başarı | Kadın | 32 | 3,03 | 0,569 | 0,367 | 0,715 |
| Erkek | 99 | 2,99 | 0,504 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.4. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kıyaslanması

20-40 yaş arası yöneticiler ile 41 yaş ve üstünde olan yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.4’te yer almaktadır.

Tablo 4.4. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının yaş değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Yaş | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | 20-40 | 69 | 1,35 | 0,838 | 1,678 | 0,096 |
| 41-60 | 62 | 1,10 | 0,883 |
| Duyarsızlaşma | 20-40 | 69 | 1,38 | 0,732 | 1,126 | 0,262 |
| 41-60 | 62 | 1,25 | 0,613 |
| Düşük Kişisel Başarı | 20-40 | 69 | 2,99 | 0,546 | -0,212 | 0,832 |
| 41-60 | 62 | 3,01 | 0,492 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.5. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Kıyaslanması

Evli yöneticiler ile bekar yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.5’te yer almaktadır.

Tablo 4.5. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının medeni durum değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Medeni durum | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | Evli | 96 | 1,19 | 0,845 | -0,926 | 0,356 |
| Bekar | 35 | 1,35 | 0,922 |
| Duyarsızlaşma | Evli | 96 | 1,31 | 0,679 | -0,353 | 0,724 |
| Bekar | 35 | 1,36 | 0,684 |
| Düşük Kişisel Başarı | Evli | 96 | 2,98 | 0,539 | -0,829 | 0,408 |
| Bekar | 35 | 3,06 | 0,459 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.6. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Kıyaslanması

Yöneticilik kıdemi 1-15 yıl arası olan yöneticiler ile 16 yıldan daha fazla olan yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.6. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Yöneticilik kıdemi | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | 1-15 | 91 | 1,23 | 0,894 | 0,024 | 0,981 |
| 16-30+ | 40 | 1,23 | 0,808 |
| Duyarsızlaşma | 1-15 | 91 | 1,36 | 0,683 | 0 ,896 | 0,372 |
| 16-30+ | 40 | 1,25 | 0,669 |
| Düşük Kişisel Başarı | 1-15 | 91 | 3,01 | 0,552 | 0,164 | 0,870 |
| 16-30+ | 40 | 2,99 | 0,443 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.7. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Görev Yaptıkları Okulun Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Kıyaslanması

Görev yaptıkların okulun öğrenci sayısı 1-500 arasında olan yöneticiler ile öğrenci sayısı 500’den fazla olan yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.7. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının görev yaptıkları okulun öğrenci sayısı değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | öğrenci sayısı | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | 1-500 | 89 | 1,23 | 0,823 | -0,116 | 0,908 |
| 501+ | 42 | 1,25 | 0,959 |
| Duyarsızlaşma | 1-500 | 89 | 1,39 | 0,653 | 1,683 | 0 ,095 |
| 501+ | 42 | 1,18 | 0,717 |
| Düşük Kişisel Başarı | 1-500 | 89 | 2,99 | 0,504 | -0,466 | 0,642 |
| 501+ | 42 | 3,03 | 0,556 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının görev yaptıkları okulun öğrenci sayısı değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.8. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Rotasyon Uygulamasını Doğru Bulma Değişkenine Göre Kıyaslanması

Milli Eğitim Bakanlığının uyguladığı okul yöneticileri rotasyonu uygulamasını doğru bulan yöneticiler ile uygulamayı doğru bulmayan yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.8. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | evet | 42 | 1,51 | 0,887 | 2,522 | 0,013 |
| hayır | 89 | 1,11 | 0,829 |
| Duyarsızlaşma | evet | 42 | 1,36 | 0,646 | 0,369 | 0,713 |
| hayır | 89 | 1,31 | 0,697 |
| Düşük Kişisel Başarı | evet | 42 | 3,03 | 0,435 | 0,376 | 0,708 |
| hayır | 89 | 2,99 | 0,556 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme” alt boyutuna ilişkin algılarının rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir fark görülmektedir (p<0,05). Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerine rotasyon uygulamasını doğru bulanların duygusal tükenmelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin “duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.9. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Mesleğin Saygınlığı Konusundaki Düşünce Durumu Değişkenine Göre Kıyaslanması

Mesleğinin toplumda saygınlığı olduğunu düşünen yöneticiler ile olmadığını düşünen yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.9. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının mesleğin saygınlığı konusundaki düşünce durumu değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Mesleğin saygınlığı | N | X̄ | S | t | p |
| Duygusal Tükenme | evet | 59 | 1,17 | 0,910 | -0,717 | 0,475 |
| hayır | 72 | 1,28 | 0,830 |
| Duyarsızlaşma | evet | 59 | 1,25 | 0,654 | -1,084 | 0,280 |
| hayır | 72 | 1,38 | 0,697 |
| Düşük Kişisel Başarı | evet | 59 | 3,03 | 0,534 | 0,637 | 0,525 |
| hayır | 72 | 2,98 | 0,509 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleğin saygınlığı konusundaki düşünce durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

### 4.1.10. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Algılarının Mülakat Uygulamasını Objektif Bulma Durumu Değişkenine Göre Kıyaslanması

Okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektif olduğunu düşünen yöneticiler ile objektif olmadığını düşünen yöneticilerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarında belirttikleri cevaplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4.10’da yer almaktadır.

