



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİ  
ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Yusuf İVEK**

**Denizli - 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİ  
ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Yusuf İVEK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Funda NAYIR**

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü'nde tezsiz yüksek lisans yapma sürecinde değerli görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen kıymetli hocam danışmanım Doç. Dr. Funda NAYIR Hoca'ma, içtenlikle teşekkür ederim.

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgemedен yanımda oldukları, kendilerine ayırmam gereken zamanı yüksek lisans için kullanmama karşın desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Şükran İVEK,

sevgili kızım Şeyma Ece İVEK,

beni dünyaya getiren ve her daim varlıkları ile güç bulduğum sevgili Annem Şerife İVEK'e ve değerli Babam Osman İVEK'e

sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. İyi ki varsınız.

Yusuf İVEK

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Yusuf İVEK

## ÖZET

### Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri

İVEK, Yusuf

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Funda NAYIR

Ocak 2022, 60 sayfa

Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bu çalışmada Denizli ili Pamukkale ilçesinde çalışan okul yöneticilerinin görüşleri araştırılmıştır. Araştırma nitel ve tarama modelinde yapılmıştır. Veriler küme örnekleme yöntemiyle seçilmiş 46 okul yöneticisinden toplanmıştır.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğrenci kaynaklı nedenlerle ilgili en yoğun biçimde ifade edilen sebep öğrencilerin ilgisizliğidir. Bunu sırasıyla disiplin sorunları ve düşük akademik başarı sorunları izlemiştir. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğretmen kaynaklı nedenlerin başında ilgisiz ve sorumsuz olmaları en yoğun biçimde ifade edilmiştir. Bunu iletişim problemleri ile art niyet ve suiistimallerin olduğu şeklinde görüş bildirenler izlemiştir. Öğretmen davranışlarının ilgisiz ve sorumsuz olduğu yönündeki yönetici algılarını eğitim örgütleri için sorgulanması ve üzerinde durulması gereken bir durumdur. Veli kaynaklı nedenlerle ilgili okul yöneticilerinin yarıya yakın kısmının ilgisiz ve sorumsuz davranışlar gösterildiği yönünde görüşler ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte şikâyet ve muhalif tutumlar ile iletişim sorunları yaşandığı ileri sürülmüştür. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen üst yönetim kaynaklı nedenlerin başında yetki-sorumluluk uyumsuzluğu gelirken taraflı tutum ve davranışlar, gereksiz bürokratik işlemler, ilgisizlik ve adaletsizlik liyakatsizlik konuları ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen müfredat kaynaklı nedenlerle ilgili en fazla zikredilen konu güncel ihtiyaçlara cevap verememesidir. Bunu sırasıyla yoğun olması ve yetişmemesi, çok sık değişikliklerin yapılması ve milli değerlerle uyuşmaması şeklinde görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen mevzuat kaynaklı nedenlerden ise en yoğun biçimde karmaşık ve yoruma açık olması konusu ifade

edilmiştir. Buna ilaveten günün ihtiyaçlarını karşılayamaması, gereksiz iş yükü ve prosedürler çok sık değişiklikler yapılmasından kaynaklı sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen fiziki ve donatım kaynaklı nedenlerle ilgili yöneticilerin yarısından fazlasının alt yapı eksikliğini belirtmiştir. İlaveten ödenek yetersizliği ve malzeme eksikliğinin de olması eğitim öğretim faaliyetlerinde en temel yapı ve malzemelerin yetersizliğini göstermiştir. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen sosyo-kültürel ve ekonomi kaynaklı nedenlerle ilgili en yoğun biçimde ifade edilen nedenin yöneticiliğin maddi açıdan cazip olmamasıdır. Bunun yanında sırasıyla bütçe yetersizliği, bağış desteğinin yetersizliği ve iş yükü kaynaklı ilgilenememe de okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini arttırmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, tükenmişlik, neden, etken

## İÇİNDEKİLER

|   |      |
|---|------|
| TEŞEKKÜR.....   | iv   |
| ETİK BEYANNAMESİ .....                                      | v    |
| ÖZET .....  | vi   |
| İÇİNDEKİLER .....   | viii |
| TABLolar LİSTESİ.....                                       | x    |
| BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....                                   | 1    |
| 1.1. Problem Durumu.....                                    | 1    |
| 1.1.1. Problemler Cümlesi .....                             | 3    |
| 1.1.2. Alt Problemler .....                                 | 3    |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                                | 3    |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                               | 3    |
| 1.4. Varsayımlar.....                                       | 4    |
| 1.5. Sınırlılıklar .....                                    | 4    |
| 1.6. Tanımlar.....  | 4    |
| İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ..... | 5    |
| 2.1. Tükenmişlik Kavramı .....                              | 5    |
| 2.2. Tükenmişliğin Boyutları .....                          | 6    |
| 2.2.1. Duygusal Tükenme.....                                | 6    |
| 2.2.2. Duyarsızlaşma .....                                  | 6    |
| 2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma .....                 | 7    |
| 2.3. Tükenmişliğin Evreleri .....                           | 7    |
| 2.3.1. Şevk ve Coşku Evresi.....                            | 7    |
| 2.3.2. Durağanlaşma Evresi.....                             | 7    |
| 2.3.3. Engelleme Evresi .....                               | 7    |
| 2.3.4. Umursamazlık Evresi .....                            | 8    |
| 2.4. Tükenmişliğin Nedenleri .....                          | 8    |
| 2.5. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....                 | 9    |
| 2.5.1. Kişisel Faktörler .....                              | 9    |
| 2.5.2. Örgütsel Faktörler.....                              | 10   |
| 2.6. Tükenmişliğin Belirtileri.....                         | 11   |
| 2.7. Tükenmişliğin Sonuçları.....                           | 12   |
| 2.7.1. Duygusal Sonuçlar.....                               | 12   |

|   |    |
|---|----|
| 2.7.2. Fiziksel Sonuçlar .....  | 12 |
| 2.7.3. İş Hayatına Etki Eden Sonuçlar .....                           | 12 |
| 2.8. Tükenmişlikle Baş Etme Yolları.....                              | 13 |
| 2.8.1. Bireysel Yöntemler.....  | 13 |
| 2.8.2. Örgütsel Yöntemler .....                                       | 13 |
| 2.9. Eğitim Çalışanlarında Tükenmişlik .....                          | 14 |
| 2.10. İlgili Araştırmalar .....                                       | 16 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....   | 18 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....   | 18 |
| 3.2. Çalışma Grubu .....  | 18 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı .....   | 20 |
| 3.4. Verilerin Analizi .....  | 21 |
| 3.5. Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği .....                          | 22 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR .....                            | 23 |
| 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....                            | 23 |
| 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                     | 23 |
| 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....                     | 25 |
| 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....                     | 26 |
| 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....                   | 28 |
| 4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....                    | 30 |
| 4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....                    | 32 |
| 4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....                    | 34 |
| 4.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....                   | 36 |
| EKLER.....  | 49 |
| Ek 1: Denizli il Milli Eğitim Müdürlüğü Veri Toplama İzin Onayı ..... | 49 |
| ÖZGEÇMİŞ .....  | 50 |



## TABLolar LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 3.1. <i>Katılımcı Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Dağılımı</i> .....   | 19 |
| Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Öğrencilerden Kaynaklı Nedenlere Yönelik Görüşleri</i> .....             | 23 |
| Tablo 4.2. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Öğretmenlerden Kaynaklı Nedenlere Yönelik Görüşleri</i> .....            | 25 |
| Tablo 4.3. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Veli Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri</i> .....                      | 27 |
| Tablo 4.4. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Üst Yönetim Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri</i> .....               | 29 |
| Tablo 4.5. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Müfredat Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri</i> .....                  | 31 |
| Tablo 4.6. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Mevzuat Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri</i> .....                             | 33 |
| Tablo 4.7. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Fiziki ve Donatım Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri</i> .....         | 35 |
| Tablo 4.8. <i>Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Sosyo-Kültürel ve Ekonomi Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri</i> ..... | 37 |

## **BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ**

Tükenmişlik psikolojik bir duygu durumu olmakla birlikte kişisel ve örgütsel olarak olumsuz bir durumdur. Performansı, iş doyumunu, bağlılık ve aidiyet duygularıyla birlikte motivasyonu da olumsuz etkileyen tükenmişlik durumunu pek çok faktör etkilemektedir. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak çok fazla insan ögesine dayanması da tükenmişlik algılarının yaygın görülmesine neden olabilmektedir. Böylesi durumun fazla olması eğitim örgütleri açısından istenen bir durum değildir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili lisansüstü tezlerin incelenmesi bu anlamda önemlidir.

Araştırmanın bu bölümünde araştırmayla ilgili problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### **1.1. Problem Durumu**

İnsanların yaşamlarını sürdürebilme ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için çalışmaları gerekmektedir. Çalışma yaşamı özel sektör ya da kamu sektörü olabileceği gibi kendiışleri veya başka şekillerde de olabilir. İnsanların yaptıkları işlerdeki başarı ve performans durumları işlerinde süreklilik, yükselme ve tercih edilir olmada önemlidir. Aynı şekilde çalışanların başarılı olmaları için belli becerilerin yanında istekli olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması ve bireysel çabalarının işe koşulması gerekmektedir. Bu durum çalışanların iş başarıları için politik beceri sahibi olmalarını da gerektirir hale gelmiştir (Atay ve Okur, 2011). Araştırmalarda politik becerinin birey ve örgüt başarılarını arttırdığı gibi tükenmişlik duygularını da azalttığı görülmüştür (Atay, 2010).

Tükenmişlik; çalışanlarda görülen bedensel bitkinlik, çaresizlik ve ümitsizliklerini işlerine, özel yaşamlarına ve diğer insanlara negatif yönde yansıtılmalarına sebep olan durumlardır (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik duygusuna sebep olan nedenler kişinin içsel durumlarından olabileceği gibi çevresel nedenlerde olabilir. Tükenmişlik bireyde süreklilik gösteren gergin olma bitkinlik, grip gibi rahatsızlıklar yaşamasına ve bunu uzun süre çekmesine neden olabilmektedir (Telli, Ünşar ve Oğuzhan, 2012). Tükenmişlik duygusu kişide olumsuzluklar yarattığı gibi işinde ve performansında da beklenen olumlu etkiyi göstermesi beklenemez. Tükenmişlik öz yeterlik eksikliği, empati kuramama, duygu kontrol eksikliği ve beklenti düzeyi farklılığı gibi durumlarla kendini açığa çıkarmaktadır. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında tükenmişlik çalışanların

kişisel özelliklerinden doğrudan etkilenmektedir (Akçamete vd., 2001). Normal düzeyleri aşan çalışma, kaynak yetersizlikleri, işin kendine has özellikleri, vb. durumlar da tükenmişlik durumlarını etkilemektedir (Korunka ve diğ., 2010). Çalışma yaşamında çalışanın işe yaramadığı, başarısızlık, gereksiz ve faydasız olduğuna ilişkin taşıdığı duygu durumu tükenmişlik duygusuna neden olmaktadır (Solmuş, 2010). Eğitim örgütleri açısından da yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleklerinde etkili olma konusunda duygu durumlarının tükenmişliklerini etkilediği bilinmektedir (Akçamete vd., 2001). Yine kişinin hayatıyla ilgili şeyleri kontrol altına alamama ve çaresizlik duygusu yaşamaları da tükenmişliklerini etkilemektedir (Akça, 2008). Tükenmişlik hem hizmet veren çalışanlar hem de hizmet alanlar açısından çok fazla olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan olumsuzluklar şöyle sıralanabilir (Çam, 1991; Izgar, 2001):

*Fiziksel olarak;* “Yorgunluk ve bitkinlik hissi, Sık sık baş ağrısı, Uykusuzluk, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığının artışı, soğuk algınlığı ve grip” vb. olarak kendini göstermektedir. *Davranışsal olarak;* öfke artışı, işe gitmede isteksizlik, nefret, şüpheli ve endişeli yaklaşım, alınganlık, takdir görmediği inancı, doyumsuzluk, işe geç gelme, ilaç, alkol ve tütün vs., almadır. Bunlara ilaveten öz-saygı ve güvende azalma, çatışmalar, çevresinden uzaklaşma, içe kapanma, teslimiyet, suçluluk, çaresizlik, kolay ağlama, konsantre olamama, unutkanlık, yansıtma, yetersizlik, karışıklık hali, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilgi kaybı, erteleme, başarısızlık hissi, alaycı ve suçlayıcılık şeklinde görülmektedir. *Psiko-duygusal olarak;* Ailevi sorunlar, uykusuzluk, depresyon hali ve psikolojik hastalıklar (Sabuncuoğlu, 1996), eleştiri, duygusuzluk, insanlarla ilgilenmeme, başarısızlık algısı, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, yabancılık, yalnızlık biçiminde görülmektedir. *Davranışsal olarak;* topluluk içinde az zaman geçirme, yavaş hareket, görev yerinde bulunmama, yetersizlik, acı söz, şüpheli yaklaşım, evde ve işte az konuşma, gözyaşı ve duygusal patlama davranışları şeklinde kendini göstermektedir (Çam, 1991). Tükenmişlik bireysel, örgütsel, çevresel ve diğer birçok nedenden etkilenmektedir. Eğitim yönetimi bağlamında en alt basamağı oluşturan okul yöneticilerinin tükenmişlikleri işe devamsızlık, daha fazla izin alma ve rapor kullanma, performans azlığı, işe geç gelip erken gitme, sık tayin isteği gibi birçok problemin kaynağını oluşturmaktadır (Izgar, 2001). Bundan dolayı konunun ele alınması ve sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir.

### 1.1.1. Problemler Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir? şeklinde belirlenmiştir.

### 1.1.2. Alt Problemler

Araştırmada aşağıdaki alt problemler ele alınacaktır.

1. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğrenci kaynaklı nedenler nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğretmen kaynaklı nedenler nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen veli kaynaklı nedenler nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen üst yönetim kaynaklı nedenler nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen müfredat kaynaklı nedenler nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen mevzuat kaynaklı nedenler nelerdir?
7. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen fiziki ve donatım kaynaklı nedenler nelerdir?
8. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen sosyo-kültürel ve ekonomi kaynaklı nedenler nelerdir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen nedenlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanların temel yaşamlarını sürdürebilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları için bir meslek sahibi olmaları ve bunu yapmaları gerekmektedir (Solmuş, 2010). Meslek olarak eğitim çalışanı olma ve eğitim yöneticiliği çok önemli bir meslektir. Tükenmişlik duygusu hem çalışan hem de örgütler için önemlidir. Bireye zarar verdiği gibi tükenmişlik örgütlere de zarar vermektedir. Her yer ve aşamasında insanın aktif olduğu eğitim örgütlerinin yöneticileri olan okul müdür ve müdür yardımcılarının tükenmişlik seviyelerinin yüksek olması eğitimin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle eğitim kademelerinin en alt basamağı okulların yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen faktörlerin ve etki derecelerinin bilinmesi önemlidir. Çünkü eğitimin amaçlarına eksiksiz ve zamanında ulaşabilmesi için öğrenci, veli ve öğretmenlerle yöneticilerin tükenmişlik

yaşamamaları gerekmektedir. Aksi halde tükenmişliğin olumsuz sonuçları olarak devamsızlık, iş gücü kaybı, tayin, sık sık izin rapor kullanımı, geç gelme erken çıkma gibi pek çok olumsuzluklarla sağlıklı bir eğitim öğretim faaliyetinin sürdürülmesinden söz etmek mümkün olmayacaktır. Ayrıca araştırmada toplanan veriler ve buna bağlı bulgularının paylaşılması, yaşanan sorunların çözümüne katkı sunması ve alan yazına katkı sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın varsayımları şunlardır.

- Okul yöneticileri görüşme sorularına içtenlikle cevap vermişlerdir.
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin konu ve tükenmişlikle ilgili bilgileri yeterlidir.
- Ölçme araçlarının araştırmanın amacını gerçekleştirecek içeriğe sahiptir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Tükenmişlik:* Kişinin enerji kaynaklarının yok olup bitmesidir.