Tablo 4.10. *Okul yöneticilerinin tükenmişlik algılarının mülakat uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre dağılımı*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tükenmişlik Alt Boyutları | Mülakat uygulaması | N | X̄ | S | T | p |
| Duygusal Tükenme | Evet | 51 | 1,23 | 0,842 | -0,024 | 0,981 |
| Hayır | 80 | 1,24 | 0,886 |
| Duyarsızlaşma | Evet | 51 | 1,33 | 0,660 | 0,057 | 0,955 |
| Hayır | 80 | 1,32 | 0,697 |
| Düşük Kişisel Başarı | Evet | 51 | 3,00 | 0,431 | -0,033 | 0,,972 |
| Hayır | 80 | 3,00 | 0,571 |

Okul yöneticilerinin “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı” alt boyutlarına ilişkin algılarının okul müdürlerine uygulanan mülakat uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>0,05).

1. **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki ve kişisel özellikleri değerlendirildiğinde katılımcıların yaklaşık %24’ünün kadın, %76’sının erkek, %53’ünün 20-40 yaş arasında, %47’sinin 41 yaş üzerinde, %73’ünün evli, %27’sinin bekar, %70’inin kıdemlerinin 1-15 yıl arasında, %30’unun kıdemlerinin 16 yıl ve üzerinde olduğu, %68’inin 1-500 öğrencisi olan okullarda, %32’sinin 500 ve üzeri öğrencisi olan okullarda görev yaptığı, %32’sinin MEB’in uyguladığı Okul müdürleri rotasyonu uygulamasını doğru bulduğu, %68’inin rotasyon uygulamasını doğru bulmadığı, %45’inin mesleğinin saygın olduğunu düşündüğü, %55’inin mesleğinin saygın olduğunu düşünmediği %39’unun okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektif olduğunu düşündüğü, %61’inin mülakat sınavının objektif olduğunu düşünmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Maslach Tükenmişlik Anketi sonuçları analiz edildiğinde okul yöneticilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında ortalamanın altında puan aldıkları, düşük kişisel başarı alt boyutunda ise ortalamanın üstünde puan aldıkları görülmektedir. Buradan yola çıkıldığında örneklemdeki okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarında tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Dibekoğlu (2006), Okul yöneticilerinin çoğunun duygusal tükenmeyi düşük seviyede, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutundaki tükenmişliği ise orta seviyede yaşadığını tespit etmiştir.

Analizler sonucunda okul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarında ortalamadan düşük olduğu, okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, okul yöneticiliğinde geçen kıdem, görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı, mesleğinin saygınlığı konusundaki düşünce durumu ve okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektifliği konusundaki düşünce durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin algılarının MEB’in rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı ancak okul yöneticilerinin duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin algılarının MEB’in rotasyon uygulamasını doğru bulma durumu değişkenine göre karşılaştırılmasında MEB’in okul yöneticilerinin rotasyonu uygulamasını doğru bulanların duygusal tükenmelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aksu ve Baysal (2019), Okul müdürlerinin tükenmişlik algılarının cinsiyet ve ekonomik gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, Koçak (2009), yaş, cinsiyet, branş, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğrenci ve öğretmen sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği, Babaoğlan (2008) ise, toplam tükenmişlikte kadınların erkeklerden; duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve toplam tükenmişlikte bekarların evlilerden; duyarsızlaşma boyutunda eşinden destek görmeyen yöneticilerin eşinden destek gören yöneticilerden daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin eğitim sistemindeki önemli rolleri göz önüne alınarak, tükenmişlik yaşamaları beklenmeksizin çalışma koşulları, atama ve yer değiştirme şartları, genel anlamda özlük hakları iyileştirilmelidir. Okul yöneticileri görevlendirmeleri yapılırken adayların liderlik vasfı, olumlu insan ilişkileri kurabilme ve iletişim yeteneği, problem çözebilme becerisi gibi özellikleri dikkate alınmalıdır. Tükenmişliğin azaltılması için okul yöneticileri; tükenmişlik, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin nedenleri ve baş etme yolları ile ilgili bilgilendirilmeli, tükenmişlik belirtileri ile karşılaşıldığı takdirde yapılması gerekenler okul yöneticilerine öğretilmelidir. Okul yöneticilerinin tükenmişlik nedenleri belirlenerek bunların ortadan kaldırılması amacıyla hizmet içi eğitim, kurs ve seminerler düzenlenmeli, böylelikle yöneticilerin motivasyon ve verimleri artırılmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticileri rotasyonu ve benzeri uygulamaları daha sağlıklı planlamalı, puan ölçütlerini ve rotasyon şartlarını daha net belirtilen kılavuzlar yayınlamalı ve yer değişikliği işlemlerini adaletli biçimde yapmalıdır. Atama ve yer değiştirme uygulamalarında titizlikle dikkat edilmesi gereken şeffaflık ve adalet ilkelerinin okul yöneticilerinin tükenmişlik seviyelerini olumlu yönde etkileyeceği unutulmamalıdır. Rotasyon uygulamasının amacı okul yöneticilerini cezalandırmak değil eğitim sistemine daha faydalı hale gelmelerini sağlamak olmalıdır.