*Okul yöneticileri:* Denizli ilinde Pamukkale ilçesinde resmi okullarda çalışan okul müdür ve müdür yardımcısı unvanlı eğitimcilerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasında ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Tükenmişlik Kavramı

1974 yılında Freudenberger'in ilk kez kullandığı tükenmişlik kavramının çok çalışmadan kaynaklı yükümlülüklerin tam yapılamaması durumu ve duygusal tükenme olarak ifade edilmiştir. Tükenmişlik konusu fazla işlenmesine rağmen tam olarak mahiyetinin ortaya konulabildiğini söylemek oldukça güçtür. Bundan dolayı tanımlamalardaki farklılık ve ele alınan bakış açılarındaki çeşitlilik olağan karşılanmaktadır (Aydın, 2004). Çalışanların çok fazla çalışmalarından kaynaklı işlerinin yükümlülüklerini tam olarak yapamama anlamına gelen duygusal tükenme halinin ifadesi olan tükenmişlik 1981'de Maslach ve Jackson tarafından işlenmiştir (Akt. Şahin, 2007). Maslach, tükenmişliği çalışanların yoğunlukları ve bu süreçte duygusal taleplerle karşılaşmaları nedeniyle çalışanlardaki fiziksel bitkinlik, yorgunluk, umutsuzluk duygularının işlerine, hayatlarına ve diğer insanlara olumsuzluklar olarak ifade etmiştir (Akt. Şahin, 2007). Tükenmişlik; duygusal taleplerin fazla olduğu işlerdeki, yıpranma, çaresizlik, kırıklık, çalışma isteğinin azalması, işe, çalışanlara ve hayata karşı olumsuz duygular besleme durumu olarak ifade edilebilir (Çam, 1995).

Tükenmişlik bir anlamda istenmeyen bir gidiş ve bunun kabul edilmeyişi halidir. Tükenmişlik, kaynakların tükenmesi ile birlikte günlük yaşamın akışındaki olumsuzluklar, umutsuzluk ve enerji bitmesidir (Çam, 1995). Tükenmişlikle ilgili önceki çalışmalarda insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde tükenmişlik yaşandığı ileri sürülmüşse de bunun doğru olmadığı sonraki çalışmalarda ortaya konulmuştur. Araştırmalarda stresli ve tükenmişliğin en yüksek seviyede olduğu meslekler doktorluk, öğretmenlik, hemşirelik, itfaiyecilik, avukatlık, polislik ve yöneticilik olarak ifade edilmiştir. Bu mesleklerin ortak özelliğinin insan ilişkilerinin çok ve toplumla çok fazla iş ilişkisinin olmasıdır (Tutar, 2011).

Tükenmişlik önceleri stresle eşdeğer görülmüştür ve eş anlamlı kelimeler olarak kullanılmıştır. Tükenmişlik stresli olmanın sonucu ya da tükenmişlikten etkilenmekte ise de aynı olmadığı bilinmektedir. Tükenmişlik stres, beklentileri karşılayamama, denge sağlayamama gibi durumların bedeninin fizyolojik yapısının değişmesi ile ortaya çıkabilmektedir (Babaoğlan, 2007). Tükenmişlik stres durumlarını çözememe ve

başarısız denemelerden oluştuğu da ileri sürülmektedir (Maraşlı, 2003). Ayrıca tükenmişlik; çaresizlik, bitmişlik, sıkıştırılmış olma (Çiper, 2006), duygusal yoğunluk sonrası yıpranma ve yılgınlık şeklinde görülür (Kalker, 1984). Yine istenilen biçimde işlerin gitmemesi halinde meydana gelen tükenmişlik umutsuzluk ve enerji yoksunluğu biçiminde kendini gösterir. Bu durum tükenmişlik durumunun insanın duygusal yaşamındaki tahribatın da adeta göstergesidir. Olumsuz bir halin ifadesi olan tükenmişlik aynı zamanda duygusal tükenmişlik halinin de göstergesidir (Tutar, 2011).

## 2.2. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik Pines ve Aronson tarafından 3 başlıkta ifade edilmiştir. Bunlar; “Fiziksel Tükenme, Duygusal Tükenme ve Zihinsel Tükenmedir.” Buna göre fiziksel tükenmenin enerjinin az olması, sürekli yorgunluk hali ve zayıflık halidir. Duygusal tükenmenin ise duygusal olarak çaresiz ve ümitsizlik ile sıkışmışlık hissidir Zihinsel tükenme bireyin kendi ve işine karşı düşünce olarak olumsuz tutumlar beslemesi durumlarıdır (Pines & Aronson, 1988). Bu sınıflamanın dışında en geniş biçimde kabul gören sınıflandırmanın Maslach ve Jackson (1981)’in “*duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma*” biçimindeki sınıflamalarıdır.

### 2.2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme tükenmişliğin temelidir (Sürgevil, 2006). Duygusal tükenmede duygusal tükenme ile birlikte kişinin psikolojik anlamda işe karşı odaklanma da sorunlar yaşamasıdır (Maslach & Jackson, 1981). Bunun temel nedeni iş yükünün aşırılığında kaynaklanmaktadır. Genellikle aşırı iş yükü ve etkileşim yetersizlikleri nedeniyle ortaya çıkan duygusal tükenmede kişiye özel yaşamı için nerdeyse zaman kalmamaktadır (Sağlam, 2011; Izgar (2003). Bundan dolayı işe karşı tükenme, yorgunluk, bitmişlik, yılgınlık, işe gitmeme ve bezmişlik şeklinde kendini göstermektedir (Çimen, 2007).

### 2.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, işe, arkadaşlara ve hizmet ettiği kişilere karşı duygusuz davranışlar göstermesidir. Bireyin iş ve çevre kontrolsüzlüğünün sonucu olarak kendisini makine gibi hissetmesi halidir (Sağlam, 2011). Bu süreçte birey iş, arkadaş ve çevredekilere karşı soğuk ve ilgisiz davranışlar sergiler. Bununla beraber vurdumduymaz, kaba, alaya alıcı, küçük görme davranışları sergileyebilir. Diğer insanlardan ve çevreden

kendini soyutlayarak eri çekilme ve idealistliği terk ederek rahatlama yoluna gidebilir (Gençyürek, 2014).

### **2.2.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma**

Bireyin iş yeterliği ve başarıma duygusunun azalması veya düşmesidir. Bu süreçte birey kendisiyle ilgili negatif değerlendirme halindedir. Birey başarısızlık, yetersizlik, verimlilik ve performans kaybı algısı yaşamaktadır. Bu durum öz güven eksikliğine ve psikolojik çökmeye neden olabilmektedir (Sürgevil, 2006). Yine kişisel başarıya ilişkin olumsuz duygular sevilmediği, değer görmediği gibi olumsuz duygular taşırlar ve mücadele, üretme ve performans artışına ilişkin idealleri bırakabilirler (Örmen, 1993).

## **2.3. Tükenmişliğin Evreleri**

Tükenmişlik insanlarla iç içe olan ve etkileşim durumu yüksek öğretmenlik, yöneticilik, doktorluk ve hemşirelik gibi mesleklerde oldukça fazla görülmektedir. Tükenmişlik aşağıda görüldüğü gibi dört evrede açıklanabilir. Bununla birlikte tükenmişlik evreler arasında süregiden bir durum olmayıp çeşitli durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Ergin, 1992). Tükenmişliğin evreleri aşağıda verilmiştir.

### **2.3.1. Şevk ve Coşku Evresi**

Şevk ve coşku evresinde bireyin mutluluk ve enerjisi yüksektir. Bunla birlikte bireyin beklentileri de aynı şekilde gerçekçi olmaktan uzak olmakla uykusuzluk, stres, iş dışı yaşamına yeterli zaman ayıramama gibi olumsuzluklara rağmen uyum sağlamaya fazla çaba harcamaktadır (Ergin, 1992).

### **2.3.2. Durağanlaşma Evresi**

Durağanlaşma evresinde bireyin şevk ve coşku evresindeki mutluluk ve isteklilik hali azalmaya başlar. Çalışan bu evrede yaşadıkları zorluklardan dolayı bazı durumlardan rahatsızlık duymaya ve hayal kırıklıkları yaşamaya başlar. Bu süreçte işe bakışı artık çekici olmaktan ziyade sıkıcı hale gelmiştir (Kaçmaz, 2005).

### **2.3.3. Engelleme Evresi**

Çalışanın işini ve amacını sorguladığı evredir. Çalışan bu dönemde işi ve insanları değiştirme ya da amacına uygun hale getirmenin zorluğunun farkına varmıştır.



Yapacaklarını yapmada engellendiğini düşünmektedir. Bu iş ile ilgili devam etme ya da bırakma konusunda sorgulamalar yaşamaktadır (Ergin, 1992).

#### **2.3.4. Umursamazlık Evresi**

Umursamazlık evresinde çalışanın büyük oranda “duygusal kopma, ümitsizlik, doyumsuzluk ve inançsızlık” duygularını en yüksek düzeyde yaşadığı dönemdir. Çalışanın işine olan inancı ve işine verdiği değer artık neredeyse yoktur. İlgisizlik tavan yapmıştır. İşinden şikayet, işe geç gelme, devamsızlık, sorumsuz davranma, ümitsizlik durumları yaşamaktadır. Buna rağmen işi bırakmama nedeni ekonomik ve sosyal güven ve hakları kaybetmemek içindir (Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992; Kaçmaz, 2005).

#### **2.4. Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenmişliğin birçok sebebi bulunmaktadır. Bununla birlikte özetlemek gerekirse tükenmişliğin temel nedeni insanın beklentileri ile gerçekte olanların uyumsuz olmasıdır. Tümkaya (1996), bireyin beklentilerini elde edememesi nedeniyle yorgunluk ve hayal kırıklığı sonucunda tükenmişlik duygusu yaşadıklarını ileri sürmüştür (Akt. Yetkin, 2009). Çalışanın yaptıkları ile boş ve yararsız olduğu düşünmesinden kaynaklı olarak başarısızlık düşüncesi tükenmişlik duygusuna neden olmaktadır (Solmuş, 2010). Tükenme çalışanın hayattaki amaçlarını gerçekleştiremeyince bitkinlik, bıkkınlık ve düş kırıklığı yaşaması halidir. Hedefleri ile gerçekleşen durum arasındaki fark ne kadar büyükse tükenmişlik durumu da o derece büyüktür. Çünkü hedefleri gerçekleştirme ve çabalama da çalışan sıkıntı çeker, huzursuz olur, bitkinlik ve bıkkınlık yaşar. Bu durum çalışanın enerjisini tükettiği gibi işlevselliğine olan inancını da bitirir (Tanrıverdi, 2008). Gökçakan ve Özer (1999) çalışmasında tükenmişliğe en fazla neden olan etkenin stres olduğunu ileri sürerken tükenmişliği birçok nedeninin etkileyebileceğini ifade etmektedir (Yetkin, 2009).

Tükenmişliğin bir nedene bağlanması mümkün değildir. Tükenmişliğin pek çok nedeni vardır. Bunlardan biri yaş olup tükenmişlik duygusunun yaşlılara göre gençlerde daha fazla görülmektedir. Yaşlılar gençlere göre daha sabırlı, dengeli, tecrübeli ve anlayışlı durumlarıyla tükenmişliklerinin gençlerden az olduğu ifade edilmektedir (Tümkaya, 1996). Ayrıca çalışmalarda genç, bekâr ve çocuk sahibi olmayanların yaşlı, evli ve çocuk sahibi olanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Bununla beraber üniversite mezunlarının daha düşük eğitim seviyesindekilere göre, iş

tecrübesi fazla olanların az olanlara göre daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir.

## 2.5. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Farklı şekillerde ayırmak mümkün olmakla birlikte tükenmişliğe sebep olan faktörlerin kişisel ve örgütsel faktörler başlıkları altında iki başlıkta incelenmesi mümkündür (Tutar, 2011).

### 2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bireyin tükenmişlik yaşamasında az veya çok fazla şekilde etkilenmesine neden olan faktörlerdir (Örmen, 1993). Kişisel nedenler; “yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe fazla bağlı olma, motivasyon durumu, karakter özellikleri, kişisel beklentiler, performans, özel yaşamda yaşanan stres durumları, iş tatmini, resmi olmayan ilişkiler içinde olduğu kişiler ve üstlerinden aldığı destek” şeklinde ifade edilebilir (Otacıoğlu, 2008). Tükenmişlik herkesin yaşaması muhtemel bir durum olmakla birlikte aşağıdaki özellikleri taşıyanların daha çok yaşayabileceği duygusal durumlardır. Bu özellikler şunlardır: “A tipi kişilik yapısında olma; dış kontrol odaklı olma; kendine yeterlikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma; gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma”dır (Karahana, 2008).

*A Tipi Kişilik Yapısına Sahip Olma:* A tipi kişilik özellikleri çabuk endişelenme, sürekli baskı altında hissetme, sürekli rekabet halinde, fazla titiz, düşmanlık, nefret ve saldırgan tutumları olan, mükemmellik iddiası, başarı dürtüsü ve beklentileri yüksek olan, kuralcı, eleştirel yaklaşan, yaratıcı olmayan ve çok çaba harcayan ve stresli insanlar “A tipi” kişilik sahibi olarak nitelenmiştir (Altuntaş, 2003). Bu özelliklerin tükenmişlik duygularını arttıracakları ileri sürülmüştür.

*Dış Kontrol Odaklı Olma:* Yaşamın olağan seyri içinde olayları bazıları kontrol altında tutarlarken bazıları da kontrol altında tutamazlar. Olayları kontrol edemeyen kişilerin öz güvenleri az ve zayıflık hisleri güçlüdür. Olaylara hakim olma kontrol altına alma duyguları güçlü olanlar “iç kontrol odaklı” ve olayları kontrol edemeyen veya u gücü kendinde bulamayanlar “dış kontrol odaklı” kişiler olarak adlandırılmıştır (Karahana, 2008). Dış kontrol odağı egemen kişiler yaşamlarının kontrolünü dışarda, şans, kader, başkaları vb. bağlarlar. Bu durum onları etkisiz ve edilgen yapar. İç kontrol odağı güçlü olanlar ise mücadeleci, stresle baş edebilen, çözüm odaklı kişilerdir (Karahana, 2008). İç

kontrol odaklılara göre dış kontrol odaklı kişiler daha fazla tükenmişlik duygusu yaşamaktadırlar.

*Kendine Yeterli Olamama:* Kişiler yetersizlik hisleri sonunda pasif, zayıf ve çekingen tutum ve davranışlar sergilerler. Kişiler kendi beceri, eğitim durumları, iyi ve kötü özellikleri, kapasitelerini değerlendirememesi ve duyarsızlıkları tükenmişliklerini arttırmaktadır (Dolu, 1997). Kendi kendilerine yetenler, iş performansları ve yeteneklerine güvenirlere. Olumsuzluklarla baş etme, avantaja çevirme ve fırsatlar olarak görürler. Kendi kendilerine yetemeyenler genellikle yetenekleri bilmezler, başarıları olacaklarına inançları azdır ve stres halinde mücadele azmi yok denecek kadar azdır (Solmuş, 2004).

*Empati Kurma Yeteneği:* Empati iletişim ve etkileşimi geliştirir. Empati topluma uyum, toplumsallaşma ve sosyal duyarlılık gibi olumlu gelişmeleri güçlendirmektedir. Bu durum tükenmeyi de engellemektedir. Ancak bazı durumlarda empati sıkıntılı durumların ortaya çıkmasına ve bireyin duygusal yüklenme ve problemleri kendisininmiş gibi görmesine sebep olabilmektedir. Bu durum ise söz konusu kişiyi zayıf ve çok hassas yapabilir. Bu durumda birey tükenmişlik yaşayabilir (Sürgevil, 2006).

*Beklenti Düzeyi:* Kişiler her zaman bir beklenti halindedir. Bu beklentinin karşılanmaması halinde birey hayal kırıklığı yaşar ve morali düşer. Bu durum stres, verim kaybı, yaşanır. Beklentilerle ihtiyaçlar arasında sebep-sonuç ilişkisi vardır. Çalışmalarda yaşlı ve tecrübelilere göre genç ve deneyimsizlerde tükenmişlik daha yüksektir. Bunun nedeni beklentilerin farklı olmasındandır (Izgar, 2001).

*Demografik Değişkenler:* Demografik özelliklerin farklı olması tükenmişlik duygusu yaşamada etkilidir. Cinsiyet, yaş, kıdem ve deneyim gibi özelliklerin farklı olması değişkenlerin farklı olmasında etkilidir (Maslach & Jackson, 1985).

### 2.5.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik durumu iş ile iş yapan arasında uyumsuzluk halinde de ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler; “iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler” olarak ifade edilebilir (Maslach & Leiter, 1997).

*İş Yükü:* Tükenmişlik üzerinde en çok etki eden sebeplerden biri aşırı iş yüküdür. İş yükünden kasıt işin yapılması için zaman sınırlaması, kişinin niteliklerinin yetmemesi ya da işin standartlarının çok yüksek olmasıdır. İş görenlerde stres kaynağı olan iş yükü, *niteliksel* ve *niceliksel* olarak ikiye ayrılır.

Kontrol: Kişinin iş yaptığı yerde yüksek oranda baskı, kontrol ve eleştiri olması kişinin tükenmişliğini arttırmaktadır. Örgütteki aşırı kontrol çalışanın özerkliğini tehdit ederek tükenmesine sebep olmaktadır (Silah, 2001).

Ödüller: Performans esaslı nesnel ve adil ödüllendirme sistemi önemli motivasyon yaratırken tam zıddı uygulamaların ise tükenmeye neden olduğu bilinmektedir (Solmuş, 2004).

Aidiyet – Birlik Duygusu- Grup Olma: Bir gruba katılma, ait olma, ilgi görme psikolojik ve sosyal ihtiyaçların giderilmesine imkan sağlar. Aidiyeti yüksek kişi yapamayacağı işleri arkadaşlarının yardımıyla yapabilir. Bir gruba ait olanlar gruba ait olmayanlara göre çeşitli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmektedir. Gruba ait olma hali kişinin sosyal kimliğe sahip olmasına da olanak sağlamaktadır (Karahan, 2008).

Adalet: “Güven, saygı ve açıklık” adilane iş ortamının gerekliliklerindedir. Çalışanın işle bütünleşmesiyle birlikte güven, saygı ve açıklık sağlamaktadır. Bunların olmaması halinde ise tükenmişlik yaşanmaktadır (Maslach & Leiter, 1997).

Değerler: İdeal olan davranışlar, inançlar neyin iyi neyin kötü olduğuna yönelik inançlardır (Karahan, 2008). Değerler, bireyin eylemlerine yol gösteren standartlardır. Değerler tükenmişlik duygu durumlarında önemlidir. Değerleriyle çatışan durumlarda tükenme yaşanırken değer sistemiyle uyuşan durumlarda ise motivasyon artmaktadır (Dinçer, 2003; Silah, 2001).

## 2.6. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik kişiye göre duruma göre ya da tükenmenin seviyesine göre farklılık göstermektedir. Tükenmişlik belirtileri olarak Pines (1993) sürekli nezle, mide bulantısı, baş ağrısı, kişisel ilişki sorunları, düşük benlik algısı, madde bağımlılıkları, konsantrasyon bozukluğu, katı olma, problemlerin sorumlusu olarak başkalarını görme durumları olarak ifade etmektedir (Akt. Başol ve Altay, 2009). Tükenmişliğin belirtileri *fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtiler* olarak 3 başlıkta incelenebilir. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; gözle görünen rahatsızlıklar şeklinde kendisini göstermektedir. Psikolojik belirtilerin ise psikolojik ve ruhsal sorunlar şeklindedir. Davranışsal belirtiler ise olumsuz tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. (Maslach & Leiter, 1987).

## 2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin hem kişiler hem de örgütler açısından önemli sonuçları vardır. Bireyler açısından tükenmişlik performans kaybı, işten ayrılma (Maslach, 1982), iş doyumsuzluğu, sürekli hastalık, iş yerinde yaralanma ve kazalardaki artış, iş performansındaki düşme (Yalçın, 2013) ve kişiyi zararlı alışkanlıklara yönlendirme gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca alkol, sigara ve sakinleştirici ilaçlar başta olmak üzere zararlı maddelere yönelme ve bağımlılık halleri (Izgar, 2001) şeklinde de görülebilmektedir. Tükenmişlik yaşayanlarda ayrıca davranış bozuklukları, çabuk vazgeçme, ilişkileri bitirme, direnme (Izgar, 2003) gibi sıkıntılar gözlenmektedir. Tükenmişlik durumundan kaynaklı sorunlar kişilerin iş ve özel yaşamlarını etkilemektedir. Çam (1992) çalışmasında “iş geçiştirme ve özensiz yapma, iş bırakma düşüncesinde artış, işe izin almadan gitmeme, izin bitiminde rapor alarak izni uzatmaya uğraşma, işteki ve iş dışındaki insani ilişkilerde sorunlar yaşama, çevreye uyum gösterememe, aile bireyleriyle arasına mesafe koyma” şeklinde kendini gösteren tutum ve davranışların tükenmişlik göstergeleri olduğunu belirtmektedir (Başol ve Altay, 2009). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik durumunun duygusal, fiziksel ve iş yaşamını etkileyen sonuçları olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda verilmiştir.

### 2.7.1. Duygusal Sonuçlar

Kendini duygusal tükenme, gerginlik, uyku hallerinde bozulmalar şeklinde göstermektedir. Araştırmalarda duygusal sonuçlar “grip, soğuk algınlığı ve baş ağrısı” vb gibi rahatsızlıkların başta olmak üzere gerginlik durumu şeklinde göstermektedir (Örmen, 1993).

### 2.7.2. Fiziksel Sonuçlar

Fiziksel sonuçlar; migren, solunum, dolaşım, sindirim ve üreme sistemi hastalıkları, kalp damar hastalıkları, iç salgı sistemi hastalıkları, deri ve hareket sistemi hastalıkları şeklinde fizyolojik rahatsızlıklar görülebilmektedir (Çatır, 2014).

### 2.7.3. İş Hayatına Etki Eden Sonuçlar

Örgütte tükenmişlik çok ciddi manada performans düşüklükleri olmaktadır. İşin nitelik ve kalite kısmı eksiktir. Tükenmişlik düzeyi yüksek olanlar hizmet verdiklerine daha az zaman ayırmaktadır. Ayrıca özensiz davranışlar, insanların düşüncelerine önem vermezler, kaba davranışlar, insanları bir nesne gibi görürler, gergindirler. Zamanla

yemek ve kahve molalarını uzatma, işe girişte geç gelme iş çıkışında erken çıkmalar görülür (Çatır, 2014).

## **2.8. Tükenmişlikle Baş Etme Yolları**

Tükenmişlikle mücadele etmede en önemli tedbirin tükenmişliğe neden olan etkenlerin ortadan kaldırılmasıdır (Öktem, 2009). Ayrıca Levinson (1996) çalışmasında tükenmişlikle mücadelede kişileri işle ilgili bilgilendirme, işle ilgili kurslar verme, kişilerin motivasyonunu arttıracak yeni işler verme, tükenmişlik yaratacak etkenlerin bertaraf etme, stresten uzak çalışma ortamı hazırlama, çalışanların kendilerini keşfetmelerine imkan verme, çalışanları dış baskı ve saldırılardan koruma, yöneticileri kontrol etmenin gerektiğini belirtmiştir. Çalışana yüklenen iş yükünün fazlalığının azaltılması, görev yapılan yer, kişi ve işleyişte değişikliklere yapılması tükenmişlik üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Tükenmişlik öğretmenlerde öğretmenliğe olan ilginin yokluğuna, iş stresine ve ailevi sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle tükenmişlik yaşamamak için derse daima hazırlıklı gelme, dersin çok iyi planlanması gerekmektedir. Öğretmenlerin genelinden destek alan öğretmenlerin iş ve kendilerine yönelik olumlu duygular besleyeceklerinden dolayı tükenmişliklerinin olmayacağı ya da çok az olacağı öngörülmektedir. Baysal (1995) çalışmasında tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle problemin varlığını kabul etme ve çözmeye yönelik eylemde bulunmak gerekmektedir. Bununla birlikte tükenmişlikten kurtulma amacıyla bazı bireysel ve örgütsel çalışmalar yapılabilir.

### **2.8.1. Bireysel Yöntemler**

Bireysel yapılabilecek çalışmalar şunlardır; yapabileceği hedefler belirleme, hedefine ulaşma için dinlenme, tekdüzelikten kaçınma, izinlerini kullanma, ihtiyaç ve isteklerinin farkında olma, insanlarla iyi ilişkiler kurma, kendini tanıma ve kendini gerçekleştirme (Izgar, 2003) ve iş yerinde sosyal destek sağlama (Sürgevil, 2006) gibi bireysel çalışmalar yapılabilir. Çalışanların gerekli fiziksel ve duygusal desteklerini verebilmeleri ve sosyal desteğin sağlanması da bu anlamda önemlidir.

### **2.8.2. Örgütsel Yöntemler**

Tükenmişlikle baş etmede ve bunu ortadan kaldırmada yöneticilerin ve örgütlerin de yapabilecekleri çalışmalar bulunmaktadır. Yapılabilecek bazı çalışmalar şunlardır;

Örgüt ortamında değişiklik yapmak, değişimin bir süreç olduğu bilinciyle hareket ederek stres yaratacak işler yapılmamalıdır. Durağanlık çalışanları iş üretmemeye ve tembelliğe yönelterek tükenmişlik oluşturabilirken aşırı risk, stres ve kontrol de tükenmişlik kaynağı olabilir.

Örgüt geliştirme programları hazırlamak, örgüt çalışanlarının yapılan değişikliklere uyumlarını sağlama ve örgüte yeniden kazandırılmasıdır. Örgüt geliştirmede amaç örgütün etkisini ve dayanıklılığını geliştirmesi, örgüt mensuplarının istek ve ihtiyaçlarını yerine getirilmesi ve örgütte etkili insan ilişkilerinin sağlanmasıdır. Bu amaçla hizmet içi eğitimler düzenlenebilir, yükselme olanakları sağlanabilir, çatışmalar asgariye indirilebilir. Çalışanları gerçekleştirilebilir hedeflere yönlendirmek, çalışanların kendi hedeflerini belirlemesini sağlamak tükenmişlikle mücadelede önemlidir. Yetki devrinin yaygınlaştırılması da kurum ve çevre ilişkisi, çalışanların örgüt içinde iyi ilişkileri olması ve kaynaşmaları açısından önemlidir (Karahana, 2008).

## 2.9. Eğitim Çalışanlarında Tükenmişlik

Tükenmişlik bütün örgütler için önemlidir ancak eğitim kuruları açısından hayati derecede önemlidir. Çünkü öğretmenler etkileme alanı olarak çok geniş bir alanı etkilemektedirler. Öğrenciler, veliler, yöneticiler ve aileler başta olmak üzere doğrudan veya dolaylı olarak öğretmenler bütün toplumu etkilemektedir (Friedman & Farber, 1992). Tükenmişlik öğretmen ve okul yöneticilerinin çalışma hayatlarına çok fazla zarar verir ve olumsuz duygular beslenmesine sebep olur. Öğrenci ve meslektaşlarına karşı olumsuz ve alaycı tavırlar sergiler. Öğrencilerle iletişimde sorun ve kopukluk yaşar (Dorman, 2003). Öğretmenlerin, akademik uzmanlık dışında yerine getirmeleri gereken sorumlulukları vardır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerden mesleklerinde bilgili olmaları yönünde bir beklenti vardır ve bu beklenti günden güne artmaktadır. Kaynak yetersizliğinden dolayı okul yöneticileri ve öğretmenler öğrencilerinin ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmaktadır (Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, 2014).

Diğer mesleklerle karşılaştırıldığında tükenmişlik durumunun en çok öğretmenlerde görüldüğü söylenebilir. Bunun sebebi ise okul yöneticiliği ve öğretmenliğin fedakârlık etmeyi gerektirmesi, etkili iletişim kurma ve kişiyi duygusal yönden tüketen bir meslektir. Bundan dolayı bu meslekte tükenmişlik durumları yüksektir (Baltaş ve Baltaş, 1993). Çalışan diğer kesimlerde olduğu gibi okul yöneticileri görevlerini yaparken çeşitli nedenlerden dolayı tükenmişlik yaşayabilmektedir (Aksu ve Baysal, 2005; Babaoğlu, 2006). Okul yöneticilerinde tükenmişlik duygusu bilişsel,

psikolojik ve davranışsal olarak olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır (Izgar, 2003). Bundan dolayı tükenmişlik yaşayan okul yöneticileri işlerinde kendilerinden beklenen işleri tam yapamaz hale gelmektedir. Yöneticiler tükenmişlik nedeniyle astları öğretmen, yardımcı personel ve öğrencilere yeterli ilgiyi gösteremez duruma gelmektedir. Bununla birlikte okulun iç ve dış çevresiyle ilişkilerini sağlıklı düzenleyememektedir. Yine tükenmişliğin şiddetine bağlı olarak yönetsel kontrolü kaybetmekte ve okul ve kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayamaz duruma gelmektedir. Bütün başarısızlıklarında nedeni dışarda aramakta, sosyal ve psikolojik olarak geçimsiz, şüpheli, aşırı ve sert kuralcı, sorunlara kayıtsız bir tutum içine girmektedir (Izgar, 2003). Bu durum yöneticilik bakımından sıkıntılı olduğu gibi çalışanlar açısından da sorunlar doğurması büyük olasılık taşıyan bir durumdur. Dolayısıyla hem çalışan, hem yöneten hem de hizmet alanlar açısından istenmeyen bu olumsuz tutum ve davranışların terk edilmesi gerekmektedir.

Yaşanan tükenmişlik sadece ilgili kişiyi değil hizmet ettiği okul ve kurum başta olmak üzere hizmet ettiği kişiler ve toplum da bundan zarar görebilir. Kısa ve uzun vadede eğitim çalışanları başta okul yöneticileri ve öğretmenler olmak üzere tükenmişliklerinin göz önüne alınması ve buna neden olan etkenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Tükenmişlik sadece yaşayanı değil onunla ilgili olan herkesi etkileyen olumsuz bir durum olup çözülmesi gereken bir olumsuzluk olarak görülmelidir. Şahin (2006) çalışmasında öğretmenlerin yaşlarının artmasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma şeklinde tükenmişliklerinin de arttığını saptamıştır. Yine çalışmada dul öğretmenlerin daha çok duygusal tükenme yaşadıklarını ve eğitim fakültesi mezunlarının tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ortaöğretimde çalışanlara göre ilköğretimde çalışanların ve 26 yıldan fazla çalışanlar daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Tulunay (2010) çalışmasında sınıf öğretmenlerinin tükenmişliklerini az seviyede saptamıştır. Öğretmenlerin genellikle duygusal tükenmeyi yaşadıkları görülürken en düşük tükenmişlikleri ise duyarsızlaşma boyutunda olmuştur. Kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülürken kıdemi az olanların kıdemi 16-20 ve daha fazla olanlardan daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Beausaert vd., (2016) araştırmasında paydaş desteğinin okul müdürlerinin tükenmişlikleri üzerinde etkili olduğu ve sosyal desteğin okul müdürlerinin stres ve tükenmişliğini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bundan dolayı okul yöneticilerinin çevre ile ilişkilerini iyi tutması, paydaşların desteğini alması ve okulda iyi bir çalışma atmosferi yaratması önemlidir.



## 2.10. İlgili Araştırmalar

Çağlıyan (2007) “Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi, devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması” adlı araştırmasında tükenmişliğin iş doyumunu üzerinde çok fazla etkili olduğu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlere göre daha çok iş doyumunu ve daha az tükenmişlik yaşadıkları bulgusuna ulaşmışlardır.

Şahin (2006) “Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri (Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okulları örneği)” adlı araştırmasında öğretmenlerin yaşlarının tükenme üzerinde etkili olduğu ve yaş arttıkça tükenmenin de arttığı, dul öğretmenlerin diğerlerinden daha çok duygusal tükenme yaşadıkları, ilköğretimde çalışanların diğerlerinden çok tükenmişlik yaşadıkları, 26 yıldan fazla kıdemi olanların daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Tulunay (2010) “Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas il örneği)” adlı araştırmasında sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerinin az olduğu, boyutlar içinde en fazla tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunda ve en az tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda olduğu, kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, kıdemi az olanların çok olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz (2007) “İlköğretim müfettişlerinin mesleki görevlerini yerine getirme durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki” adlı tez çalışmasında müfettişlerin duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutunda az seviyede ancak başarısızlık boyutunda ise çok seviyesinde tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir. Müfettişlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve branşa göre tükenmişlik seviyelerinde farklılık görülmediği ancak öğrenim durumuna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında farklılık görülmüştür.

Aksu ve Baysal (2005) “İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik” adlı çalışmalarında ilköğretimlerde çalışan okul müdürlerinin tükenmişlik algılarının cinsiyet ve ekonomik gelir seviyelerine göre farklılık göstermez iken eğitim seviyeleri, kıdemleri, çalıştıkları ilçe ve yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Babaoğlu (2006) “İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik, düzce ili örneği” adlı araştırmalarında ilköğretimde çalışan okul yöneticilerinin duygusal tükenme, kişisel

başarısızlık ve toplam tükenmişliklerinin az olduğu ancak duyarsızlaşma boyutunda ise tükenmişliklerinin çok az düzeyinde yaşadıkları görülmüştür. Kişisel değişkenlere göre cinsiyete göre toplan tükenmişlik boyutunda kadınların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, kıdeme göre duyarsızlaşma boyutunda 26 yıldan fazla olanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, yöneticilik kıdemine göre ise 11-15 ve 16 yıl ve üstünde kıdemi olanların diğerlerinden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Beusaert vd., (2016) çalışmaları sonucunda okul müdürlerine verilen sosyal desteğin onlarda stres ve tükenmişlik seviyesini azalttığı ancak sosyal desteğin verilme türüne göre bu azalmanın farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışmalarda genellikle tükenmişliğin kişisel değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca yakın zamanda bu konuda yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma hem Denizli ilinin resmedilmesine hem de alan yazına katkı sağlayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve yapılan analizler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelinde nitel ve olgu bilim deseninde bir çalışmadır. Nitel araştırma, yapılandırılmamış veya yapılandırılmış görüşme formları ya da doküman inceleme gibi nitel veri toplama teknikleriyle olgu ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya çıkarılmasına ilişkin nitel süreçlerin takip edildiği çalışmalardır (Yıldırım ve Şimşek 2005). Olgu bilim deseni; olgunun temelini oluşturan anlamları keşfetmek amacıyla bireyler tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaya ve yaşanmış tecrübeleri ortaya semeye çalışır. Genel olarak bu desende olguya yönelik bireysel algılar ortaya çıkarılmaya ve yorumlanmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Olgu bilimde, olguyu yaşayan kişilerin olgu ile aralarında bir bağlantının olduğu vurgulanmakta ve olgu bilimin başlangıç noktasını, olguların kendileri oluşturmaktadır (Özet, 2014). Bu nedenle çalışma nitel olarak planlanmış olup araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır.

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu okul yöneticileri arasından “Küme örnekleme” yöntemiyle seçilen 15 okul yöneticisine (Okul müdür ve müdür yardımcıları) ulaşılarak veriler toplanmıştır. Küme örnekleme kümelerin eşit seçilme olasılığına sahip oldukları örneklem türüdür (Baykul ve Güzeller, 2014). Resmi okullarda çalışanlar okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere 4 kümeye ayrılarak her kümede maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya istekli gönüllü katılan ve destek sağlayan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerin dağılımları aşağıda Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcı Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Dağılımı

| Kod | Cinsiyet | Yaş | Kıdem | Çalıştığı Kademe | Unvanı           | Tükenmişlik düzeyiniz |
|-----|----------|-----|-------|------------------|------------------|-----------------------|
| Y1  | Erkek    | 41  | 19    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y2  | Erkek    | 41  | 19    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y3  | Erkek    | 41  | 17    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Az                    |
| Y4  | Erkek    | 35  | 17    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Yüksek                |
| Y5  | Erkek    | 35  | 13    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Az                    |
| Y6  | Erkek    | 39  | 16    | Lise             | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y7  | Erkek    | 30  | 8     | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Yüksek                |
| Y8  | Erkek    | 35  | 13    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Az                    |
| Y9  | Erkek    | 54  | 30    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y10 | Erkek    | 46  | 23    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y11 | Kadın    | 40  | 19    | İlkokul          | Müdür yardımcısı | Az                    |
| Y12 | Erkek    | 41  | 20    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y13 | Erkek    | 49  | 28    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y14 | Erkek    | 58  | 37    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y15 | Erkek    | 40  | 18    | Lise             | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y16 | Erkek    | 45  | 22    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y17 | Erkek    | 44  | 21    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Orta                  |
| Y18 | Erkek    | 41  | 19    | İlkokul          | Müdür yardımcısı | Orta                  |
| Y19 | Erkek    | 38  | 17    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y20 | Erkek    | 38  | 16    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y21 | Erkek    | 52  | 30    | Lise             | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y22 | Erkek    | 60  | 35    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y23 | Erkek    | 57  | 33    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y24 | Erkek    | 37  | 15    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y25 | Erkek    | 52  | 30    | Lise             | Müdür yardımcısı | Orta                  |
| Y26 | Erkek    | 49  | 23    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Az                    |
| Y27 | Kadın    | 33  | 9     | Lise             | Müdür yardımcısı | Yüksek                |
| Y28 | Erkek    | 36  | 10    | Lise             | Müdür yardımcısı | Az                    |
| Y29 | Kadın    | 38  | 15    | Ortaokul         | Müdür yardımcısı | Orta                  |
| Y30 | Kadın    | 35  | 13    | İlkokul          | Müdür yardımcısı | Orta                  |
| Y31 | Erkek    | 41  | 19    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y32 | Kadın    | 48  | 24    | Lise             | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y33 | Kadın    | 37  | 15    | Lise             | Müdür Yardımcısı | Az                    |
| Y34 | Kadın    | 32  | 9     | Ortaokul         | Müdür Yardımcısı | Orta                  |
| Y35 | Erkek    | 50  | 28    | Ortaokul         | Müdür Yardımcısı | Orta                  |
| Y36 | Kadın    | 31  | 8     | İlkokul          | Müdür Yardımcısı | Orta                  |
| Y37 | Erkek    | 62  | 41    | Ortaokul         | Müdür Yardımcısı | Orta                  |
| Y38 | Kadın    | 48  | 14    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y39 | Erkek    | 39  | 17    | Ortaokul         | Müdür Yardımcısı | Yüksek                |
| Y40 | Erkek    | 41  | 22    | Ortaokul         | Müdür Yardımcısı | Az                    |

(devamı arkada)

Tablo 3.1. Katılımcı Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Dağılımı (devamı)

| Kod | Cinsiyet | Yaş | Kıdem | Çalıştığı Kademe | Unvanı           | Tükenmişlik düzeyiniz |
|-----|----------|-----|-------|------------------|------------------|-----------------------|
| Y41 | Erkek    | 47  | 22    | Ortaokul         | Müdür Yardımcısı | Orta                  |
| Y42 | Kadın    | 41  | 20    | Ortaokul         | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y43 | Erkek    | 52  | 32    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Yüksek                |
| Y44 | Erkek    | 61  | 40    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Az                    |
| Y45 | Erkek    | 52  | 24    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Orta                  |
| Y46 | Erkek    | 54  | 28    | İlkokul          | Okul Müdürü      | Az                    |

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin % 78,26’sı erkek ve % 21,74’ü kadındır. Okul yöneticilerine yaş olarak bakıldığında % 39,13’ü 30-40 yaş arasında % 36,96’sı 41-50 yaş ve % 23,91’i 51 yaş ve üstündedir. Okul yöneticilerinin kıdem dağılımlarının ise % 45,65’i 11-20 yıl, % 30,43’ü 21-30 yıl, % 13,04’ü 31 yıldan fazla ve % 10,87’si 10 yıl ve daha az kıdemlilerden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin % 58,70’inin ortaokullarda çalıştıkları ve % 23,91’inin ilkokullar % 17,39’unun liselerde çalıştıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinden 54,35’inin okul müdürü ve % 45,65’inin müdür yardımcısı unvanıyla çalışmakta olduğu ve tükenmişlik düzeylerini ise yarısının (% 50,00) az, % 39,13’ünün orta ve % 10,87’sinin ise yüksek düzeyde gördüğü tespit edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun ilk kısmında okul yöneticilerinin genel bilgiler “a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Çalıştığı kademe, e) Unvanı ve f) Tükenmişlik algı düzeyi olmak üzere 6 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından uzman görüş alınarak geliştirilen ve pilot çalışma yapılarak 8 sorudan oluşturulan “Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini etkileyen Etkenlere Yönelik Görüşme Formu” bulunmaktadır. Nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme belirli düzeyde standartlık ve esneklik sağladığı için eğitim bilimi araştırmalarında uygun bir teknik olup nitel araştırmalarda tercih edilebilir (Ekiz, 2003). Bu form ile okul yöneticileri ile derinlemesine görüşülerek veriler toplanmıştır. Görüşme formundaki sorular şunlardır:

1. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden öğrenci kaynaklı nedenler nelerdir?
2. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden öğretmen kaynaklı nedenler nelerdir?

3. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden veli kaynaklı nedenler nelerdir?
4. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden üst yönetim kaynaklı nedenler nelerdir?
5. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden müfredat kaynaklı nedenler nelerdir?
6. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden mevzuat kaynaklı nedenler nelerdir?
7. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden fiziki ve donatım kaynaklı nedenler nelerdir?
8. Tükenmişlik yaşamanıza etki eden sosyo-kültürel ve ekonomi kaynaklı nedenler nelerdir?

Görüşme şeklinde veriler toplanmıştır. Veri toplanacak okula gidilerek okul yöneticilerine araştırma hakkında bilgi verilerek çalışma katkı sağlayıp sağlayamayacakları sorulmuştur. İlgili olan ve görüşmeye katkı sağlayacak olanlara görüşme yapılmıştır. Görüşmede görüşmecinin verdiği cevaplar yazılmış ve her yeni soruya geçmeden önce verdiği cevaplar kendisine okunarak onayı alınmıştır. Görüşme yaklaşık 18-30 dakika aralığında sürmüştür. Görüşme bitiminde görüşmeciye teşekkür edilerek görüşme bitirilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşme formuna verdikleri yanıtların analizinde Strauss ve Corbin (1990) 4 aşamalı içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu aşamalar; 1. “Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma” aşaması, 2. “Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi”, 3. “Bulguların tanımlanması” ve 4. “Bulguların yorumlanması” aşamalarıdır.

Verilerin analiz sürecinde bütün aşamalar titizlikle izlenmiştir. İçerik analizi için sınırlar oluşturularak konu bütünlüğü sağlanmaya çalışılmış, temalar belirlenmiştir. Temalar belirlendikten sonra tematik çerçeveye göre veriler işlenmiştir. Buna göre bulgular tanımlanmış ve bulgular tablolar ve temalar altında doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Kodlamalar yapılmış ve temalar oluşturularak veriler tablolarda frekans ve % ifadeleri ile verilmiştir. Veriler tanımlanmış ve gerektiğinde doğrudan alıntılarla bulgular desteklenmiştir. Analiz sürecinde analiz ve çözümlenmelerde okul yöneticilerinin ad soyad ve okul bilgileri verilmemiş ve yöneticiler görüşme formu sırasına göre (Y1, Y2, ...) şeklinde kodlanarak verilmiştir. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerin kişisel bilgileri, okulları, ad ve soyadları araştırma etiği ve kişisel verilerin güvenliği yasası gereği verilmemiştir.

### 3.5. Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Verilerin analiz sürecinde bu alanda lisansüstü eğitim almış okul yöneticisi alan uzmanından temalarla ilgili karşılaştırma yapması ve değerlendirmesini evrak üstünde belirtmesi istenmiştir. Alanda lisansüstü uzmanının yaptığı karşılaştırmalarla araştırmacının yaptıkları karşılaştırılarak tutarlılık durumu test edilmiştir. Karşılaştırmalarda görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları yazılarak Miles & Huberman'ın (1994) Gvenirlik=grş birliği/(görüş birliği+görüş ayrılığı) formülü kullanılarak hesaplanarak araştırmanın güvenirliği hesaplanmıştır. Buna göre çalışmada % 92 oranında ittifak-uzlaşma (güvenirlik) olduğu görülmüş ve araştırmanın güvenirliği yüksek bulunmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular ve bulguların yorumları bulunmaktadır.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen faktörleri tespit etmek için sekiz alt probleme ait bulgu ve yorumlar aşağıda ve ilerleyen sayfalarda verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğrenci kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Birinci alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Öğrencilerden Kaynaklı Nedenlere Yönelik Görüşleri*

|                                    | Tema                  | f   |
|------------------------------------|-----------------------|---|
| Öğrencilerden kaynaklanan nedenler | İlgisizlik            | 19 (Y1, Y2, Y6, Y13, Y15, Y16, Y17, Y20, Y21, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y34, Y37, Y38) |
|                                    | Disiplin sorunları    | 13 (Y3, Y4, Y5, Y7, Y10, Y11, Y14, Y27, Y33, Y34, Y39, Y41, Y44)                                |
|                                    | Düşük akademik başarı | 7 (Y8, Y9, Y12, Y18, Y23, Y25, Y35)   |
|                                    | Yok                   | 4 (Y19, Y22, Y24, Y43)  |

Tablo 4.1’de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğrenci kaynaklı nedenlere yönelik görüşleri analiz edilerek “İlgisizlik”, “Disiplin sorunları”, “Düşük akademik başarı” ve “Yok” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “ilgisizlik” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Öğrencilerin bazılarının derslere ilgisizliği ( Y1)*

*Öğrencilerin bazılarının derslere ilgisinin olmaması ( Y2)*

*Öğrencilerin kaygısızlığı ( Y6)*

*Vurdumduymazlık ( Y13)*

*Bir işte görev alma bilinçsizliği ve sorumsuzluk had safhada ( Y15)*

*Öğrencilerin boş vermişliği. Amaçlarının bulunmayışı. Vurdumduymazlığı ve her şeyi hak görmeleri. ( Y16)*

*Duyarsız oluşları ve olaylara ilişkin tepkisiz kalmaları( Y17)*

*İlgisizlik, sorumsuzluk, öğrenmeye ve okul kültürüne uyumda isteksizlik, ( Y20)*

*İlgisizlik( Y21)*



*Derslere, hayata ve sevgi saygıya olan ilgisizlik, adını dahi söyleyemeyen yabancı uyruklu öğrencilerin direkt okula kaydolması. Sınıf ortamını siz düşünün. ( Y26)*  
*Öğrencilerin ilgi düzeylerinin düşüklüğü. Akademik düzeylerinin düşüklüğü ve bunu yükseltmek için çaba sarfetmek istememeleri( Y27)*  
*Öğrencilerin ilgisizliği( Y28)*  
*Disiplinsizlik, düzenli çalışmama, isteksizlik( Y29)*  
*İlgisizlik ( Y30)*  
*Öğrencilerin pandemi nedeniyle uzaktan eğitim derslerine fazla önem vermemeleri. ( Y31)*  
*Öğrencilerin okula ilgisiz davranışları. ( Y32)*  
*Okula ilgisizlik, derslere ilgisizlik( Y34)*  
*Yeni neslin sorumsuzlukları( Y37)*  
*Sorumsuz ve vurdumduymaz doyumuz öğrenciler( Y38)*

Katılımcıların “*Disiplin sorunları*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Öğrencilerin sorunlu olmaları. Öğrenci hastalıkları. Öğrenciler arasındaki kavgaları. Öğrencilerin sorumsuz olmaları. Disiplinsiz olmaları. ( Y3)*  
*Şımarık, haylaz, saygısız( Y4)*  
*Öğrencinin tutumlarının negatifliği. Velilerin aşırı başarı endeksli tutumları. Öğrencilerin yeni nesil sorunlara adapte olmada yaşadığı zorluklar. Okul çevresinin kısmen başarıları düşürücü etkisi. Velilerin birbirleri ile olan yarışı. ( Y5)*  
*Disiplinsiz davranışları( Y7)*  
*Disiplin( Y10)*  
*Disiplin sorunu( Y11)*  
*Disiplinsiz davranışlar ( Y14)*  
*Sosyal medya bağımlılığının okul hayatlarını olumsuz etkilemesi ve İnternetin yanlış kullanımı yüzünden hatalı davranışlara meyil göstermeleri. ( Y27)*  
*Bazı öğrencilerin okul disiplinini bozması. Bazı öğrencilerin okul ve çevresinde sigara vb. kötü alışkanlıklara yeltenmesi. Belli öğrencilerin okula sürekli geç kalması. Zaman zaman öğrenci grupları arasında kavgalar yaşanması. Bazı öğrencilerin öğretmenlere karşı saygısız davranması ve okul kurallarına uymaması. ( Y33)*  
*Disiplin sorunları, devamsızlık, akran zorbalığı( Y34)*  
*Yaramazlık ve saygısızlık( Y39)*  
*Öğrencilerin aşırı özgüvenli olması, bilgisayar çağı dijital platformları yanlış takip etmeleri, psikolojik durumlarda kendilerini tutamayıp şiddete başvurmaları( Y41)*  
*Öğrenci kılık kıyafeti, hazırcılık, sevgi ve saygısızlık, kontrolsüz davranışlar ve söz dinlememe (Y44)*

Katılımcıların “*Düşük akademik başarı*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Öğrencilerin akademik yetersizlikleri. Disiplin problemleri. Öğrencilerin duyarsızlıkları. Öğrencilerin beklentisiz olması. ( Y8)*  
*Öğrenci yetersizliği ( Y9)*  
*Öğrencileri motive etmenin zorluğu, teknoloji bağımlılığı, saygının azalması, insani değerlere uzak bir nesil yetişmesi etkendir. ( Y12)*  
*Yetersizlikleri çok ( Y18)*  
*Öğrencinin okula gelmezden önce alması gereken temel bilgi, beceri ve kuralların yetersizliği. (Y23)*  
*Öğrenci seviyesinin düşüklüğü ( Y25)*  
*Öğrencim okula hazır bulunuşluk düzeyinde gelmemesi ( Y35)*

Katılımcıların “*Yok*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Yok. ( Y19, Y22, Y24, Y43)*

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğretmen kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. İkinci alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Öğretmenlerden Kaynaklı Nedenlere Yönelik Görüşleri

|                            | Tema                         | f  |
|----------------------------|------------------------------|--|
| Öğretmen kaynaklı nedenler | İletişim problemleri         | 13 (Y1, Y2, Y5, Y7, Y8, Y20, Y21, Y31, Y32, Y38, Y39, Y42, Y43)  |
|                            | İlgisiz ve sorumsuz olmaları | 21 (Y4, Y6, Y12, Y13, Y16, Y18, Y17, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y33, Y34, Y35, Y36, Y41, Y44, Y45, Y46) |
|                            | Art niyet ve suiistimler     | 7 (Y3, Y8, Y9, Y10, Y14, Y20, Y40)   |
|                            | Sorun yok                    | 5 (Y11, Y22, Y29, Y30, Y37)  |

Tablo 4.1’de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğretmen kaynaklı nedenler analiz edilerek “İletişim problemleri”, “İlgisiz ve sorumsuz olmaları”, “Art niyet ve suiistimler” ve “Sorun yok” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “İletişim problemleri” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Öğretmenler arasındaki fikir ayrılıkları, zümre öğretmen arkadaşları arasındaki iletişim kopukluğu ( Y1)
- Öğretmenler arası anlaşmazlıklar. Zümreler arası iletişim kopukluğu ( Y2)
- Öğretmenlerin öğrenci davranışlarından kaynaklanan iletişim problemleri. Öğretmenlerin veliler ile olan iletişim problemleri. ( Y5)
- Okul ortamına uyum ( Y7)
- Öğretmenlerin birbirleriyle iletişim bozukluğu. Öğretmenlerin idareyle olan iletişim kopukluğu. Öğretmenlerin birbirleriyle iletişim bozukluğu. Öğretmenlerin idareyle olan iletişim kopukluğu. (Y8)
- Görev bilincinin olmaması ( Y20)
- Bazı öğretmenlerin sorumsuzluğu ( Y21)
- Öğretmenler arası anlaşmazlıklar. ( Y31)
- Gruplaşmaların oluşması. ( Y32)
- Yeni nesil öğretmenlerin çok rahat olmaları ( Y38)
- Ben merkezli düşünce ( Y39)
- Görev ihmalleri ( Y42)
- Ekip çalışmasına uyumsuzluk, öğretmenlik mesleği özelliklerinden uzak olma, iletişimde yetersizlik. ( Y43)

Katılımcıların “İlgisiz ve sorumsuz olmaları” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Çalışmaları iş gibi görmeleri. ( Y4)

Öğretmenlerin isteksizlikleri ( Y6)  
 Öğretmenlerin idealistlikten uzak olması, maddi konulara çok önem vermeleri, mesleki etik kurallarından uzak olmaları etkindir. ( Y12)  
 Vurdumduymazlık ( Y13)  
 Öğretmenlerin her şeyi hak görmeleri. Sorumluluk almak istememesi. Elini taşın altına almayı. (Y16)  
 Taleplerinin çok olması ve bencil hareket etmeleri. Sorumluluklarını yaymaları. ( Y17)  
 Emeklilikleri gelmiş öğretmenlerin iş paylaşımına katılmamaları. Unu eledim eleği astım düşüncesi. ( Y18)  
 Sorumsuz öğretmen ( Y23)  
 Gamsız öğretmenler ( Y24)  
 Öğretmenlerin sorumsuzluğu ( Y25)  
 Mesleğe olan saygının azalması ( Y26)  
 Öğretmenlerin sorumluluk altına girmek istememesi. Her şeyi idareden beklemeleri. Görev almaya istekli olmamaları. Karşılaştıkları sorunları çoğunlukla idarenin çözmesini beklemeleri. Kendilerini geliştirmeye ve eleştiriye açık olmamaları ( Y27)  
 Öğretmenlerin eğitime gerek ehemmiyeti vermemeleri ( Y28)  
 Bazı öğretmenlerin derse geç girmesi. Öğretmenler arasında gruplaşmanın olması. Ders programlarına sürekli itiraz edilmesi. Uzun süreli ve sık sık rapor alınması. Görev dağılımı yapılırken bazı öğretmenlerin sorumluluk almak istememeleri. ( Y33)  
 Planlı çalışmama, geciken programlar, öğretmenler arası çatışmalar, dedikodu ve söylentiler, hevesli olmama ( Y34)  
 Her öğretmenin benim kadar işine dört elle sarılmaması ( Y35)  
 Sorumluluğunu tam olarak yerine getirmeyen öğretmenler ( Y36)  
 Öğretmenlerin idarecilere iş yükü veren kişi olarak görmeleri ( Y41)  
 Plansız ya da hazır plan kullanma. Devlet memuru rahatlığı. Özel işlerini ön planda tutma. Riskten kaçınma. Rol model olamama ( Y44)  
 Nemelazımcılık ( Y45)  
 Öğretmenlerin mesleki gelişime direnç göstermeleri ( Y46)

Katılımcıların “Art niyet ve suiistimaller” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

Özellikle kademi fazla olan öğretmenlerin çok şey bildiklerini iddia etmeleri. Ders programını beğenmiyorlar. Diğer öğretmenler ile kıyaslama yapıyorlar. Sürekli şikâyet ediyorlar. Bizim başka öğretmenleri kolladığımızı düşünüyorlar. ( Y3)  
 Öğretmenlerin idealistlik düzeyleri. Öğretmenlerin öğrenciyle problem çözme isteklerinin düşük olması. Öğretmenlerin evrak işleri ve sınıf defterini zamanında doldurmaması. Öğretmenlerin birbirleriyle iletişim bozukluğu. ( Y8)  
 Su istimler, ön yargılar ve kötü niyetli davranışlar( Y9)  
 İşini sevmeme( Y10)  
 Mevzuatı takipte yetersiz olmaları ve öğretmenlerin ailevi problemleri( Y14)  
 Mesleki etik kurallarının önemslenmemesi, sürekli yapılan işlerden şikâyet edilmesi, özel hayatın Mesleki hayata yansıtılması, ideolojik görüşler doğrultusunda karar alınması. ( Y20)  
 Anlayış göstermeyen öğretmenler( Y40)

Katılımcıların “Sorun Yok” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

Yok ( Y11)  
 Sorun yaşamıyorum ( Y22)  
 Öğretmenden kaynaklı sorunum yok ( Y29)  
 Sorun yok ve destek görüyorum ( Y30)  
 Sıkıntı yok ( Y37)

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini

etkileyen veli kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Üçüncü alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Veli Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri*

|                        | Tema                            | f  |
|------------------------|---------------------------------|--|
| Veli kaynaklı nedenler | İlgisiz ve sorumsuz davranışlar | 20 (Y2, Y6, Y7, Y8, Y9, Y12, Y13, Y21, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y31, Y33, Y34, Y40, Y42, Y45) |
|                        | Şikâyet ve muhalif tutumlar     | 16 (Y1, Y3, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y23, Y32, Y36, Y38, Y39, Y43, Y44, Y46)                  |
|                        | İletişim sorunları              | 7 (Y11, Y14, Y22, Y30, Y35, Y37, Y41)  |

Tablo 4.1’de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen veli kaynaklı nedenlerle ilgili görüşleri analiz edilerek “*İlgisiz ve sorumsuz davranışlar*”, “*Şikâyet ve muhalif tutumlar*” ve “*İletişim sorunları*” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “*İlgisiz ve sorumsuz davranışlar*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Velilerin öğrencileriyle fazla ilgilenmemeleri ( Y2)*

*İlgisizlikleri ( Y6)*

*İlgisizlik ve fazla özgüven ( Y7)*

*Velilerin okulu çocuk bakımevi gibi görmesi. Velilerin okula karşı ilgisizliği. Velilerin ders takibi yapmadan okuldan beklemesi. Velilerin çocuklarıyla ilgilenmemeleri. Velilerle olan iletişim kopukluğu. ( Y8)*

*Velilerin ilgisizliği ( Y9)*

*Velilerin ilgisizliği, her şeyi okuldan ve devletten beklemeleri etkindir. ( Y12)*

*Vurdumduymazlık ( Y13)*

*Okula gelmemeleri ( Y21)*

*Sorumsuzluk ( Y24)*

*Velilerin sorumsuzluğu ( Y25)*

*Çocukla ilgili durumlara karşı duyarsızlıkları ( Y26)*

*Öğrencisine karşı ilgisiz davranmaları, okula çağırıldıklarında bahane sürüp gelmemeleri, Okul aile işbirliği içerisinde çok yer almamaları, arandıklarında çoğu zaman ulaşmakta sıkıntı çekilmesi ve öğrencilerin sosyal medyada geçirdiği zamanı denetleyememesi okul dışı hayatını iyi gözetleyememesi ( Y27)*

*Veli ilgisizliği ( Y28)*

*Vurdumduymazlık, ilgisizlik ( Y29)*

*Velilerin ilgisizliği. ( Y31)*

*Velilerin çocuklarına karşı ilgisiz olmaları. Velilerin çocuklarının derslerini ve başarı durumunu takip etmemeleri. Veli toplantılarına katılımın az olması. Velilerin okulla ve öğretmenlerle işbirliği yapma konusunda isteksiz olmaları. ( Y33)*

*Okula kayıtsızlık, öğrenci problemlerine kayıtsızlık, okula nadir gelme hiç gelmeme, toplantılara katılmama, okulun öğrencilerin ihtiyaçlarına kayıtsızlık ( Y34)*

*Velilerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri ( Y40)*

*İlgisizlikleri ( Y42)*

*Sorumsuzluk ( Y45)*

Katılımcıların “*Şikâyet ve muhalif tutumlar*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Velilerin geç saatlerde telefonla araması. ( Y1)*

*Küfür etmeleri. Aşırı soru soruyorlar. Aşırı inatçılık var. Doyumsuzluk var. Kendi çocukları süper değerleri suçlu hep. ( Y3)*

*Öğrenci ve velilerin rolleri değişmiş durumda ( Y15)*

*Velilerin her şeyi çok bilmeleri. Çocuklarının yanlışlıklarını kabullenmemeleri. Çocuklarını hep haklı görmeleri. Öğretmenleri işlerini öğretmeye kalkmaları ( Y16)*

*Doyumsuz içinde bulunduğu ortamın iyi yönlerini görmezden gelen. Sürekli eleştiren ve saldırı pozisyonunda olmaları. ( Y17)*

*Benim istediğim yapılsın düşüncesi. ( Y18)*

*Velilerin her şeyi bilmeleri, bilmedikleri halde bilmeleri ( Y19)*

*Adam kayırma talepleri, öğrenci takibi sorumluluğunun yerine getirilmemesi, öğrenci ile ilgili sorunların çözümünde ve kararların alınmasında siyasi iktidar baskısına başvurulması. ( Y20)*

*Çok bilmişlik. Çocuklarını aşırı koruyucu olmaları. ( Y23)*

*Her şeyden şikayetçi olma durumunda olan veliler. ( Y32)*

*Okulun açığını arayan ve destek olamayan veliler ( Y36)*

*Velilerin çokbilmişliği ve her şeye müdahaleci tavırları ( Y38)*

*Ben merkezli düşünce ( Y39)*

*Çokbilmiş ukala veli profili. İsteklerde sınır tanımama. Çocuğunu tanımama ve mükemmel kabul etme. Okullardan beklentisinin gerçeklerden uzak olması. Eğitimciden çok eğitimden alıyormuş tavırları. Egoistlik. ( Y43)*

*Kurumlara saygısızlık, Öğretmenin işini karışma, Parasal veya konumunu kötüye kullanma, Öğrenciyi olduğundan zeki görme ve başkalarıyla kıyaslama ( Y44)*

*Velilerin sürekli gereksiz şikayetleri velileri her şeyi okuldan beklemeleri ( Y46)*

Katılımcıların “*İletişim sorunları*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Velilerin talepleri ve anlaşılama ( Y11)*

*Eğitim düzeyi, maddi sıkıntılar, alışkanlıklardan kaynaklı anlaşmazlıklar ( Y14)*

*Sosyo kültürel düzeyin ve ekonomik düzeylerinin sıkıntılı olması nedeniyle ortak paydada buluşamama ( Y22)*

*Veliler aynı çocukları gibi. Basite indirgemedikçe anlamıyorlar. Sürekli aynı şeyleri soruyorlar ve söylüyorlar. ( Y30)*

*Velilerin okul beklentisi ile öğretmenin okul beklentisinin aynı görüşte olmaması ( Y35)*

*Velilerin aşırı korumacılığı ve dinlememe-anlamama ( Y37)*

*Velilerin bilinç düzeyleri düşük. Anlaşmada sıkıntılar oluyor. ( Y41)*

#### **4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen üst yönetim kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Dördüncü alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Üst Yönetim Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri*

|                                  | Tema                          | f   |
|----------------------------------|-------------------------------|---|
| Üst Yönetimden Kaynaklı Nedenler | Gereksiz bürokratik işlemler  | 10 (Y1, Y2, Y4, Y7, Y14, Y17, Y20, Y31, Y33, Y36)                         |
|                                  | Adaletsizlik ve liyakatsizlik | 6 (Y12, Y21, Y35, Y37, Y39, Y42)  |
|                                  | Taraflı tutum ve davranışlar  | 11 (Y14, Y15, Y16, Y20, Y23, Y27, Y40, Y43, Y44, Y45, Y46)                |
|                                  | İlgisizlik                    | 7 (Y5, Y6, Y8, Y9, Y13, Y24, Y29)   |
|                                  | Yetki-sorumluluk uyumsuzluğu  | 14 (Y10, Y11, Y18, Y19, Y22, Y25, Y26, Y27, Y28, Y30, Y32, Y34, Y38, Y41) |

Tablo 4.4’de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen üst yönetim kaynaklı nedenlerle ilgili görüşleri analiz edilerek “*Gereksiz bürokratik işlemler*”, “*Adaletsizlik ve liyakatsizlik*”, “*Taraflı tutum ve davranışlar*”, “*İlgisizlik*” ve “*Yetki-sorumluluk uyumsuzluğu*” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “*Gereksiz bürokratik işlemler*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Bürokrasinin yavaş işlemesi ( Y1)*
- Bürokrasinin gereksiz işleri ( Y2)*
- Bol bol plansız evrak talep, sorumluluk almamaları ( Y4)*
- Gereksiz yazışma ve sekreteryaya ( Y7)*
- Gereksiz evrak istemeleri. ( Y14)*
- Gereksiz ve çok evrak işleri. Zamansız talepler ( Y17)*
- bürokratik gereksizlikler ( Y20)*
- Bürokrasinin yavaş işlemesi ( Y31)*
- Prosedür işlemlerinin uzun sürmesi. Yapılmak istenen yeniliklerde engellerle karşılaşılması. Evrak onay işlemlerinin ağır ilerlemesi. ( Y33)*
- Gereksiz işlerle uğraşmak ( Y36)*

Katılımcıların “*Adaletsizlik ve liyakatsizlik*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Adaletsizlik ve liyakatsiz yöneticiler etkindir. ( Y12)*
- Liyakatsiz ve beceriksizlikleri ( Y21)*
- Üst yönetimin yapması gereken işleri yapmaması ( Y35)*
- Liyakatsiz ve iş bilmez yönetimler ( Y37)*
- Liyakatsizlik ( Y39)*
- Liyakatsizlikleri ( Y42)*

Katılımcıların “*Taraflı tutum ve davranışlar*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Keyfi tutumlar, baskıcı yönetim ( Y14)*
- Göreve yeni başlayan arkadaşlara öncelikle her konuda rehberlik edilmesi ( Y15)*

*Üst yönetimin alt yönetimin arkasında durmaması. Sorumluluk verip yetki vermemeleri. Toplum önünde farklı, özelde farklı söylemeleri ( Y16)*  
*Yalnız bırakılma, lüzumsuz istekler, yapılan olumlu çalışmaların takdir edilmemesi, okul ihtiyaçlarının karşılanmasında fırsat eşitsizliği ( Y20)*  
*Ayrımcılık yapmaları. ( Y23)*  
*Bir şey olduğunda hep hesabın idarecinden sorulması ( Y27)*  
*Göstermelik durumlar. Uygulamada mümkün olması zor faaliyetler. ( Y40)*  
*Şımarık veli profilini destekleyici yanlış tavırlar. Okul işleyişine gereksiz müdahaleler. ( Y43)*  
*Siyasi veya sendikal baskı, rehberlikten çok denetimsel eleştirel davranışlar. Aynı gemide olduğumuzu fark etmeme ( Y44)*  
*Asılsız şikâyetleri dinlemeleri ( Y45)*  
*Üst yönetimin gerekli desteği taraflı yapması ( Y46)*

Katılımcıların “İlgisizlik” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*İlgisizlikleri. Bazı üst yöneticilerin iletişime kapalı oluşları. Bazı üst yöneticilerin aşırı özgüvenleri. Bazı üst yöneticilerin bilgisizliği. ( Y5)*  
*Sorunlara kulak tıkamaları ( Y6)*  
*Üst yönetimin okul sorunlarıyla ilgilenememesi. Okulun bölgesel kaynaklı ihtiyaçlarından habersiz olmaları. Okul ziyaretlerinin yapılmaması. ( Y8)*  
*Üst yöneticinin idarecisinin arkasında durmaması ( Y9)*  
*Vurdumduymazlık ( Y13)*  
*İlgisizlik ( Y24)*  
*Çözümüne kavuşturmama, kuralları amaç görmeleri ( Y29)*

Katılımcıların “Yetki-sorumluluk uyumsuzluğu” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Yetersiz yetki, aşırı sorumluluk ( Y10)*  
*Yetki ve sorumlulukların dengeli verilmemesi ( Y11)*  
*Yönetmelik ve Kanunlar üzerinden değil gayri resmi iş ve işlemlerin yapılmaya çalışılması. ( Y18)*  
*Gereksiz yetki kullanımı ve sorumluluğun bizlere bırakılması ( Y19)*  
*Çık sık değişen karar ve uygulamalarda sorumluluğun verilmesi ancak yetkinin belli kişilerce kullanılması ( Y22)*  
*Üst yönetimlerin egosu ve gereksiz yetki kullanımı ( Y25)*  
*Gereksiz ego, yetki kullanımı ( Y26)*  
*İdarecilerin üstüne fazla yük yüklenmesi. İdarecilerden beklentinin fazla yüksek olmaması ( Y27)*  
*Kurallar ve yeterli yetkinin verilmeyişi ( Y28)*  
*Müdür her şeyi bizden bekliyor okul kalabalık olduğu için iş yükü fazla. Sorumluluk var yetki yok. ( Y30)*  
*Yetki sorumluluk dengesinin kurulamaması ve okullara fazla müdahale yapılması ( Y32)*  
*Yetki verilmemesi, kaynakların az olmasına rağmen fazla beklenti ve sorumluluk yüklenmesi ( Y34)*  
*Yetki kullanımının belli tekelerde olması ancak sorumluluğun okul idarelerinde kalması ve bayan olmanın getirdiği handikaplar ( Y38)*  
*Üst yönetimin değişik uygulamalarının olması. Aynı zamanda kolaylaştırıcı olmaması ve yetki gaspı ( Y41)*

#### 4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen müfredat kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Beşinci alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Müfredat Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri

|                            | Tema                                | F   |
|----------------------------|-------------------------------------|---|
| Müfredat Kaynaklı Nedenler | Güncel ihtiyaçlara cevap verememesi | 17 (Y4, Y5, Y6, Y16, Y18, Y20, Y22, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y35, Y36, Y38, Y39, Y45) |
|                            | Çok sık değişikliklerin yapılması   | 8 (Y8, Y13, Y14, Y15, Y23, Y33, Y41, Y42)   |
|                            | Yoğun olması ve yetişmemesi         | 16 (Y1, Y2, Y3, Y11, Y19, Y21, Y27, Y29, Y30, Y31, Y34, Y37, Y40, Y43, Y44, Y46)      |
|                            | Milli değerlerle uyuşmaması         | 6 (Y7, Y9, Y10, Y12, Y17, Y32)  |

Tablo 4.5'te okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen müfredat kaynaklı nedenlerle ilgili görüşleri analiz edilerek “Güncel ihtiyaçlara cevap verememesi”, “Çok sık değişikliklerin yapılması”, “Yoğun olması ve yetişmemesi” ve “Milli değerlerle uyuşmaması” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “Güncel ihtiyaçlara cevap verememesi” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Kökten yanlış, plansız, programsız, yetersiz, gereksiz, dikte eden. ( Y4)*  
*Sınav müfredat uyumsuzluğu. Müfredatın bazı bölümlerinin seviye üstü olması. Müfredatın bazı bölümlerinin seviyenin altında olması. Müfredatın bazı geri kalmış bölge ihtiyaçlarını karşılamakta yaşadığı zorluklar. Müfredatın bazı bölgelerin ihtiyaçlarını karşılamakta yaşadığı yetersizlikler. ( Y5)*  
*Gerçekçi değil ( Y6)*  
*Müfredat ile sınav sistemi arasındaki uygunsuzluk. Kaynak kitaplara duyulan ihtiyaç. Gerçeklerle uygun olmaması ( Y16)*  
*Güncel değil ( Y18)*  
*Eğitim sisteminin işleyiş biçimiyle öğretim programının örtüşmemesi. Yani mevcut öğretim programlarının temelinde yatan felsefi, sosyolojik ve psikolojik kaynakların hali hazırda uygulanan sınava dayalı sisteme hizmet edememesi. ( Y20)*  
*Hayattan kopuk ve günlük hayatla ilgisi yok ( Y22)*  
*Gereksiz konular ( Y24)*  
*Müfredatın karmaşıklığı ( Y25)*  
*Eğitimin kalitesini artırmaya yönelik olmayan sadece tribünlere oynayan gereksiz bürokrasi ( Y26)*  
*Müfredatın güncel olmaması, müfredatın hayata uygulanabilir olmaması ( Y27)*  
*Çağa uygun olmayışı ( Y28)*  
*Müfredat ile günümüz koşullarında beklenen eğitimin uyuşmaması ( Y35)*  
*Gereksiz bilgilerle dolu olması ve gerçek yaşama uyarlanamaz olması ( Y36)*  
*Çok aşırı gereksiz maddeler ( Y38)*  
*Çağın gereklerine uygun olmaması ( Y39)*  
*İçi boş konular ( Y45)*



Katılımcıların “Çok sık değişikliklerin yapılması” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Aşırı sadeleştirilmesi. Müfredatın sürekli değişmesi. ( Y8)*
- Sürekli müfredat değişikliği ( Y13)*
- Gereksiz tekrarlar, sık tekrar eden değişiklikler. ( Y14)*
- Sürekli müfredat değişmesin, açık ve net olmalı. ( Y15)*
- Az da olsa ikide bir müfredat değişimi olumsuzluğu artırıyor. ( Y23)*
- Müfredatın sürekli değişmesi. Müfredat değişikliğinden sonra öğretmenlere yeterli eğitimin verilmemesi. ( Y33)*
- Müfredatın sürekli değişmesi ve müfredatta öğretmenin özgür hareket edememesi. ( Y41)*
- Sürekli değişmesi, yetersizlikleri ( Y42)*

Katılımcıların “Yoğun olması ve yetişmemesi” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Bazı sınıflarda müfredatın çok geniş tutulması ve ders kitabını bitirmede zamanın yetersiz kalması ( Y1)*
- Müfredatın geniş olması ve konuların yetişmesinin zor olması ( Y2)*
- Yoğun ve gereksiz şeylerle dolu ( Y3)*
- Müfredatın yoğun olması ( Y11)*
- Çok yoğun bazı konular yetişmiyor, üstün körü işleniyor ( Y19)*
- Konular yetişmiyor, müfredat yoğun ( Y21)*
- Müfredatın öğrencilerin ilgi düzeylerine uygun olmaması ve müfredatın dersler için şubelere dağılımında konu fazlalığı açısından eşitlik olmaması ( Y27)*
- Aşırı yoğun olması ( Y29)*
- Çok fazla evrak işi var. Yapılmayan çok şey yapılmış gibi gösteriliyor. Müfredat çok yoğun ve sıkıcı. ( Y30)*
- Müfredatın bazı derslerde ve sınıflarda çok geniş tutulması. ( Y31)*
- Çok kazanım, uygulamaya yeterli zaman ayrılmamış olması, soru etkinlik yetersizliği, daha çok sınava yönelik olması ( Y34)*
- Çok yoğun ve yetişmiyor ( Y37)*
- Müfredatı ağır olan ders öğretmenlerinin yakınmalarını dinlemek ( Y40)*
- Müfredatın çok detaylı ve ağır olması. ( Y43)*
- Müfredatın zor kısa zamana ve ezberciliğe dayanması, kırtasiye ve bürokrasinin çok olması. Tüm kurumların okulları araç olarak kullanması ( Y44)*
- Sınav nedeni ile tamamen test odaklı eğitim ve yoğun olması ( Y46)*

Katılımcıların “Milli değerlerle uyuşmaması” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Değer ve kavramların boşaltılıp akademik bilgi yüklenmesi ( Y7)*
- Milli ve manevi değerlerden uzak ( Y9)*
- Milli olmama ( Y10)*
- Müfredatın sınav sisteminin kısıncısından kurtulup milli, manevi değerlere uygun hale gelmesi gerekiyor. ( Y12)*
- Teknolojiyi kullanma ve milli değerlerden uzak ( Y17)*
- Milli değer ve kavramlar yok denecek kadar az. ( Y32)*

#### 4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen mevzuat kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Altıncı alt probleme

ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Mevzuat Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri*

|                           | Tema                                | f   |
|---------------------------|-------------------------------------|---|
| Mevzuat Kaynaklı Nedenler | Günün ihtiyaçlarını karşılayamaması | 10 (Y1, Y2, Y4, Y5, Y12, Y17, Y18, Y26, Y28, Y31)                       |
|                           | Karmaşık ve yoruma açık olması      | 14 (Y7, Y9, Y10, Y15, Y20, Y27, Y33, Y34, Y35, Y36, Y37, Y38, Y39, Y43) |
|                           | Çok sık değişiklikler yapılması     | 6 (Y8, Y13, Y22, Y23, Y25, Y45)   |
|                           | Gereksiz iş yükü ve prosedür        | 10 (Y3, Y11, Y14, Y16, Y21, Y29, Y40, Y42, Y44, Y46)                    |
|                           | Sorun Yok                           | 6 (Y6, Y19, Y24, Y30, Y32, Y41)   |

Tablo 4.6’da okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen mevzuat kaynaklı nedenlere ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek “*Günün ihtiyaçlarını karşılayamaması*”, *Karmaşık ve yoruma açık olması*”, “*Çok sık değişiklikler yapılması*”, “*Gereksiz iş yükü ve prosedür*” ve “*Sorun Yok*” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “*Günün ihtiyaçlarını karşılayamaması*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Mevzuatın geçmiş yıllara göre hazırlanmış olması ve yenilenmesinin gerekliliği. ( Y1)*

*Mevzuatın genelde eskiden kalma kurallarla işlemesi ( Y2)*

*Mevzuat keşke olsa, 6 ay için var sonra yok ( Y4)*

*Bazı bölümlerinin aşırı kuralcı oluşu. Bazı bölümlerinin aşırı evrak temelli oluşu. Bazı bölümlerinin uygulanabilirliğinin azlığı. Bazı bölümlerinin günlük hayat ihtiyaçlarını karşılamakta yetersizliği. Bazı bölümlerinin günlük hayata adaptesinin sıkıntılı oluşu. ( Y5)*

*Mevzuat güncellenmeli, ihtiyaçları tam karşılamalıdır. ( Y12)*

*Güncel olmaması. ( Y17)*

*Mevzuatların yazımı noktasında taşradan görüş alınmaması. Hala 50 yıl önceki mevzuatlar ile iş yapılması. ( Y18)*

*Pratik olmayan ve çağı yakalayamayan, geriden gelen, önümüzü tıkayan konuların çokluğu ( Y26)*

*Meslek Kanununun olmayışı ( Y28)*

*Mevzuatın geçmiş yıllardan kalması ve günümüze hitap etmemesi ( Y31)*

Katılımcıların “*Karmaşık ve yoruma açık olması*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Ucu açık yoruma açık hükümler ( Y7)*

*Mevzuatın çalışanı korumaması ve net hükümlerin olmaması ( Y9)*

*Kapsam karmaşası ( Y10)*

*Mevzuat herkes tarafından aynı şekilde yorumlanabilmeli ( Y15)*

*Mevzuat hükümleri yeterince net değil, farklı şekillerde yorumlanabiliyor. ( Y20)*

*İşlerin yavaş yürütülmesine sebep olması, gerçek hedeften uzaklaşılmasına sebep olması, ayrıntılarda çok fazla takılıp konunun özünün kavranma süresini uzatıyor.*

*Kesin ve net sınırları yok, her şey açık değil ( Y27)*

*Mevzuattaki bazı maddelerin uygulanmasında sorun yaşanması. Yenilik yapılmak istendiğinde yasalardaki engellerle karşılaşılması. ( Y33)*  
*Çok fazla proje olması, açık anlaşılır olmayan maddeler, plansız değişiklikler ( Y34)*  
*Mevzuatın yaşamımızı kolaylaştırmaması ( Y35)*  
*Mevzuatın çok ayrıntılı ve anlaşılır olmaması ( Y36)*  
*Tepeimizde demokrasinin kılıcı gibi sallanması ( Y37)*  
*Çok karmaşık olması ( Y38)*  
*Tabandan gelen mevzuat uygulamalarına dair feedback alınmayışı ( Y39)*  
*Karmaşık ve çelişkili düzenlemeler. ( Y43)*

Katılımcıların “*Çok sık değişiklikler yapılması*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Mevzuatın çok sık değişmesi. ( Y8)*  
*İçeriğin fazla irdelenmemesi ( Y13)*  
*Sık değişmesi ( Y22)*  
*Sık sık mevzuat değişimi ( Y23)*  
*Mevzuatın çok fazla değişmesi ( Y25)*  
*Sürekli değişmesi ( Y45)*

Katılımcıların “*Gereksiz iş yükü ve prosedür*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Çok fazla prosedürler var ve işleri inanılmaz arttırıyor. ( Y3)*  
*Mevzuatların çok fazla olması ( Y11)*  
*Gereksiz yazışmalar ( Y14)*  
*Mevzuat gerçekleşmesi zor şartlar sunması. İlegal işlere yönlendirmesi. Sorumluluk ve yetki dengesizliği ( Y16)*  
*Kırtasiye işlerinin yoğunluğu ( Y21)*  
*Gereksiz evraklar ( Y29)*  
*Müfredatın, uygulayıcıların fikirleri dinlenmeden yapılması. İş yükü fazlalığı ( Y40)*  
*Gereksiz prosedürler ( Y42)*  
*Şekilcilik, prosedürler, ( Y44)*  
*Okul müdürlerinin sürekli fiziksel işlerle uğraşması ve mevzuat engelleri ( Y46)*

Katılımcıların “*Sorun Yok*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Yok ( Y6)*  
*Pek yok ( Y19)*  
*Yok ( Y24)*  
*Mevzuatla ilgili bir sıkıntı yok. Sadece özlük haklarımızın iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. ( Y30)*  
*Yok ( Y32)*  
*Mevzuat bir etki etmemektedir. Değişikliklere her zaman ayak uydurmaktayız. ( Y41)*

#### **4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen fiziki ve donatım kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. 7. alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Fiziki ve Donatım Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri*

|                                     | Tema                | F   |
|-------------------------------------|---------------------|---|
| Fiziki ve Donatım Kaynaklı Nedenler | Alt yapı eksikliği  | 26 (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y8, Y11, Y12, Y15, Y20, Y24, Y27, Y30, Y31, Y33, Y34, Y35, Y36, Y37, Y38, Y39, Y41, Y43, Y44, Y45, Y46) |
|                                     | Malzeme eksikliği   | 9 (Y3, Y7, Y8, Y17, Y20, Y22, Y23, Y29, Y42)  |
|                                     | Ödenek yetersizliği | 14 (Y9, Y10, Y13, Y14, Y16, Y18, Y19, Y21, Y25, Y26, Y27, Y28, Y32, Y40)  |

Tablo 4.7’de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen fiziki ve donatım kaynaklı nedenlere ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek “*Alt yapı eksikliği*”, “*Malzeme eksikliği*” ve “*Ödenek yetersizliği*” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “*Alt yapı eksikliği*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Fiziki alt yapı yetersizliği elektrik kesintisi ( Y1)*

*Okullarda fiziki alt yapı yetersizliğinin olması. Her okulda teknik elemanın bulunmaması. ( Y2)*

*Okullarda fiziki olanaklar yok sınıflar yetersiz küçük malzeme yok ( Y4)*

*Bazı okulların fiziki yetersizlikleri. Bazı okulların derslik sıkıntıları. Bazı okullarda tam güne geçilemeyişi. Bazı okullarımızın taşınmalı eğitime devam etmesi. Bazı okulların teknolojik yetersizliği. ( Y5)*

*Fiziki yetersizlikler ( Y6)*

*Fiziki şartların yeterli olmaması. ( Y8)*

*Okul binasının çok eski olması teknolojik aletlerin eski olması ( Y11)*

*Fiziki Şartları bizim düzeltmemiz gerekiyor. ( Y12)*

*Y15Okullarda donatımlar eski, yetersiz ve yeterli ödenek yok. ( Y15)*

*Mevcut eğitim programının hedeflerine ulaşmak için gerekli araç-gereç ve donatım malzemeleri bulunmamaktadır. Temel eğitim okulları kendi bütçelerini kullanmada yetkili değildir. Donatım eksikliklerinin giderilmesinde siyasi iktidara yakınlık ya da ilgili birimin başındaki yetkiliyi yakından tanıma gibi kriterler gözletilmektedir. ( Y20)*

*Eksiklikler ( Y24)*

*Son dönemde yapılan beton yığını okul binaları, Tip projeler şeklinde yapılan yurtlar, Okul türlerine uygun olmayan binalar mevcut olması ve Yeni binalarda özellikle Fiziki alt yapının sürekli sorun çıkarması ( Y27)*

*Okulun işi hiç bitmiyor sürekli tamir gerektiren bir şeyler oluyor bu da beni yoruyor. ( Y30)*

*Fiziki alt yapı yetersizliği ve Donatım eksikliği. ( Y31)*

*Derslik sayısının az olması. Spor salonunun olmaması. Okul bahçesinin küçük olması. Konferans salonunun bulunmaması. Okulda yeterli fotokopi makinesi ve bilgisayar olmaması. ( Y33)*

*Derslik eksikliği, materyal eksikliği, sosyal aktivite için uygun alanların olmaması, teknolojik ürünlerin yeterli olmaması ( Y34)*

*MEB’deki Fiziki ve donatının günümüz eğitiminin gerisinde kalması ( Y35)*

*İnternet sorunu, ısınma ile ilgili problemler ve yeterli derslik olmayışı ( Y36)*

*Okulların alt yapı donanımlarının eksikliği ( Y37)*

*Fiziki alt yapı yeterli değil ( Y38)*

*Teknolojik alt yapının yetersiz kalıyor olması ( Y39)*

*Fiziki mekânlar bazen olumsuz etkilemektedir. Donatımda ise mali kaynakların azlığından dolayı ihtiyaçlar okulca karşılanamamaktadır. ( Y41)*

*Fiziki şartların yetersizliği, donatım ihtiyaçlarının yeterince ve zamanında karşılanmaması. ( Y43)*

*Bina ve sınıf yetersizliği, Ders araç ve gereçlerinin yetersizliği, Yapararak ve yaşayarak öğrenme metotlarını uygulama yetersizliği ve arıza onarım tamiratta yetersizlik ( Y44)*

*Y45 Fiziki yetersizlik ( Y45)*  
*Maddi sıkıntılar binaların yetersiz olması ( Y46)*

Katılımcıların “*Malzeme eksikliği*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*İstedığımız eşyalar gönderilmiyor. Sıralar eski. Bilgisayarlar eski. Klima yok. Her şeyi idarenin yapması isteniyor. ( Y3)*  
*Donanım malzeme ihtiyaçlarının karşılanması için ödenek gönderilmemesi ya da yetersiz ödenek gönderilmesi ( Y7)*  
*Gerekli olması gereken alınacakların yeterli olmaması. ( Y8)*  
*En az tükenmişlik veren konu. Tamamen ekonomik ve çevre koşullarıyla ilgili konu telafisi ve güncellenmesi en rahat koşul. ( Y17)*  
*Eksiklerin giderilmesinde okul yöneticileri yalnız bırakılmakta, yoğun işlerinin arasında kaynak arayışına zorlanmakta, diğer taraftan okulların gelir getirici faaliyetlerde bulunmaları yasaklanmaktadır. ( Y20)*  
*Okulumuz donatımının bir hayli yorgun ve eski olması ( Y22)*  
*Fiziki ve donatım eksikliğinden kaynaklı okulda güvenlik problemi doğma olasılığının olması ( Y23)*  
*Yeterli araç gereç olmaması ( Y29)*  
*Sınıf kalabalıklığı, araç gereç yetersizliği, eleman eksikliği ( Y42)*

Katılımcıların “*Ödenek yetersizliği*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Bütçe verilmemesi en büyük sorun (Y9)*  
*Ödenek yetersizliği (Y10)*  
*Yeterli bütçe verilmiyor ( Y13)*  
*Ödenek yetersizliği ( Y14)*  
*Her şeyi okullarda yapmak mümkün değildir. Ödenek gelmiyor ( Y16)*  
*Ödenek yok ( Y18)*  
*Ödenekler yeterli gönderilmiyor ( Y19)*  
*Pandemi nedeniyle parasal sorunlar ( Y21)*  
*Kaynak yetersizliği ( Y25)*  
*Her şeyin okul tarafından karşılanması gerekliliği, ödenek olmaması ve okul idarelerinin maddi açıdan bir kıstas içine sokulması ( Y26)*  
*Donatım ödeneğinin okullara az gönderilmesi ( Y27)*  
*Bütçe yok, gelmiyor. ( Y28)*  
*Bütçeleme ve ödenek tahsisi yok ( Y32)*  
*Kurumların ihtiyaçlarını gidermesi için ödenek gönderilebilir. ( Y40)*

#### **4.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen sosyo-kültürel ve ekonomi kaynaklı nedenler nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Sekizinci alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri analiz edilerek Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Okul Yöneticilerinin Tükenmişliklerini Etkileyen Sosyo-Kültürel ve Ekonomi Kaynaklı Nedenlere İlişkin Görüşleri*

|   | Tema                                      | f  |
|---|---|--|
| Sosyo-kültürel ve<br>Ekonomi Kaynaklı<br>Nedenler | Bağış desteğinin yetersizliği             | 10 (Y1, Y2, Y5, Y17, Y20, Y30, Y31, Y34, Y42, Y45)   |
|   | Yöneticiliğin maddi açıdan cazip olmaması | 20 (Y3, Y4, Y5, Y7, Y8, Y10, Y13, Y19, Y22, Y24, Y25, Y26, Y27, Y32, Y35, Y36, Y37, Y38, Y39, Y42) |
|   | Bütçe yetersizliği                        | 12 (Y6, Y11, Y12, Y14, Y15, Y16, Y23, Y28, Y29, Y33, Y43, Y46)                                     |
|   | İş yükü kaynaklı ilgilenememe             | 8 (Y9, Y18, Y20, Y21, Y27, Y40, Y41, Y44)  |

Tablo 4.8’de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen sosyo-kültürel ve ekonomi kaynaklı nedenlerle ilgili görüşleri analiz edilerek “*Bağış desteğinin yetersizliği*”, “*Yöneticiliğin maddi açıdan cazip olmaması*”, “*Bütçe yetersizliği*” ve “*İş yükü kaynaklı ilgilenememe*” şeklinde temalarla verilmiştir.

Katılımcıların “*Bağış desteğinin yetersizliği*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Pandemi sürecinde okulumuza fazla bağış yapılamaması. Yapılacak işlerin aksaması ( Y1)*  
*Salgın sebebiyle Velilerin okullara gerekli bağış yapamaması ( Y2)*  
*Bazen gerçekleşen toplumsal yardımın gelmeyişi. ( Y5)*  
*Çevrede okulların resmi daire olarak görünmemesi. Okula yapılacak ekonomik katkıların anlamsız görülmesi. Aslında geçmişle gelecek arasındaki en büyük fark okulların ve öğretmenlerin eski konumlarını kaybetmeleridir. ( Y17)*  
*Bunun yanı sıra okullarla ilgili ekonomik desteklerin yetersizliği karşılaşılan sorunların çözümsüzlüğüne neden olmaktadır. ( Y20)*  
*Okulumuzun bulunduğu çevre orta sosyo kültürel seviyede. Maddi kaynaklı problemler çok yaşıyoruz. ( Y30)*  
*Okulların ekonomik ihtiyaçlarının fazla olması. ( Y31)*  
*Okul gelir çeşidinin az olması, okula gelir gelmemesi, okul çevresinin okulla ilişkisinin az oluşu ( Y34)*  
*Kaynak yetersizliği ( Y42)*  
*Ekonomik zorluklar ( Y45)*

Katılımcıların “*Yöneticiliğin maddi açıdan cazip olmaması*” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.

- Maaşımız az. Ek ders az alıyoruz. Öğretmenler ek dersi bizden çok alıyor hâlbuki sorumluluk bizde olmasına rağmen. Genel idari hizmetler sınıfına alınmamız gerekiyor. Ek ders kesilmesin diye yazın izin almıyoruz. ( Y3)*  
*Bu paraya bu iş yapılmaz. ( Y4)*  
*Yöneticilerin ekonomik sıkıntıları. Bazen gerçekleşen çevre baskısı. Bazen gerçekleşen veli baskısı. Bazen gerçekleşen yetersiz kalıyormuşum duygusu. ( Y5)*  
*Alım gücü ve mesleki itibarın düşmesi ( Y7)*  
*Ekonomik olarak yetişememek. ( Y8)*  
*Ekonomik olarak okul ve şahsi olarak yetersizlikler bu işi yapılamaz hale getirdi. ( Y10)*

*Sosyal kültürel faaliyetlerdeki gereksiz prosedürlerin külfeti ve maddi anlamda eğitim çalışanlarının alım gücünün düşmesi tükenmişliği arttırmaktadır. ( Y13)*  
*Yapılan iş ve işin stres ve riskinin maddi veya manevi hiçbir artışı yok. Yapılan sosyal ve kültürel faaliyetlerin de külfeti öğretmen ve yöneticilerine kalıyor. Bu durum tükenmişlik seviyelerini artırıyor. ( Y19)*  
*Sorumluluğun karşılığı olarak maddi gelirden herhangi bir artışın olmaması ( Y22)*  
*Maaş azlığı ( Y24)*  
*Ekonomik kaygılar ( Y25)*  
*Eskiden mesleğimiz kutsal bir değerdi. Şimdilerde bakıcı rolüne dönüştü. Pandemi dönemi özellikle mesleğimizin kıymetini biraz da olsa artırdığını düşünüyorum. İleriye yönelik alınacak eğitim politikalarında mesleğimizin ne kadar önemli olduğunun hissedilmesini ve buna göre politik kararlar alınmasını istiyorum. Maaşlarımızın ve özlük haklarımızın da yeterli olduğunu düşünüyorum. ( Y26)*  
*İdareciliğin yüksek sorumluluk isteyen bir meslek olmasına karşın maddi getirisinin düşük olması, pansiyon nöbet puanlarından idarecilerinin faydalanamaması ve ekonomik olarak ekstra bir getirisi olmaması ( Y27)*  
*Okul yöneticilerinin sorumluluklarının karşılığı olarak aldıkları ekstra bir ücret maalesef yok. Bu durum tükenmişliği artırıyor. ( Y32)*  
*Ekonomik nedenler tükenmişlik yaşamımızı fazlasıyla arttırmaktadır ( Y35)*  
*Sosyal kültürel çalışmaların maddi külfet oluşturması ve eğitimcilerin de maddi anlamda rahat olmamaları tükenmişliklerini artırıyor. ( Y36)*  
*Hayat şartları ve maddi anlamda yetersizlikler hem şahsi ve hem okullar ilgili gerçekten bitkinlik yaratıyor. ( Y37)*  
*Ücret ve maaşların yetersizliği ( Y38)*  
*Ücret dağılımının düzensiz olması ( Y39)*  
*Maaş azlığı ( Y42)*

**Katılımcıların “Bütçe yetersizliği” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.**

*Yeterli bütçe ayrılmamış olmaması ( Y6)*  
*Okul çevresinin sosyo kültürel yapısının zayıf olması ( Y11)*  
*Bütçe verilmiyor, yerel imkanlar sınırlı. Bırakmayı düşünüyorum yöneticiliği. ( Y12)*  
*Okul ve çevre şartlarının yetersizliği ( Y14)*  
*Okullarda yapılan, yapılacak tüm projeler için okul ödeneği olmalı. ( Y15)*  
*Ekonomik zorluklar ihtiyaçların karşılanmasında sıkıntı yaşanmaktadır. ( Y16)*  
*Okulların ekonomik sıkıntısı olması ve okul yönetimini zorlaması ( Y23)*  
*Öğrenciler arası eşitsizlikler ve bütçe yetersizliği ( Y28)*  
*Velilerin düşük ekonomik düzeyleri ( Y29)*  
*Okulun bütçesinin yeterli olmaması. Velilerin düşük gelirli ailelerden oluşması. Okulun çevresinde öğrenciler için uygun sosyal bir ortamın olmaması. Elektrik, doğalgaz gibi giderlerin fazla olması. ( Y33)*  
*Gerek okulların ekonomik sıkıntıları gerekse çalışan olarak karşılaşılan ekonomik zorluklar çok yıpratıcı. ( Y43)*  
*Veliler arasındaki ekonomik durumun farklı olması ( Y46)*

**Katılımcıların “İş yükü kaynaklı ilgilenememe” temasına ilişkin örnek görüşleri aşağıda verilmiştir.**

*Öğrenci velilerinin çalışmak zorunda kalarak çocukları ile yeterince ilgilenememesi ( Y9)*  
*Sosyal ve kültürel faaliyetlerin prosedürlerinin gereksizliği ( Y18)*  
*Çalışılan bölgedeki sosyo kültürel yapı. Eğitimi öncelikli değerler arasında görenlerin yetersiz olduğu bir atmosfere sahiptir. Bu sebeple eğitim adına yapılacak çalışmalar sadece üst kademedeki nitelikli okula yerleştirme oranları ve okulda akademik başarının artırılması bağlamında değer görmektedir. ( Y20)*  
*Yoğunluktan kaynaklı, maddi külfet ve gereksiz prosedürler artık bıktırıyor, tüketiyor. ( Y21)*

*İş yoğunluğu sebebiyle sosyo kültürel hayata idarecilerin vakit ayıramaması, sorunluğun fazlalığı üzerimizde psikolojik baskı oluşturmaları ( Y27)*

*Özellikle kırsaldan kente göç, düzensiz göçmenler. Söz konusu öğrenci velilerinin, okullarda öğrencisiyle yeterince ilgilenmemeleri ( Y40)*

*İdarecilerin sorumluluğu fazla olduğundan sosyal faaliyetlere yeterli ilginin gösterilememesi ( Y41)*

*Ortamin gönülsüz paylaşılması, birbirini istememe, beraber iş yapma isteksizliği,*

*Herkesten aynı fedakârlığı bekleme, bizim okulumuz düşüncesinin olmayışı ( Y44)*



## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen nedenlerin neler olduğu ve bu nedenlerin etki derecelerinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışmada aşağıda verilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğrenci kaynaklı nedenlerle ilgili en yoğun biçimde ifade edilen sebep öğrencilerin ilgisizliğidir. Bunu sırasıyla disiplin sorunları ve düşük akademik başarı sorunları izlemiştir. Bu durum Z kuşağı olarak da adlandırılan ve ilgisiz ve sorumsuzluk özellikleri ile bilinen bu kuşağın klasik sorununun tezahürü olarak görülebilir. Zaten ilgi ve disiplinin olmadığı yerde akademik başarıdan söz edilmesi mümkün değildir. Dolaylı olarak akademik başarı sorununun olması son derece olağandır. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen öğretmen kaynaklı nedenlerin başında ilgisiz ve sorumsuz olmaları en yoğun biçimde ifade edilmiştir. Bunu iletişim problemleri ile art niyet ve suiistimallerin olduğu şeklinde görüş bildirenler izlemiştir. Öğretmen davranışlarının ilgisiz ve sorumsuz olduğu yönündeki yönetici algılarını eğitim örgütleri için sorgulanması ve üzerinde durulması gereken bir durumdur. Bunu iletişim, art niyet ve suiistimallerin olduğu düşüncesi de oldukça ağırdır. Bu konuların ciddiyle incelenmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen veli kaynaklı nedenlerle ilgili okul yöneticilerinin yarıya yakın kısmının ilgisiz ve sorumsuz davranışlar gösterildiği yönünde görüşler ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte şikâyet ve muhalif tutumlar ile iletişim sorunları yaşandığı ileri sürülmüştür. Okul yöneticilerinin ilgisiz ve sorumsuz davranışlarını öğrenci ve öğretmenlerden sonra velilerde de gözlemesi için vahametini göstermesi açısından dikkate değer görülmektedir. Karahan, (2008) çalışmasında elde ettiği tükenmişlikle mücadele etme ve örgüt içinde iyi insan ilişkileri ve iletişim kurma ve kaynaşmanın önemli olduğu bulgusu çerçevesinde eğitim paydaşlarının özellikle iletişim ve etkileşimle ilgili eğitimden geçirilmesi önemlidir.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen üst yönetim kaynaklı nedenlerin başında yetki-sorumluluk uyumsuzluğu konusu gelmiştir. Bunu sırasıyla taraflı tutum ve davranışlar, gereksiz bürokratik işlemler, ilgisizlik ve adaletsizlik liyakatsizlik konuları ileri sürülmüştür. Burada söz konusu yetki-sorumluluk dengesinin kurulamaması, taraflı

tutum ve davranışlara maruz kalma, gereksiz bürokratik iş ve işlemler, ilgisizlik ve adalet ve liyakatsizliklerde eklenince yöneticiliğin yapılabilmesi mümkün değildir. Bu şartlar altında yöneticilik yapılamayacağı gibi çalışan olmak da oldukça güçtür.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen müfredat kaynaklı nedenlerle ilgili en fazla zikredilen konu güncel ihtiyaçlara cevap verememesidir. Bunu sırasıyla yoğun olması ve yetişmemesi, çok sık değişikliklerin yapılması ve milli değerlerle uyuşmaması şeklinde görüş bildirmişlerdir. Müfredatın hem güncel olmaması hem de yoğun olması ve yetişmemesi eğitimin amaçlarının gerçekleşmemesiyle sonuçlanacaktır. Bununla birlikte çok sık değişikliklerin olması ve milli değerlerle de uyuşmaması da eklenince ortaya çıkan sonuç ürkütücü boyutlarda beklenmektedir. Bu durumun yöneticilerde tükenmişlik duygularını artırması da son derece olağan görülebilir. Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen mevzuat kaynaklı nedenlerden ise en yoğun biçimde karmaşık ve yoruma açık olması konusu ifade edilmiştir. Buna ilaveten günün ihtiyaçlarını karşılayamaması, gereksiz iş yükü ve prosedürler çok sık değişiklikler yapılmasından kaynaklı sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir. Tümkaya,(1996) çalışmasında tükenmişliğin birçok nedeninin olabileceği ve bir nedene bağlamanın mümkün olmadığını belirtmektedir. Yine Dinçer (2003 ve Silah (2001) çalışmalarında adalet sisteminin çalışmaması ve değerlerin farklılaşmasının tükenmişlik duygusu yaratacağı ve tükenmişlikleri arttıracaklarını ileri sürmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular bunu doğrular niteliktedir.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen fiziki ve donatım kaynaklı nedenlerle ilgili yöneticilerin yarısından fazlasının alt yapı eksikliğini belirtmesi bu alandaki sorunun açıkça ifşa edilmesidir. Bununla birlikte ödenek yetersizliği ve malzeme eksikliğinin de olması eğitim öğretim faaliyetlerinde en temel yapı ve malzemelerin yetersizliğini göstermiştir. Bu imkansızlıklara rağmen eğitim öğretim çalışmalarının yapılabilmesi ve bunun da öğretmen ve okul yöneticilerinin üstün gayret ve çalışmaları ile olmasına bağlıdır. Tanrıverdi (2008) çalışmasından eksikliklerin ve hedeflerini gerçekleştirememeleri hallerinin tükenmişlik yaratacağını ileri sürmektedir. Eğitimin yapılmasında ön şart ve temel gereksinimler olan fiziki ve donatım koşullarının tam yerine getirilememesi eğitimin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Okul yöneticilerinin tükenmişliklerini etkileyen sosyo-kültürel ve ekonomi kaynaklı nedenlerle ilgili en yoğun biçimde ifade edilen nedenin yöneticiliğin maddi açıdan cazip olmamasıdır. Bunun yanında sırasıyla bütçe yetersizliği, bağış desteğinin

yetersizliği ve iş yükü kaynaklı ilgilenememe de okul yöneticilerinin tükenmişliklerini arttırmaktadır. Moral motivasyon kaynağı olarak maddi gelirin tatmin edici olmaması kendi başına zaten tükenmişlik nedeni olabilirken ilave olarak bütçe yetersizliği, bağış yetersizliği ve üzerine ilave iş yükü de eklenince yöneticilerin tükenmişliklerinin iyice artacağı düşünülebilir. Araştırmada elde edilen bulguların Seferoğlu, Yıldız ve Yücel, (2014) araştırmasında elde ettiği kaynak yetersizliğinden dolayı ihtiyaçların karşılanamadığı ve bunun yöneticiler üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Yetkin (2009) çalışmasında beklentilerin karşılanmaması, hayal kırıklığı ve yorgunluk gibi nedenlerin tükenmişlik duygusu yaratacağını ileri sürmektedir. Okul yöneticilerinin de sosyo kültürel ve ekonomik olarak haklarının karşılanamaması ve okullarında da bu sorunları yaşamaları tükenmişliklerini arttırmaktadır.

## 5.2. Öneriler

- Okul yöneticilerinin tükenmişliklerinin azaltılması veya ortadan kaldırılmasına destek sağlamanın bakımından öğrencilerin ders ve okula olan ilgilerini arttırmak ve disiplin sorunlarını ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli etkinlikler yapılabilir, yasal düzenlemelere başvurulabilir.
- Öğretmenlerin okula olan ilgi ve sorumluluklarını arttırma, etkili okul ve kurum kültürü oluşturma ve aidiyetlerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Velilerin okula olan ilgilerini arttırma, çocuklarıyla daha çok ilgilenme, şikâyet ve muhalif tutumların azaltılarak iletişim becerilerinin arttırılmasına yönelik etkinlikler gerçekleştirilebilir.
- Üst yönetimlere gelen veya getirilen kişilerin yetki-sorumluluk dengesini sağlama, adaletli olma, ilgili ve bürokratik işleri öncelleyen çözüm odaklı yaklaşan kişilerden olmaları sağlanmalı veya bu yeteneklerle donatılmaları için eğitilmeleri sağlanabilir.
- Müfredatın ve mevzuatın günün koşullarına uygun, çok sık değişmeyen, anlaşılır ve alandakilerin katılımıyla kapsayıcı özellikler taşıması için değişiklikler yapılabilir.
- Okulların en azından temel fiziki ve donanım ihtiyaçları karşılanmalı, gerekli bütçe ayrılmalıdır.
- Okul yöneticileri başta olmak üzere bütün eğitim çalışanlarının insanca yaşayabilecekleri maaş, ekders, diğer ekonomik haklar ile sosyal hakları iyileştirilmeli ve okulların sosyo kültürel ve ekonomik ihtiyaçları karşılanmalıdır.

- Okul ve çalışanların sosyo kültürel ve ekonomik yönden desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akça F., (2008). “Örgütsel Davranışta Seçme Konular”, Örgütsel Tükenmişlik Ve Stres, Ed:Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal, İlke Yayınları, Ankara. (105- )
- Akçamete G., Kaner S., Sucuoğlu B., (2001).”Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 7 – 24.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “politik yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Atay, S. ve Okur, M. E. (2011). Political skill of narcissistic leaders. *Chinese Business Review*, 10(5), 376-383.
- Aydın, K. (2004). *Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen bazı faktörlerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Babaoğlu, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik, düzce ili örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 5567.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1993). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(56), 191-216.
- Baykul, Y. ve Güzeller, C. O. (2014). *Sosyal bilimler için istatistik* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Beusaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C. & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347–365.

- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi, devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çam, O. (1991). "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, ss.155-156.
- Çam, O. (1992). *Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenirliğinin araştırılması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 155-166. Ankara.
- Çatır, V. (2014). *İkili öğretim yapan ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Çiper, A. (2006). *Tükenmişlik sendromunun hizmet kalitesine etkisi ve çağrı merkezi uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta basım.
- Dolu, G. (1997). *Onkolojide çalışan hekimlerde tıbbi sosyal çalışma açısından tükenmişlik sendromunun araştırılması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dorman, J. (2003). Testing a model for teacher burnout. *Austrian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 3, 35-47.
- Düzyürek, S. ve Ünlüoğlu, G. (1992). Hekimde tükenmişlik (burnout) sendromu. *Psikiyatri Bülteni*, 1, 108-112.
- Ekiz, D. (2013), *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*, Anı Yayıncılık
- Ergin, C. (1992), Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeği'nin uyarlanması. *7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 143-154.
- Gençyürek, D. (2014). *Türkiye'deki üniversitelerin eğitim fakülteleri güzel sanatlar eğitimi bölümleri müzik eğitimi anabilim dallarında görev yapan öğretim elemanlarının tükenmişlik sendromunun belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gökçakan, Z. ve Özer, R. (1999). Rehber öğretmenlerde tükenmişlik. Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları, No;9,1.
- Izgar H., 2001. Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa çıkma Yolları, Nobel Yayın No: 275 Ankara.
- Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) sendromu. *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalker, P. (1984). Teacher stress and burnout: Causes and coping strategies. *Contemporary Education*, 56(1), 16-19.
- Karahan, Ş. (2008). *Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin öz-yeterlik algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N (2012) Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Nobel Yayınları
- Korunka C., Tement S., Zdrehus C., Borza A.. (2010). "Burnout: Definit İon, Recognit İon And Prevent İon Approaches", Burnout Intervent İon Training For Managers And Team Leaders
- Maraşlı, M. (2003). *Lise öğretmenlerinin bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tükenmişlik düzeyleri* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Associ
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984) Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Öktem, U. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin a tipi kişilik özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özet, İ. (2014). *Kent araştırmaları ve nitel yöntem*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Rose, P., Beeby, J. & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 1123-1129.
- Sağlam, A. Ç. (2011). Akademik personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 407-420.


- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H., Yücel, A. Y. (2014). Öğretmenlerde tükenmişlik: tükenmişliğin göstergeleri ve bu göstergelerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 39 (174), 348-364.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.
- Solmuş T., (2010). *İşyeri Terapisi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler (Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, D. E. (2007). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri (Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okulları örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şahin, D. E: (2006). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri (Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okulları örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Tanrıverdi, L. (2008). *İlköğretim müfettişlerinin iş tatmini ile tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Telli, E., Ünsar A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas il örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tutar, H. (2007). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tümkaya, S. (1996) *İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Yalçın, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile stres, psikolojik dayanıklılık ve akademik iyimserlik arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.



- Yetkin, A. (2009). *Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği* (Yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin mesleki görevlerini yerine getirme durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

## EKLER

## Ek 1: Denizli il Milli Eğitim Müdürlüğü Veri Toplama İzin Onayı

  
T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-30291957 27/08/2021  
Konu : Anket Uygulama İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 17.08.2021 tarihli ve 89414 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (I.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yusuf İVEK, "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan resmi okullarda görev yapan yöneticilere ve öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yüz yüze eğitime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
27/08/2021  
Ali Nazım BALCIOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali Nazım BALCIOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M. Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1 Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Merkuzefendi: DENİZLİ Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sela GELMİŞ-Şef  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr> Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
E-Posta: [ah20@meb.gov.tr](mailto:ah20@meb.gov.tr) Faks : 0 (258) 234 20 99  
Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **bb05-2cd1-3910-b3f8-8bde** kodo ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