Kıdemi yüksek olan yöneticilerin, eğitim yönetimi alanında klasik yönetim biçimleri yerine çağdaş yönetim biçimlerini öğrenmeleri ve benimsemeleri için hizmet içi eğitim imkanları yaratılmalıdır. Emeklilik şartları iyileştirilerek zorunlu emeklilik uygulanması eğitim alanında dinamizmi artıracaktır. Milli Eğitim Bakanlığı’nın üniversitelerle iş birliği yaparak tüm okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında daha etkili ve verimli olabilmeleri adına yüksek lisans yapmaları sağlanmalı ve kolaylaştırılmalıdır. Okul yöneticilerinin yüksek lisans eğitimine teşvik edilmesi için bakanlık daha fazla uygulama geliştirmeli, yüksek lisans eğitimi almış olmak okul yöneticisi açısından avantajlı hale gelmelidir.

Bu araştırma Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçeleri sınırları içinde bulunan ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden sonuçlar evrene genellenemez ancak fikir verici niteliktedir. Araştırmacıların farklı il ve ilçelerde benzer araştırmalar yapmaları faydalı olacaktır. Bu araştırmanın okul yöneticilerinin tükenmişlik durumu açısından gelecekte yapılacak çalışmalara ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA

Ak, N. (2014). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014.

Akgül, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Matematik Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2014.

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

Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi

Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul

Babaoğlan, E. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* s.55-67.

Babaoğlan, E., Akbaba Altun, S., Çakan, M. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar 2010, 8(2), s. 355-373*

Barutçu, E., Serinkan, D. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış,* s.541-561.

Başol, G., Altay, M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2009, Cilt 15, Sayı 58, ss: 191-216

Baykara, B. (2019). *Türkiye’deki Eğitim Yönetimi Programlarının Ontolojik Eleştirisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi

Bayrak, M. (2014). *İlkokullarda Eğitim Veren Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Doyum ve Tükenmişlik Düzeyi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi

Celik, K. (2013). The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, *51*,195-213.

Cemaloğlu, N., Erdemoğlu Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi,c15-2, 465-484*

Çam, M. (2007). Fen Bilimleri Dersinde (Fizik, Kimya, Biyoloji) Öğrencilerin Derse Motive Olmama Nedenlerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çatır, V. (2004). *İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi

Çelik, K., & Tabancalı, E. (2012). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş/çalışma yaşam kalitesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *11*, 31-38.

Demirtaş, H., Çağlar, Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Özyeterlik İnançları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, ss. 1-22

Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmislik Düzeyler.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi

Ergüner, M. (2014). *Meslek Lisesinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlikleri ile Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi: Beykoz Örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi

Erkul, A. & Dalgıç, G. (2014). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4-2 2014*

Gür, E. (2014). *Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi

Kaptangil, K., Erenler, E. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3-1 2014*

Kocabaş, İ., Düztaş, M. (2011). Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, *e-Journal of New World Sciences Academy* 2011, Volume: 6, Number: 1, Article Number: 1C0316

Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt:19, Sayı:1, s: 65-83.

Milli Eğitim Bakanlığı (2003). *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*, Ankara.

Köse, G. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2014.

Sürgen, S. (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Denetim Odağı Eğilimleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2014.

Şahin, M. (2019). *Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi

Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Türkmen, F., Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Akademik Araştırmalar Dergisi*,s.229-254.

TDK. Erişim: 15 Ekim 2019. [*http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5da583f1f243b5.19685793*](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5da583f1f243b5.19685793)

Yungul, N. (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

# EKLER

**EK 1 Anket formu**

Sayın Okul Yöneticim,

Bu anket; “Denizli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde Görev Yapan İlkokul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”ni saptamak ve tükenmişlik düzeylerinin onların seçilen bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bir yüksek lisans dönem projesi çalışmasıdır. Bu araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için sizin görüşleriniz önem taşımaktadır. Bu anket sonucunda elde edilecek veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Değerlendirme bireysel olmayacağı için lütfen adınızı veya okulunuzun adını yazmayınız.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgiler, ikinci bölümde ise tükenmişliğe ilişkin algı düzeyinizle ilgili beşer seçeneği bulunan önermeler yer almaktadır. Lütfen sizce en uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Murat ÇANKAYA

**BÖLÜM I**

***Kişisel ve Mesleki Bilgiler***

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) kadın ( ) erkek
2. **Yaşınız:** (……. )
3. **Medeni durumunuz:** ( ) evli ( ) bekar
4. **Okul yöneticiliğinde geçen kıdeminiz:** ( …… yıl )
5. **Görev yaptığınız okulun öğrenci sayısı:** ( ………. öğrenci)
6. **MEB’in Okul Müdürleri Rotasyonu uygulamasını doğru buluyor musunuz?**
7. Evet b) Hayır
8. **Mesleğinizin toplumda saygınlığı olduğunu düşünüyor musunuz?**
9. Evet b) Hayır
10. **Okul yöneticilerine uygulanan mülakat sınavının objektif olduğunu düşünüyor musunuz?**
11. Evet b) Hayır

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| BÖLÜM 2  MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ  Aşağıdaki ankette işinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler vardır. Bu ifadeleri dikkatlice okuyarak bu durumu ne sıklıkla yaşadığınızı belirtmeniz beklenmektedir. Lütfen sizce en uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz.. | | | | | | |
| **CÜMLELER** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Hiçbir**  **zaman** | **Çok**  **nadir** | **Bazen** | **Çoğu**  **zaman** | **Her**  **zaman** |
| **1** | İşimden soğuduğumu hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| **2** | İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| **3** | Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| **4** | İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım. |  |  |  |  |  |
| **5** | İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum. |  |  |  |  |  |
| **6** | Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı. |  |  |  |  |  |
| **7** | İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum. |  |  |  |  |  |
| **8** | Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| **9** | Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum. |  |  |  |  |  |
| **10** | Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim. |  |  |  |  |  |
| **11** | Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum. |  |  |  |  |  |
| **12** | Çok şeyler yapabilecek güçteyim. |  |  |  |  |  |
| **13** | İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| **14** | İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| **15** | İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil. |  |  |  |  |  |
| **16** | Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. |  |  |  |  |  |
| **17** | İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum. |  |  |  |  |  |
| **18** | İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| **19** | Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim. |  |  |  |  |  |
| **20** | Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| **21** | İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım. |  |  |  |  |  |
| **22** | İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum. |  |  |  |  |  |

# ÖZGEÇMİŞ

|  |  |
| --- | --- |
| **Kişisel Bilgiler** | |
| Adı | Murat |
| Soyadı | ÇANKAYA |
| Doğum Yeri ve Tarihi | Denizli 22.03.1983 |
| Uyruğu | TC |
| İletişim Adresi ve E-Mail Adresi | Servergazi Mah. Fatih Sultan Mehmet Bulvarı Başdil Sitesi No:37/B |
| **Eğitim** | |
| İlköğretim | Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu  Atatürk Ortaokulu |
| Ortaöğretim | Denizli Lisesi |
| Yükseköğretim (Lisans) | Anadolu Üniversitesi  Açık Öğretim Fakültesi Halkla İlişkiler (ön lisans)  Pamukkale Üniversitesi  Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği |
| Yükseköğretim (Yüksek Lisans) | Pamukkale Üniversitesi  Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi (tezsiz yüksek lisans) |
| **Yabancı Dil** | |
| Yabancı Dil Adı | İngilizce |
| Sınav Adı | Kpds |
| Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl | Haziran 2011 |
| Alınan Puan | 47,50 |
| **Mesleki Deneyim** | |
| Yıl (lar) | Mesleki Deneyim |
| 2004-2005 | Erzurum-İspir Karakaya İlkokulu Sınıf Öğretmeni |
| 2005-2006 | Denizli-Çal İsabey Atatürk İlkokulu Sınıf Öğretmeni |
| 2006-2007 | Erzurum-Narman Tuztaşı Köyü İlkokul Sınıf Öğrt. |
| 2007-2012 | Denizli-Çal İsabey Atatürk İlkokulu Sınıf Öğretmeni |
| 2012-2013 | Denizli Gözler Ortaokulu Teknoloji ve Tasarım Öğrt |
| 2013-2014 | Denizli-Çal Sazak Ortaokulu Teknoloji ve Tas Öğrt |
| 2014-2019 | Denizli-Sarayköy Duacılı Ahmet Güdücü Ortaokulu  Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni |