

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitim süreci, sosyal bir süreçtir ve kişinin gelişimini seçilmiş ve kontrollü bir çevre etkisi ile sağlar. Bir başka deyişle ise eğitim; bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yönden gelişimin bağlı bulunan topluma en uygun şekilde gerçekleştirilmesidir (Öztürk, 2001, s.98).

Çalışma her zaman olduğu gibi modern dünyada da önemli bir yere sahiptir. Özellikle insanlarla iletişim gerektiren işlerde çalışanlar, insanlarla yoğun bir etkileşim halindedir. Günümüzde birey iç ve dış çevreden kaynaklanan birçok uyarıcıyla karşılaşmaktadır. Olumlu iletişim mutluluk kaynağı olabilirken, olumsuz iletişim kızgınlık, utanç, korku ya da umutsuzluk olarak karşımıza çıkar.

Okul yöneticilerinin de çalışma hayatlarında; öğrenciler, öğretmenler, veliler yani insanlar önemli bir yer tutar. Yöneticilerin bu insanlarla etkileşimi sonrasında karşılaştığı olumsuz durumlar; işe ilişkin stres, bıkkınlık ve tükenme olarak kendini gösterir.

Okullarda yönetimin iyi olması okul yöneticilerinin, sahip olmaları gereken birçok nitelik yanında, ruhen ve bedenen sağlıklı olmalarını gerekli kılmaktadır. Okulların belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, okullarda verilen eğitimin niteliğine bağlıdır. Okul eğitiminin nitelikli olması okulların iyi yönetilmesi ile doğrudan ilişkili görülmektedir. Karşlı (2004, s. 43) okul yöneticisini, okulun etkili ve verimli çalışmasını sağlamakla görevli olan kişi olarak tanımlar. Bir insanın sağlıklı bir yaşam sürmesi, çalıştığı işten sağladığı doyum ve çalışma ortamından aldığı huzur ile doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda, insanın işten sağladığı doyumun mesleki tükenmişlikle ters orantılı olduğu araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Bu nedenle okul yöneticilerinin ruh sağlığını yakından etkileyen ve üzerinde çok durulan etkenlerden birisi de tükenmişlik düzeyleridir (Izgar, 2001, s. 69-70). Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesinin ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olmak üzere üç evreden oluşan bir psikolojik sendromdur. Tükenmişlik kendisini öncelikle bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile göstermekte ve bireyin duygusal anlamda tükenmesi ile sonuçlanmaktadır. Duygusal anlamda tükenen birey bir sonraki evrede etrafındaki insanlarla olan ilişkisini sınırlandırarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşır. Bu şekilde duyarsızlaşma boyutu kendisini göstermiş olur. Son evrede ise birey daha önce

sergilemiş olduğu olumlu davranışlarıyla şimdiki davranışları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda da mesafeli davranışlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünür. Böylece birey iş ve beşeri ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girer, işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlar. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.403; Maslach ve Zimbardo, 1982).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin varlığı zorunludur. Okul toplumsal sistemin en önemli stratejik parçalarından biri olup bu kurumun en önemli dinamik unsurları ise öğretmen ve okul yöneticileridir.

1.1. Problem Durumu

Okul örgütünde çalışanların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olurken tükenme ise üretkenliğin bitmesine neden olur. Tükenme genelde olumsuz bir anlam taşır ve örgütlerde istenir bir durum değildir.

İlimiz eğitiminde okul yöneticilerimizim iş doyumunu küçümsenemeyecek kadar önemlidir. Mesleki tükenmişlik sendromu yaşamaları ve bunun mesleki performanslarına yansması ise okulların başarı düzeyine yansıyacaktır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde yöneticilerin mesleki tükenmişlik durumlarının incelenmesi özelde Denizli eğitimi ve genelde Türkiye eğitim sistemi için oldukça önem arz etmektedir.

Dolayısıyla bu araştırmada resmi okullarda görev yapan ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi ve yöneticilerin görüşlerinin yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, okul türü ve hizmet süresi (kıdem) değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

1.1.1 Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu çalışmanın problem cümlesi, “İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi konusundaki görüşleri nedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Ele alınan alt problemler ise şunlardır:

1. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi konusundaki görüşleri nedir?
2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi konusundaki görüşleri;

(a) Yaş (b) Cinsiyet (c) Öğrenim düzeyi (d) Okul türü ve (e) Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, ilkokullar ve ortaokullarda görevli eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyi belirlemek ve bu tükenmişlik düzeylerinin; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü ve mesleki kıdemi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Tükenmişlik sendromu günümüzde pek çok alanda görülmektedir. Özellikle insanlarla ilgilenen ve onlara hizmet eden sektörlerde çalışan kişilerde tükenmişlik fazlasıyla görülmektedir. Tükenmişlik, kişilerde fiziksel ve ruhsal sorunlara neden olmaktadır. Bu da kişilerin davranışlarına yansımakta görev ve hizmetlerini tam olarak yapmalarına engel olmaktadır.

Okul yöneticileri de meslekleri gereği insanlarla ilgilenmek zorundadırlar. Karşılaştıkları sorunlar zamanla onları yıpratmakta ve tükenmişlik duygusuna sürüklemektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin tespiti ve tükenmişlik düzeyini etkileyen faktörlerin inceleneceği bu araştırma, öğretmenlere, okul ve eğitim yöneticilerine ve eğitimde söz sahibi olan kişilere hizmet etmesi, ön bilgiler sağlaması, düşünce, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

1.4. Sayıtlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğru, samimi ve güvenilir cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.
2. Ölçek yapılan çalışmanın amacını ortaya çıkarmada yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2015- 2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili merkez ilçeleri Pamukkale ve Merkezefendi ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görevli eğitim yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve eğitim yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Eğitim: Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (Türk Dil Kurumu).

Öğretim: Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi (TDK).

Okul Yöneticisi: İlkokul ve Ortaokul müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Tükenmişlik: Çalışma şartlarından doğan fiziksel ve duygusal çöküş olarak tanımlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN YAZIN TARAMASI

İnsanoğlu tarih boyunca toplu halde yaşamıştır. İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşayabilmesi için yapısı gereği buna ihtiyacı vardır. Gereksinimlerini tek başına karşılayamaz diğer insanların yardımına muhtaçtır. İnsanların toplu halde yaşamaları sonucu örgütler doğmuştur. Toplumunu oluşturan insanların, yaşamların çoğunu örgütlerde geçirmektedir. Örgütlerde insanlar, zamanlarının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirirler.

Dönmez ve Güneş (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik” adlı makalede tükenmişlik düzeyi ile araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında bir ilişki olup-olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca eğitsel ve yönetsel sorunlar, iş yükü, yetersiz ücret gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak tükenme ile ilişkili durumlara oldukça açık bir meslek olduğu varsayılan ilköğretim okulu yöneticilerinde tükenme düzeyi ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim okullarının yönetiminde tükenmişliğe ilişkin bazı sorunların, ilköğretim okulu yöneticilerinin algıları arasında alt boyutlara göre bazı farklılıkların olduğunu göstermektedir.

Aksu ve Baysal (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik” adlı çalışmalarında İzmir ilinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirleyerek; ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip, göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin tükenmişliklerini algılamaları eğitim düzeylerine, kıdemlerine, görev yaptıkları ilçeye ve yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tükenmişliği algılama; okul müdürlerinin cinsiyeti ve ekonomik gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir

Yıldırım (2009) tarafından “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmasında da ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerde tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılığının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığını ortaya konmuştur. Karşılaştırılabilir olarak incelendiğinde tüm boyutlarda erkek yöneticiler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Ortak etkiler incelendiğinde farkın anlamlı olduğu

görülmektedir. Duygusal tükenmişlik için sıralı ve duyarsızlaşma düzeyleri için ise sıralı olmayan bir etki söz konusudur. Medeni durum değişkenine göre çeşitli düzeylerde anlamlı farklılıklara işaret ederken, yas ve kıdem değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde her iki grupta da farklılaşma görülmemiştir.

Babaoğlan, Altun, ve Çakan (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi” adlı çalışmada okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre belirlemek, tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada, yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenme, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Alan yazında, mesleki tükenmişlik için çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” seklindedir.

Maslach, Leiter; (1997) tükenmişliği; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eden, en yalın haliyle, insan ruhunun çöküşü olarak tanımlamışlardır. Storlie’ye göre (1979); çoğu zaman bu duruma engel olmaya çalışılmaz, hatta bazen uyum gösterilir. Yaratıcılık yok olur ve daha iyisi için uğraş verilmez. Bu bir anlamda, gücün güçsüzlüğe teslim oluşudur (Akt. Akten, 2007, s.26).

Edelwich (1980) tükenmişliği; “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” seklinde tanımlamıştır (Akten, 2007, s.26).

Maher’e göre tükenmişlik, “Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgişizliği ve depresyonu içeren kompleks bir sendromdur” ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması seklinde görülmektedir (Akt. Kırilangıç, 1995, s.24).

Tükenmişliği psikanalitik—varoluşçu bir perspektiften inceleyen Pines’e (2002) ve Pines, Aronson’a (1988) göre varoluşçu açıdan, tükenmişliğin temelinde; insanların kendi

yaşamlarında yararlı, önemli, hatta kahramanca olduğuna inanma ihtiyaçları bulunmaktadır (Akt. Sürgevil, 2006, s. 6).

Chernis (1980) tükenmişliği, “İnsanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki” diye açıklar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görür (Akt. Izgar, 2001, s. 1).

Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yas krizi” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda alanda yapılan çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş- elli yaşlar arasında yaşamak zorunda olduğu, kariyer ve statü kazanma isteği basta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Akt. Izgar, 2001, s. 3).

Freudenberger (1974, s.159) tükenmişliği ‘başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın karşılanamayan beklentileri sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlamıştır (Akt. Izgar, 2001, s.1) .

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach, (1982), Maslach ve Jackson (1981), Pines ve Maslach, (1980) tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depetrsonalization) ve Kişisel Başarıda Düşme Hisi (Diminished Personal Accomplishment) olarak adlandırılmıştır (Akten, 2007, s.27).

Tükenmişlik kavramının, alinyazında çok farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Yaygın olarak kabul edilen bir tanımın olmayışı, tükenmişliğin dinamiklerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bununla birlikte birçok tanımda su ortak noktalara rastlamak mümkündür. Tükenmişlik; insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülür. Tükenmişlik; duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde sinsice gelişen bir süreçtir. Araştırmacılar arasında tükenmişliğin grup ya da örgütsel düzeyde olmasından çok, bireysel düzeyde duyguları, tutumları, güdeleri ve beklentileri içeren içsel bir psikolojik yaşantı olduğu yönünde fikir birliği olduğu anlaşılmaktadır (Çokluk, 2000, s. 109-110).

2.2. Tükenmişlik Kavramının Gelişimi

Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1970'lerde A.B.D 'de, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Tükenmişlik ile ilgili yazılan ilk makaleler, klinik psikolog Freudenberger (1974-1975) ve sosyal psikolog Maslach tarafından (1976) tarafından yazılmıştır (Akt. Sürgevil, 2006, s.14). Tükenmişlik' kavramı 1974 yılında Freudenberger 'in 'Journal of Social Issues ' dergisinde yayınlanan makalesi ile ilk kez literatüre girmiş (Segmenli 2001 , s.1) ve son 20 yıldır iş alanları ile ilgili olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Freudenberger, ilgili makalesinde tükenmişlik kavramını 'başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın karşılanamayan beklentileri sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak açıklamıştır. Tükenmişlik araştırmalarının yapıldığı ilk yıllardaki çalışmalar tükenmişlik kavramını açıklamaya, çalışmaya çalışmışlardır. Freudenberger ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda, duygusal tükenme hissi ile iş motivasyonu ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayarak tükenme sürecinin nedenlerini saptamışlardır. Freudenberger süreci günlük dilde kronik ilaç bağımlılığını ifade etmede kullanılan 'Burnout / tükenmişlik' terimi ile kavramlaştırmıştır.

Tükenmişlik süreci ile ilgili olarak yazılan ilk makalelerdeki klinik ve sosyal psikolojik bakış açıları; tükenmişlik araştırmalarının ilk aşamasını etkilemiştir.

2.3. Tükenmişlik Sürecinin Gelişimi

Günümüze kadar yapılan araştırmalar da, tükenmişlik süresinin gelişimi ile ilgili aşamalar belirlenememiştir. Yapılan ilgili gözlemler, görüşmeler, alan araştırmalarından elde edilen sonuçlar ve tükenmişliği yasayan insanların tecrübelerinden elde edilen bilgiler süreç hakkında bir gelişim sırasının var olabileceğini ortaya koymaktadır.

Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini hangi sıra ile tükenmişliğe neden olduğu tartışma konusu olmuştur. Farklı araştırmacılar, tükenmişliğin gelişim sürecinin farklılaştığına ilişkin çeşitli bulgular saptamıştır.

Maslach'a göre ilk olarak aşırı iş talepleri nedeni ile bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi sonucu duygusal tükenme gerçekleşir. Ardından bireyin diğerleri ile ilişkisini sınırladığı ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaştığı duyarsızlaşma boyutu ortaya çıkar. Son olarak bireyin tüm bunların bir sonucu olarak çalıştığı kurum ve topluma katkılarını kısıtladığını düşündüğü, yetersizlik duyguları içine girdiği düşük kişisel başarı hissini yaşadığı boyut ortaya çıkar. Golombiewski ve Munzenrider (1981,1984)

tarafından geliştirilen modelde işe tükenme sürecinin duyarsızlaşma ile başladığı, bunun kişisel başarı hissinde düşmeye neden olduğu ve sürecin sonunda da duygusal tükenmenin ortaya çıktığı açıklanmaktadır. Dierendonck, Schoufeli ve Buunk'a göre (2001) işe; kişisel başarı boyutu tükenmişlik sürecinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Akten, 2007, s.29).

Schwab ve Iwanicki (1982) gibi bazı araştırmacılara göre işe; tükenmişliğin oluşum sürecinde belirli bir sıra izlenmez ve tükenmişliğin boyutlarından biri diğer boyutlar için mutlak bir sonuç değildir (Akt. Sürgevi,2006,47-48).

Geleneksel görüşe göre tükenmişlik onu yasayan bireyin bir problemidir. Bu görüşün savunucularına göre, aynı örgütsel koşullarda bazı bireyler tükenmezken bazıları tükenmektedir. Onlara göre tükenmişlik, kişisel faktörlerle ilgilidir ve insanlar kendi karakterlerindeki, davranışlarındaki ya da üretkenliklerindeki kusurlardan dolayı tükenirler. Bu bakış açısına göre, problem insandır ve çözüm onları değiştirmekte ya da onlardan kurtulmakta yatar. Kuskusuz tükenmişliğin gelişiminde, kişisel faktörlerin varlığı yok sayılamaz. Ancak; bu görüşü savunanların yaklaşımına benzer bir yaklaşımla, aynı bireyin farklı örgütsel koşullara farklı tepkiler verebileceği düşünüldüğünde, dikkatler tükenmişlik üzerinde etkili olan örgütsel faktörlere çevrilmektedir.

Maslach, Leiter'e (1997) göre tükenmişliğin insanların kendileriyle ilgili değil de, çalıştıkları sosyal çevre ile ilgili bir problem olduğuna inanan çevreler, işyerinin yapısı ve işlerliğinin insanların diğerleriyle etkileşimini şekillendirdiği gibi varsayımları ileri sürmektedirler. Nitekim işin insan yanını görmezden gelen işyerleri için, tükenmişlik riski artacaktır (Akten, 2007, s.30).

2.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler Bireysel faktörler ve Örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Tüm bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının var olduğu kabul edilmekle birlikte, belirli özellikteki bireylerin bu riski diğerlerine nazaran daha çok taşıdığı bilinmektedir. Bu özellikler arasında, dış kontrol odaklı olma; kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma gibi özellikler sayılabilir. Bunların yanında yapılan araştırmalarda gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluk, bireyin kişilik özelliği ve hayatını etkileyen olaylar üzerindeki

kişisel kontrolü, yas, eğitim, cinsiyet, denetim odağı, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağımlılık, motivasyon, performans, iş dışı yasamdaki stresler, mesleki doyum, informal destek, üstlerinden gördüğü destek, iş doyumsuzluğu, işten soğuma gibi faktörlerin mesleki tükenmeye yol açan bireysel faktörler arasında sayıldığı görülmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda; işin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyişteki kusurlar, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgütün havası, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler(Çam,1991,5), zorlayıcı, yıkıcı, bozucu öğrenciler, yetersiz ücret, öğrencinin olumsuz yönde değişmesi ve toplumun eğitime yönelik tutumu, yönetim duyarsızlığı, kalabalık sınıflar, hizmet verilen öğrenci tipi, sosyal destek grubu (yönetici, meslektaş, arkadaş, aile) eksikliği (Tümekaya,1996, s.19-21), iş yükü, kontrol, aidiyet, ödüller, adalet ve değerler, ilerleme fırsatları, teknolojik değişmeler, iş yerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği (Torun,1997, s.49; Balcı, 2000, s.12; Tepeci, Birdir (2003), işin yapılışı gereği önemli ve acele kararlar alma gerekliliği, geri bildirim eksikliği, meslekte çalışma süresi, iş yerinde cinsel / duygusal taciz, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim ve ilişkiler (Sürgevil,2006,58) tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiştir.

2.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Bu bölümde tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik ve ruhsal, davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

2.5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlıkları, grip, bas ağrıları, mide, bağırsak hastalıkları, yüksek kolesterol, yüksek tansiyon, kas gerilmeleri, kronik yorgunluk, alerji, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü ve taspne (hızlı ve yüzeysel solunum), kilo kaybı veya şişmanlık, uyuşukluk, deri şikâyetleri, (deride kabarma ve kızarıklıklar), diabet, ülser, koroner kalp rahatsızlığı riskinde artış, genel ağrı ve sızılar, kas ağrıları (Gürsimsek, Girgin, 2000, 315). Bu tip problemlerden sürekli yakınmalar, ciddi bir tükenmişlik sendromunun habercisidir.

2.5.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; diğerlerine nazaran daha az gözle görülür olsa da, dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilir. Bu belirtilere aşağıda yer verilmektedir.

Engellenmiş hissi ve sinirlilik tükenmişliğin belirgin psikolojik özelliklerindedir. Birey kendisini engellenmiş hisseder; çünkü hedeflerine ulaşmaktan alıkonulmuştur. İnsanlar kendilerine saygı ve güven duyulmadığını ve yaptıkları işe değer verilmediğini düşündüklerinde, öz saygı ve yeterlilik hisleri tehdit altında girecektir. Bir anlamda, işleri konusunda kendilerini küçük düşürülmüş hisseden bireyler, çevrelerine karşı bir düşmanlık duygusu da geliştirebilirler. Çalıştıkları yerde kendilerini bir yabancı gibi hisseden bu insanlar, hırsızlık ve sabotaj gibi yıkıcı misillemeler de bile bulunabilirler.

Korku ve kaygı (gerilim) tükenmişliği körükleyen duygulardandır. Bu duygular, çalışanın işi üzerindeki kontrol duygusunu 'kaybettiği ve iş çevresinin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işyerlerinde birçok çalışan, bu gibi durumlarla yüz yüze kalmaktadır. Yaygın görüş; insanların diğerleriyle rekabet halinde olmaları veya işlerini kaybetme ve gelecek korkusu yasamaları halinde daha iyi çalıştığı şeklindeyse de; aslında böylesi bir ortam çalışanların dikkatini dağıtıcı bir etki yaratmakta ve onların işlerine daha az ilgi ve bağlılık göstermelerine ve işe yönelik enerjilerinin azalmasına neden olmaktadır.

Tükenmişlik; kaygı, depresyon gibi ruhsal 'açıdan tehlikeli' durumlara da yol açabilmektedir. Bu gibi' durumlar; alınganlık, belirgin üzüntü, apatik (duygusuz, ilgisiz) görünüm, asılsız şüpheler ve paranoya, öz saygı ve özgüvende azalma, başarısızlık hissi, suçluluk, iççerlemiştik, çaresizlik vb. duygular şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

2.5.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik yasayan bireylerde; çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, göz yaşlarına engel olamama, tutamama, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, işe gitmek istememe, işe geç gelme/ gelmeme, işyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma, örgütleme güçlüğü, ilaç, alkol ve tütün vb. almaya eğilim, ya da bunların kullanımında artış, az / çok yemek yeme, evlilik çatışmaları ve boşanma, aile 'çatışmaları, aile ve arkadaşlardan (dış çevreden) uzaklaşma ve içe kapanma, kişilerarası problemler, sıkıntı, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olamayış, başkalarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede

birakma, çalışmaya yönelme de direnç, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve onlarla alay etme, değişime direnç ve katılık, çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler ortaya çıkmaktadır.

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Genel olarak tükenmişliğin bireye ve örgüt ortamına yansıyan; işi savsaklama, aksatma, çalışılan ortamda işin fazlalığı ve ağırlığını bilerek ortamdaki uzaklaşma eğilimi, çalma ve hırsızlık eğilimi, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış gibi olumsuz sonuçları olmaktadır.

Ayrıca işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, işten ayrılma, hizmetin niteliğinde bozulma, işe zaman zaman izinsiz gelmeme ya da iznin sonunda izni uzatma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekârlıklar, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, es ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, aile kutlamalarına katılmama eğilimi, düşük iş performansı gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Bunun yanın da iş doyumsuzluğu, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, azalmış verim düşük performans, örgütsel bağlılıkta azalma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikâyet sayılarındaki artış, sağlık problemleri, ani öfke, paranoya, kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, bas dönmesi, alerji, sırt ve göğüs ağrıları, psikolojik sorunlar, depresyon, öz saygıda azalma, işe karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzluk, başka iş alanlarına transfer olma isteği, iş gücü devrinde yükselme, aşırı risk alma isteği, iş gücü devrinde yükselme, aşırı risk alma eğilimi, belirli psikosomatik rahatsızlıklar, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımında artış (Sürgevil,2006, s.88-89), işi savsaklama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, es ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma, tükenmişliğe maruz kalan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, bas ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, öz saygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar (Torun,1995, s.26) ve içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici tüketiminde artış, zamanla bu maddelere bağımlı hale gelme, işe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme (Izgar,2001, s.21) gibi zararlı sonuçları olmaktadır.

2.7. Tükenmişlik Modelleri

Bu bölümde ilgili literatürde en çok bilinen Chernişs Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve en yaygın kabul gören ve bu araştırmada da kullanılan, Maslach Tükenmişlik Modeli açıklanmıştır.

2.7.1. Chernis Tükenmişlik Modeli

Cary Chernis (1980) yılında tükenmişlik ile ilgili geliştirdiği model de tükenmişliği, “İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, basa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç olarak tanımlamıştır (Akt. Yıldırım, 1996, s. 4). Bu modelde tükenmişlik, başarısız bas etme yöntemlerinin sonucu olarak ortaya çıkan bir olgu olarak incelenmiştir.

Chernis öne sürdüğü bu model de, örgütsel, kişisel ve kültürel faktörler ele alınmış ve aynı zaman da tükenmişlik sürecinin karmaşıklığını da açıklanmıştır. Bu modelde tükenmişlik sürecinin; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir (Akt. Sılıg, 2003, s.12).

Chernis öne sürdüğü bu model, tükenmişliğin nedenlerini ortaya koymuş, aynı zamanda tükenmişliğe yönelik verilen tepkileri ve tükenmişlik le mücadele yollarını da açıklamıştır. Bu modele göre birey, taleplerin kaynakları ve kapasiteyi asması nedeni ile stres yasar ve ilk olarak; stres kaynağını ortadan kaldırma yoluna gider. Stres kaynağını ortadan kaldırma konusunda başarılı olamayan birey ikinci bir adım olarak egzersiz, meditasyon gibi bir takım stresle basa çıkma yollarına başvurur ve bu şekilde rahatlamaya çalışır. Bu adımdan da başarılı olamayan birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik, olarak ilişkisini kesmeye çalışır (Yıldırım, 1996, s. 4).

2.7.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini takip eden ve belirlenebilir aşamalardan geçerek ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve

“Tükenmişliğin Gelişim Süreci” şeklinde adlandırdıkları bu aşamaları “İdealistlik Coşku, Durgunluk, Engellenme ve Apati (duygusuzlaşma)” şeklinde açıklamışlardır.

İdealistlik Coşku

Heves, sevk (enthusiasm) ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen (Sılıg, 2003, s. 13, s. Girgin, 1995; 19, s. Yıldırım, 1996; 7) bu ilk aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan kişilerde görülen fazla enerji, yüksek beklenti ve umutlara, seçilen meslekteki başarılarla ulaşabilmek için güçlü motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada bireyin çalışma hayatının amacını iş ve insanlara hizmet verme oluşturmaktadır. Birey bu aşamada mesleki yeteneklerini geliştirmek için mesleki eğitimini sürdürmek istemektedir. Bu ilk aşamadaki birey, hizmet verdiği kişiler üzerinde iyi etkiler bırakmak istediği için tüm isteği ile çalışır. Tüm bu çalışmalarının bir sonucu olarak bireyin övülmesi, çalışma sevk ve azminden dolayı takdir edilmesi gerekirken birey bu aşamada gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar ile karşılaşır. Bu durumda birey iş yerinde yaptıklarının karşılığını bulamadığı için hayal kırıklığına uğrar ve tüm bunların sonucunda kaçınılmaz olarak yavaş yavaş tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum genellikle, çalışma hayatına başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır.

Durgunluk

Durgunluk aşamasına geçiş sürecinde kişi ilk aşamada karşılaştığı sorunlarla uğraşmaktan yorulmuştur. Bu aşamada kişi artık işine ilk aşamada gösterdiği çabayı gösterememektedir. Sahip olduğu enerji düzeyinin düştüğü, iş motivasyonunun azaldığı, işe ilişkin beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşadığı bu aşamada birey tüm bunların bir sonucu olarak işinden soğumaya başlamaktadır. Durgunluk aşamasında bireyin ilgisi, ideallerinden çok; daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmektedir (Sılıg, 2003, s. 13).Verdiği hizmeti sevebildiğini düşünen çalışan kişi; arkadaşlar, spor zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki aktiviteler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ikinci aşama, “yolun sonuna gelme” ve benzeri ifadelerle adlandırılmaktadır.

Engelleme

Zaman ilerledikçe, çalışan kişi mesleğine ilişkin hedefleri başarabilmek için engeller ve sorunlar ile karşılaştığını düşünmeye başlar. Engellenme, çalışanın ‘hizmet

verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamayarak engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini ikinci plana atması olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar (Baysal, 1995, s. 29). Zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, bu aşamada mesleğini devam ettirip ettiremeyeceğini sorgulamaya baslar (Sılıg, 2003, s.14, Girgin, 1995, s.19). Bireyin işinde sürekli engeller ile karşılaşması, onu tükenmişliğin dördüncü aşamasına geçirecektir; ancak birey bu aşamada aşağıda açıklanan farklı savunma yöntemlerini de geliştirebilir(Girgin, 1995, s. 20).

Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar: Bireyin, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak, ortama uyum sağlayarak tükenmişlik ten kurtulmasıdır.

Maladaptif Savunmalar: Bireyin sorunu reddederek, daha çok çalışarak ve daha uzun süre kendini işe vererek çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesidir.

Durumdan Kendini Çekme: Bireyin mesleğinde oldukça katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar sergilemesi ve işini sadece teknik boyutta sürdürmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif tipi savunma davranışları, tükenmişliğin artmasına da yol açabilmektedir.

Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)

Apati aşamasının tipik belirtileri duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren bireyde teslim olma, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlere devam etme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baysal, 1995;29; Girgin,1995;20).

Birey işine işsiz kalmamak için devam eder, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığını düşünür, risk almaz çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir (Girgin 1995, 20). Bu asama meslekte süren engellemelerin yıkıcı etkileri ile mücadele edebilmek için hizmet veren bireyin başvurduğu son çare olarak görülmektedir. Apati aşamasının devamı hizmet sunulan bireyleri hor görme, aşağılama, küçük görme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu durumun en kötü sonucu bunu yapan kişinin, hizmet verdiği insanların bu tip bir davranışı hak ettiklerine gerçekten inanmasıdır. Dışarıdan bakıldığında ilgisiz ve katı bir görüntü çizen bu bireyler, ilerleyen süreçlerde

özel hayatlarında da çatışmalar yasayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler (Çam,1991, s.21-22).

2.7.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines tarafından geliştirilen bu modele göre tükenmişlik “ Bireylerin duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu “olarak üç boyutta açıklanmaktadır (Pines, Aronson;1988, s.9). Pines’in tükenmişlik modeline göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan fiziki bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük şeklinde belirmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, adanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duygular şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin özellikleri; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yasama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde belirmektedir.

Pines’e göre tükenmişliğe neden olan asıl faktör, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Bu noktada “motivasyon düzeyi” kavramı önemli bir anlam taşımaktadır. Pinesin modelinde motivasyon düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükendikleri söz konusu edilmektedir. Yüksek düzeyde stresli bir iş ortamı, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek bireylerin, başarı gösterebilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Mesleklerinde sürekli “başarıyı” amaçlayan kişiler için işe tükenmişliğe neden olabilecek başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, yüksek motivasyonlu kişilerin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işi bırakmalara hatta mesleği tamamen terk etmelere bile neden olabilir. Tükenmişliğin; fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu şeklinde üç boyutlu olarak açıklanmasından hareketle, Pines ve Aronson (1998) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, literatürde Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul görmektedir.

2.7.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman (1982) tükenmişlik le ilgili yapılmış olan tüm tanımlama ve açıklamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik kavramı geliştirmişlerdir. Pearlman ve Hartman’a göre tükenmişlik , “Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve / veya fiziksel

tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki tepkilerdir” (Akten, 2007, s. 38).

Pearlman ve Hartman (1982)’ın geliştirdiği model, bilişsel/ algısal bir odağa sahiptir ve bu modele göre tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucu gelişir (Akt. Baysal, 1995, s. 29). Model, tükenmişlik le ilgili olan kişisel ve örgütsel değişkenleri açıklamaktadır ve bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtişini yansıtır. Bun belirtiler; yorgunluk ve fiziksel semptomlara bağlı fizyolojik belirtiler, duygusal tükenme gibi tutum ve duygulara bağlı olan duygusal / bilişsel belirtiler, duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara bağlı olan davranışsal belirtilerdir.

House ve Wells (1978), Beehr ve Newman (1978) ve Matteson ve Ivancevich (1979) isimli araştırmacıların düşünce sistemlerini temel alarak oluşturulan bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini inceleyen bilişsel / algısal faktörler ile açıklanmaktadır. Neredeyse tükenmişlik ile ilgili araştırmalarda ele alınan tüm değişkenleri içeren bu modele göre; bireyin kişisel özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresinde ortaya çıkan tükenmişlik süreci ile mücadele konusunda oldukça etkilidir (Akt. Sılıg, 2003, s.15).

Pearlman ve Hartman’ın tükenmişlik modeli “Durumun Strese Götürme Derecesi, Algılanan Stres Düzeyi, Strese Verilen Tepki ve Strese Tepkinin Sonucu” olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Akt. Baysal, 1995, s. 30; Sılıg, 2003, s.17).

Durumun Strese Götürme Derecesi: Hangi durumun ve / veya durumların strese neden olduğunu gösteren aşamadır. Modele göre strese iki durum yol açmaktadır. Bunlardan birincisi; bireyin kişisel beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında ki yetersizliğidir. İkincisi işe; bireyin yaptığı işin, bireyin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Başka bir deyişle, bu aşamada stresin düzeyini; kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun düzeyi belirlemektedir.

Algılanan Stres Düzeyi: Strese yol açan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi bireyin kendisini stres altında hissetmesine / algılamasına neden olmaz. Birinci aşamadan ikinciye geçmek; yalnızca var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş özelliklerine de bağlıdır.

Strese Verilen Tepki: Bu asama strese cevap olarak verilen üç ana tepkiden oluşmaktadır. Bu tepkiler; fizyolojik, duygusal / bilişsel (affektif / kognitif) ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı çeşitli kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

Strese Verilen Tepkinin Sonucu: İş yaşamında yaşanan stres sonucu, kişinin iş doyumunu ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, kişinin psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, kişi işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stresin yaşanmasının bir sonucu olarak işe kişi, “tükenmişlik ” yasayabilecektir.

2.7.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier’in tükenmişlik modeli Bandura’nın geliştirdiği “Kendini yeterli bulma / öz yeterlilik (Self Efficacy)” modeli temel alınarak geliştirilmiştir. Meiere göre tükenmişlik (1983); “Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu, var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu; tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu ortaya çıkan bir durumdur” (Akten, 2007, s. 41).

Meier ‘in tükenmişlik modelinde; pekiştirme ile ilgili beklentiler, sonuca ilişkin beklentiler, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme(davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öge önem taşımaktadır. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): Meier’e göre (1983); iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da zaman içinde tükenmişliğe yol açmaktadır. Algı farklılıkları nedeni ile iş yaşantılarının sonuçları da bireyden bireye değişmektedir. Ders anlatan bir öğretmen sınıfında sıklıkla soru soran öğrencilerle birlikte olmaktan mutluluk duyabileceği gibi, bir diğeri onu sessizce dinleyen öğrencileri tercih edebilmektedir. Her ikisi de bekledikleri sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarken, aksi durumda her ikisi de memnuniyetsizlik duyguları yaşayacaklardır. Bu memnuniyetsizlik durumu da tükenmişliğe neden olmaktadır. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Meier’e göre (1983) sonuç beklentileri istenen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili tanımlamalardır. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): Bu kavram, istenen sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği açıklamaktadır (Akten, 2007, s. 42).

Bandura (1977), sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrıma dikkat çekmek gerekmektedir, çünkü ikisi arasındaki fark “bilmek” ve “yapmak” arasındaki farktır (Akt. Baysal, 1995, s. 26). İstedikleri bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığına inanan bireyler, tükenmişlik yasayabilmektedirler.

Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bağlamsal bilgi işleme kavramı kişinin sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi davranışları anlamlandırma süreçlerini ortaya koymaktadır. (Baysal, 1995; 26). Meier'e göre (1983) bireylerin iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün tükenmişlik sürecine etkisinin ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır (Akt. Sılıg, 2003; 19). Model, bu soruları, "bağlamsal işleme" kavramına vurgu yaparak incelemektedir.

Meier'e göre (1983), bu üç beklenti karşılıklı etkileşimlerle bir sistem oluşturmaktadır. Örneğin birey, kişisel yeterliliği için düşük beklentiler oluşturur; bunun sonucu olarak kişi, işi hakkında olumsuz düşünmeye baslar; işinde nasıl başarılı olabileceğiyle ilgili bilgisi olumsuz etkilenir, böylece iş doyumunu düşer ve bu da bireyin tükenmişliğe doğru sürüklenmesine neden olur. Süreç; "Bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi olmadığı" yönünde vurgulamalar ve müdahalelerle çözülebilmektedir (Akten, 2007, s. 42).

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal (affektif) yönü üzerinde durduğu belirten bu modelde Meier'in (1983); bundan farklı olarak tükenmişliğin bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu öne sürmektedir (Akten, 2007, s. 42).

2.7.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'm (1985) tükenmişlik modelindeki yaklaşımın odak noktasını, Erikson'un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramı oluşturmaktadır. Model;

1. Rol Belirginliği (Kimlik) –Rol Karmaşası Aşaması (Identity Versus Role Confusion)
 2. Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması (Competence Versus inadequacy)
 3. Verimlilik - Durgunluk Aşaması (Productivity Versus Stagnation)
 4. Yeniden Oluşturma-Hayal kırıklığı Aşaması (Rededication Versus Disillusionment)
- olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir (Akt. Akten, 2007, s. 43).

Suran ve Sheridan 'a göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların bireyi tatmin edecek biçimde çözümlenememesi nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bu modelin gelişiminde, yukarıda ifade edilen "Yeterlilik Beklentileri" (Meier, 1983), "Pasif Tükenmişlik" (Gillespie, 1980-81) ve "Çözümlenmemiş Kişisel Sorunlar" (Meyer, 1982) gibi süreçlerin katkısı bulunmaktadır (Akt. Akten, 2007, s. 43).

Rol Belirginliği / Kimlik – Rol Karmaşası Aşaması

Kişiler genellikle lisenin son, üniversitenin ilk yıllarında mesleki gelişimleri ile ilgili konuları yoğun bir şekilde düşünmeye başlamaktadırlar. Bu noktada da, mesleki gelişime yönelik eğitim ve öğrenim konuları bireyin hayatında öncelikli olarak önemli bir yer tutmaya başlamaktadır. Bu dönem, bireysel ve mesleki kimliğine ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik bir rol oynadığı dönemdir. Erikson'a göre (1950); ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmanın çözümlenmesi; uzmanlık alanı / meslek seçiminde ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde birey açısından önemli rol oynamaktadır. "Ne tür bir meslek elemanı olacağım?" sorusu burada önem kazanır. Bu soruya verilecek yanıt işe; hem meslek seçimine (bireyin psikolog, doktor ya da avukat olması gibi), hem de bu mesleklerle ilgili seçenekler de yapılacak tercihte bireye yol gösteren ilk duygulara (para ve finansal başarı, güç, etki, prestij ya da başkalarına hizmet veya yardım etmek gibi amaçlardan hangisinin daha önemli olduğu) dayanır (Akt. Akten, 2007, s. 43).

Mesleki gelişimin bu psiko-sosyal aşamasını başarıyla çözümlenememe, gelecekte bireyin mesleği ile ilgili bir rol karmaşası duygusu yaşamasına neden olacak; kişi, kendisini meslek seçimi ile ilgili süregelen soruların içinde bulacaktır.

Meslek eğitimine; bireyin gelişim alanları da göz önünde bulundurularak, psikolojik bir bakış açısıyla başlamak gerekmektedir. Genç bir meslek uzmanı olabilmek için, gelişim aşamasında birlikte yer alan iki sürecin var olduğu tahmin edilmektedir.

Meslek elemanının bir birey olarak gelişimi ile eğitim ihtiyacının gerçekçi bir şekilde dengelenememesi, bireyin kişisel ve mesleki açıdan benliğini bütünleştirebilmesini engelleyecektir. Böylece, kariyerine fazlaca önem veren başarı odaklı kişiler için, gelecekteki olası bir tükenmişliğin" tohumları atılmaya başlanacaktır (Akt. Akten, 2007, s. 44).

Yeterlilik Kazanımı (Yeterlilik – Yetersizlik Aşaması)

Mesleki kimlik süreci, bireyin işinde yeterlilik duygusu elde etmesi ve kendi kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetmeye başlaması ile tamamlanmaktadır. Bu dönem en iyi, bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği, bir çıraklık dönemi olarak ifade edilmektedir.

Bu süreçte birey, diğer bireylerin gözünde profesyonel / uzman mesleki bir kimlik geliştirir ve bu kimliği geliştirmeye yönelik duyduğu kaygı azalır. Artık bireyin unvanı belli olmuştur. Kişi artık öncelikli olarak kendisini "doktor, hemşire, işletmeci, öğretmen vb." olarak ifade etmektedir. Kendisini, mesleği doğrultusunda ortaya koyan kişinin,

kimliğine ve mesleğine yönelik duyduğu kaygıların büyük bir kısmı çözülmüştür. Bu aşamadan sonraki soru, “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?”e dönüşmüştür. Bu sorunun en uygun çözümü; bireyin kendisini, aynı işi yapan bireylerle ya da birkaç yıl sonra ulaşabileceği yöneticilik gibi bir statü ile karşılaştırması ve kişinin mesleğin temel işlerini yerine getirmek için gereken asgari yeteneğin ne olduğunu bilmesi ile bulunabilir. Bireyin kendisini bu şekilde kendisine eşit statüdeki başka meslektaşları ile karşılaştırması, “Yaptığım işte birçok meslektaşım gibi ya da onlardan daha iyi olabilirim” duygusuna neden olur. Bu dönem, genel olarak yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarına rastlamaktadır. Bu asama aynı zamanda; genç profesyonelin gerçekten en yetenekli olduğu alanda çalıştığı ya da yapmaktan en çok hoşlandığı işi yaptığı sürece mesleki işlerde ve mesleği ile ilgili alanlarda aşamalı bir gelişmeye dikkat çeker.

Diğer meslektaşlar ile yapılan karşılaştırma her zaman istenen çözümler üretmemektedir. Karşılaştırmaların sonuçlarının olumsuz olması, bireyin kişisel bir yetersizlik duygusu yaşamasına ve mesleki bir aşağılık duygusuna kapılmasına yol açabilir. İnsanlar gelişip olgunlaştıkça, yeterlilik duygusu daha çok kişisel bir standart haline dönüşür ve bu standart, yapmaktan hoşlandığımız şeyi iyi yapma duygusuna bağlı bir görünüm olarak ortaya çıkar. Örneğin kendimizi, okul arkadaşlarımızla kıyasladığımızda, onların mezun olduktan sonra farklı alanlarda önemli birtakım yerlere geldiklerini görebiliriz. Bu tip duygulardan bazıları geçici olabilir ve kişi kendisine uygun kariyer seçeneklerini düşündüğünde, kolayca bu olumsuz duygular ile bas edebilir. Ancak bazı bireyler; beraber çalıştıkları kişilerin önemli bir terfi aldığını ya da bir ödüle layık görüldüğünü duyduklarında, bunu umursamayabilir ve henüz kendi mesleki yeterliliklerini sorgulamamış durumda bile olabilirler.

Bu aşamada, meslekte ilerlemenin ağır olması ve her işin arkasındaki rekabet duygularının gittikçe şiddetlenmesi nedeniyle; genç meslek elemanına, örgütün mesleki beklentileri doğrultusundaki eğitimleri kapsayan danışmanlık eğitimi verilmesi gerekmektedir. Tesadüfi kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek elemanı, tükenmişlik tehlikesi yaşamaktadır. Yeterlilik işe; meslek elemanının seçtiği meslekte, işini icra ederken kendisini önemli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir.

Verimlilik – Durgunluk Aşaması

Meslek elemanı, çiraklık aşamasını tamamlayıp olgunlaştıktan sonra, çalıştığı sisteme bağlılığı azalmıştır ve kariyeri ile ilgili gerekli önlemleri alma sürecine girmiştir. Bu asama genellikle, otuzlu yaşlarda ortaya çıkar ve otuzlu yaşların ortalarıyla sonlarına

kadar devam eder. Bu aşamada verilen kararlar, çalışma yeri ve tarzı ile ilgili seçimleri kapsar. Bu dönemde, maddi anlamda ve kişisel anlamda bir oturmuşluk (stabilite) sağlanır ve bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararlar verilir. İlgiler ve yetenekler belirginleşir. Meslek uzmanı için anlamlı olan ilk terfiler kazanılır, tanınırlık artar. Meslek ile ilgili yeteneklerde uzmanlaşmalar başlar ve artık bireyler özel yetenekleri ve ilgi alanlarıyla tanınır. Bireyin sosyal ilişkiler çevresi genelde, benzer ilgi alanlarına ya da statülere sahip meslektaşlarından oluşur. Bu çevre aynı zamanda, kişinin mesleki kimliğini sağlamlaştırmaktadır.

Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük ihtiyaçları önem kazanmaktadır. Bireyde, sorumluluk ve inisiyatif isteyen daha önemli işlere geçme isteği belirginleşmektedir.

Bu asama, kişinin verimliliğe ve işine odaklandığı bir asamadır. Kişinin yaşamını ve yeteneklerini bütünleştirmiş olması duygusu, bireyin enerjisini verimli çalışmaya harcaması ve yaratıcı bir yaşam tarzı edinmesine neden olur. Kişi bir anlamda yaşamı ile ilgili bir düzene ulaşmıştır. Ancak kişi bu aşamada mesleğinde kendine has bir tarz (mesleki stil) ya da ilgi alanı geliştirmeyi başaramazsa, bu bireyde bir amaçsızlık ve mesleki tıkanma hissi yasamasına neden olur. Eğer kişi, mesleğinde yeteneklerini yaratıcı bir şekilde uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görülür ve bireyi mesleki açıdan tatmin etmez. Yıllar mesleki açıdan bir ilerleme ya da herhangi bir başarı olmaksızın geçip gider ve artık birey, genç meslektaşların çok daha hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri gerçeği ile de karşı karşıya kalmaktadır.

Mesleki gelişimin bu ilk aşamalarında bazı profesyonel meslek elemanları bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, ego gelişimleriyle ilgili sorunlarını, evlenerek ya da uzun süreli ilişkiler yasayarak çözmeye çalışmaktadırlar. Ancak bunlar da bir çözüm olmamakta, çünkü kişinin içindeki yetersizlik duygusu onu rahatsız etmeye devam etmektedir. Zaman ilerledikçe, ilişkilerin birçoğu biter ve birey kendisini değersiz hissetmeye başlar.

Bu aşamada kişi artık ne yapacağını bilemez ve “Hepsi bu muymuş?” duygusunu yasar. Bu gibi duygular bireyin tükenmişlik yasamasına neden olur.

Verimlilik işe, “Ben kimim?” sorusuna verilen cevabın sonucu olarak, kişinin kendi yolunu yaratmayı ve o yolda yürümeyi öğrenmesi sürecidir.

Yeniden Oluşturma -Hayal Kırıklığı Aşaması

Birey otuzlu yaşların ortaları ve sonlarından, kırklı yaşların ortaları ve sonlarına kadar, kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren seçimlerini gözden geçirdiği bir dönem yasar. Bu sorulara verdiği cevapların bir sonucu olarak kişi aktif olarak mesleğiyle ilgili bir tatminsizlik yasayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan kişi, bir süre sonra mesleğini icra ederken sıkıntı ve tükenmişlik yasayabilir. Her şey tekrar tekrar yapılmış ve mesleki görevlerin yerine getirilmesinde çok az yenilikler, farklılıklar bulunuyormuş gibi hissedebilir. Çalışma ortamındaki stres ve gerginlik kişinin tüm yaşamını kaplayabilir.

Aynı zamanda, kişi çalışmalarının ve çabalarının ona mükemmel bir hayat getirmediği gerçeğinin de farkına varır. Orta yaşlarda yaşanan bu “hayal kırıklığı” duygusu, kişinin kariyer hedeflerini tekrar gözden geçirip tanınmasında ve bireyin başarı gereksinimlerini tekrar belirlemesinde olumlu bir uyarıcı rolü de oynayabilir.

Kişi bu süreçte; kırgınlık, küskünlük ve engellenme duyguları içinde ruh sağlığını da yitirebilir. Alkole düşkünlük, işi bırakma, yönetimsel kariyerini tehlikeye sokma gibi davranışlar sergileyerek geçmişteki kişiliğinden farklı bir kişiliğe bürünebilir.

Bu krizlerin çözümü; bireyin işine ve mesleki faaliyetlere daha az zaman ve enerji harcaması ve esine, ailesine, hobilerine, eğlence vb. aktivitelere daha çok bağlılık göstermesi gibi kararlar almasını gerektirebilir. Mesleki ve kişisel ihtiyaçlar arasında bir denge kurmak; kişinin işindeki kariyer yollarını daha net görebilmesini sağlar ve hem iş hem de özel yasama yeni tatlar katmasına yol açar. Kişinin bu asama ile basa çıkamaması, hem mesleki hem de kişisel rollerde derin bir “hayal kırıklığı” duygusu yasamasına neden olur. İşinde hayal kırıklığına uğramış bir uzman meslek elemanı, kendisini “işe yaramaz” hissetmeye baslar. Bu aşamada, kariyer değişikliği kendisini işe yaramaz olarak hisseden birey için “boşluk, işe yaramazlık, ümitsizlik” gibi duygulara karşılık, rahatlatıcı bir alternatif gibi görülebilir.

Yeniden oluşturma; bireyin, kişisel / özel ve mesleki yaşamında, olmak istediği kişi olması için, yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Kişinin yeni bir neden oluşturamaması ya mesleğinden tamamen uzaklaşmasıyla ya da tümüyle bir hayal kırıklığı içerişine girerek “tükenmişlik ” sendromu yasamasına neden olacaktır.

2.7.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişlik modeli, literatürde “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ya da “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” olarak da anılmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik ,

“Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmalarını ve kişisel başarı / yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik; yapılan işle ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization, Cynicism) ve Düşük Kişisel Başarı Hissi (Feeling Of Reduced Personal Accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır. (Akten, 2007, s. 48). Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yasayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar; işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hisseder.

En yalın haliyle; “Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarıda Düşme Hissi olmak üzere “Üç Bileşenli Psikolojik bir Sendrom” olarak tanımlanabilen tükenmişlik sendromunun bu üç boyutu, kavramsal olarak birbirinden ayrı ve farklı olsalar da birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Akten, 2007, s. 48).

Enerji, aidiyet ve yeterlilik kavramları tükenmişliğin üç boyutunun tam zıttı kavramlardır. Tükenmişlik başladığında, çalışma isteği azalmaya ve üç pozitif duygu yerini yavaş yavaş diğer üç negatif duyguya bırakmaya başlamaktadır. Enerji yerini duygusal tükenmeye, aidiyet yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik işe yerini yetersizliğe bırakmaktadır. (Akten, 2007, s. 48).

Duygusal Tükenme (EE)

Bu modelde Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion,Exhaustion); tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “Birey duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir. Maslach’a göre (1976,s. 1982) “Çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri” (Akt. Girgin, 1995, s. 7) şeklinde tanımlanabilen duygusal tükenme; çalışanların kendilerini işlerine verememeleri ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmeleri gibi sonuçlara yol açabilir (Akten, 2007, s. 49). Genellikle insanlarla yüz yüze çalışmanın gerekli olduğu mesleklerde, “İşte aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu” (Akten, 2007, s. 48) şeklinde de ifade edilebilen duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin en temel boyutu ve tükenmişlik sendromunun en net belirtisi olarak kabul edilmektedir.

İnsanlar tükendikleri zaman, kendilerini hem duygusal hem de fiziksel açıdan aşırı zorlanmış hissetmektedirler. Kendisini bitmiş ve kullanılmış hisseden birey, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda başarısız olmuştur. Sabah uyandıkları zaman, kendilerini en az aksam yatağa gittikleri kadar yorgun hisseden bu bireylerin; başka bir insanla veya başka bir projeye karşılaşılabilecek enerjileri de kalmamıştır. Duygusal tükenme, işin taleplerinin ve değişikliklerin yarattığı strese verilen ilk tepkidir (Akten, 2007, s. 48).

Bireyler, tükenmişlik sendromunu yaşayan diğer insanları veya kendilerini tanımlarken, daha çok “duygusal tükenme” hissi yaşadıklarını belirtmektedirler.

Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen boyut, duygusal tükenme boyutudur. Shirom’a göre (1989), bu tükenme boyutunun çok güçlü bir şekilde tanımlanmış olması, sendromun diğer iki boyutunun tesadüfi veya gereksiz olduğu yönündeki tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Ancak, duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik için temel ve gerekli bir kriter olması, onun tükenmişlik tanısını koymada tek başına yeterli olacağı anlamına gelmemelidir. Tükenmişliğin. Sadece bireysel tükenme boyutuna odaklanmak, fenomene bütünsel bakış açısını kaybetmek anlamına gelir (Akten, 2007, s. 49).

Duyarsızlaşma (AP)

Duyarsızlaşma (Cynicişim /Dehumanization / Depersonalization) bileşeni tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma, müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Akten, 2007, s. 49). “Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan bir tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi” şeklinde tanımlanan duyarsızlaşma, işe yönelik idealizmde önemli bir azalmaya işaret eder.

Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir. Dozu farklılaşabilen bu tepkiler, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Kişi karşısındakilere aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir, onların rica ve taleplerini, göz ardı edebilir, aldırma ve katı tutumlar gösterebilir, insanları kafasında kategorize ederek onlara klişeleşmiş kalıplar dahilinde davranabilir. Bütün hayatının “diğerleri” tarafından zapt edildiğini düşünen birey artık, diğer insanların hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmalarını gönülden istemektedir (Akten, 2007, s. 50).

Duyarsızlaşma, “insanlara birer nesne gibi davranma ”ya işaret eder ve sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden bahsedilirken, kişi isimleri yerine, nesne isimlerini kullanmak şeklinde kendini gösterir (22 numaralı odadaki böbrek gibi) (Akten, 2007, s. 50).

İnsanlar kendilerini duyarsız (cynical) hissettikleri zaman, işlerine işteki insanlara karşı uzak ve soğuk bir tavır geliştirir, işteki ilişkilerini minimize ederler.

Duyarsızlaşma bir açıdan, insanların kendilerini tükenmeden ve hayal kırıklığından koruma ve yasadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırma girişimi gibi düşünülebilir.

Başka bir deyişle duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissedebilir ve duyarsızlaşmayı bir kaçış olarak görebilir.

Duyarsızlaşma yaşayan birey, diğer insanlarla arasında bir tür “duygusal tampon” oluşturmaktadır. Nitekim hizmet sağladığı insanlarla arasına gözle görülür şekilde, onları özel kılan nitelikleri yok sayarak (onları birer nesneymiş gibi algılayarak), mesafe koyan birey; kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini daha yönetilebilir kılabilmektedirler.

Ancak bu kadar negatif olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir (Akten, 2007, s. 50).

Düşük Kişisel Başarı (DP- Kişisel Yetersizlik)

Maslach tükenmişlik modelinin üçüncü boyutu “ Kişisel Başarı / Kişisel Yeterlik” boyutudur. Bu boyut kişinin işindeki yeterlilik ve başarı durumlarını tanımlar. Maslach’a göre kavramsal olarak, “öz yeterlilik” ve “öğrenilmiş çaresizlik” gibi olgularla ilişkili olduğu düşünülen kişisel başarı hissi (Akten, 2007, s. 51), tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu temsil etmektedir. Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Yetersizlik, başarısızlık duygusu düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında (öz saygıda) azalma gibi belirtilerle karakterize edilen düşük kişisel başarı / kişisel yeterlilik duygusu yalnız haliyle “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını” ifade eder.

Bireyin kendisini “yetersiz” hissettiği zaman, büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Sanki tüm dünya kendi işleyişini sürdürmek için, onun bütün girişimlerine komplo kuruyormuş gibi gelir. Bu insanlara göre, başardıkları her şey çok anlamsız ve çok küçüktür. Bir farklılık yaratabilmek için kendi yeteneklerine güven duymazlar. Bireyler kendilerine duydukları, güveni kaybettikleri zaman, diğerleri de onlara duydukları güveni kaybederler. Bu kısır döngü böylece sürüp gider.

Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bir süre sonra kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olur. Birey kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı, sorunlarla basa çıkamadığı, işinde başarılı

olmadığı gibi duygulara kapılabilir, bunların bir sonucu olarak da “(öz)benlik saygısı” düşebilir. Tüm bunlar birey için üstesinden gelinmesi zor bir süreci ifade etmektedir.

Bazı çalışmalarda (Byrne, 1994, s. Lee, Ashforth; 1996) kişisel başarıda düşme hissi; duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Akten, 2007, s. 51). Kimi araştırmacılarca da, tükenmişliğin diğer iki boyutuna kıyasla daha az ilgi görmüştür. Bazı çalışmalarda da tükenmişliğin bir bileşeni olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilir.

Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeli geleneksel, iş stresi teorilerinden farklı olmakla birlikte; anı zamanda duygusal tükenme boyutu kuvvetli bir iş stresi değişkenini andırmaktadır. Duyarsızlaşma, insana hizmet verilen mesleklerde çalışanlarda görülen bir stres tepkişi olarak ele alman bir boyuttur. Maslach ve Jackson'a göre (1982), bireyleri kendisinden uzaklaştırarak şekilde davranma, diğerlerine ilgi göstermeme, reddetme, diğerlerine düşmanca davranma ve olumsuz reaksiyonlar verme gibi faktörlerle karakterize olan duyarsızlaşma boyutu modelin en problemlili boyutudur (Akt. Sürgevil, 2006, s.25-42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005, s. 77-79).

İlk ve ortaokullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin tükenmişlik düzeyinin tespit edilmesi ve tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için likert tipi ölçekle veriler toplanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili merkez ilçeleri Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde görev yapan ilk ve ortaokul eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Evren 315 ilk ve ortaokul müdür ve müdür yardımcısından oluşmaktadır. İmkân ve zaman yetersizliği nedeniyle araştırma evreninin tamamını temsil edecek ilk ve ortaokul eğitim yöneticileri arasından “rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 300 ilk ve ortaokul müdür ve müdür yardımcısına ulaşılarak veriler toplanmıştır. Örneklem ölçek sorularının tamamına cevap veren 290 ilk ve ortaokul müdür ve müdür yardımcısıdır.

Tablo 3.1.

Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	62	21,4
	Erkek	228	78,6

Tablo 3.1 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin % 78,6'sının erkek; % 21,4'ünün kadın yönetici olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcı yöneticilerin büyük kısmının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2.

Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Öğrenim Düzeyi	Yüksekokul	16	5,5
	Lisans	217	74,8
	Yüksek Lisans	57	19,7

Tablo 3.2 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerden % 5,5'inin yüksekokul mezunu, %74,8'i lisans mezunu ve %19,7'sinin yüksek lisans mezunu oldukları görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.

Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Okul Türü	İlkokul	116	40,0
	Ortaokul	165	56,9
	İHOO	9	3,1

Tablo 3.3 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerden % 40'ının ilkokulda çalıştığı, % 56,9'u ortaokulda çalıştığı ve %3,1'inin İmam Hatip Ortaokullarında çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ortaokullarda çalışmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 3.4.***Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı***

Değişken	Kategori	n	%
Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	16	5,5
	6-10 yıl	64	22,1
	11-15 yıl	64	22,1
	16-20 yıl	58	20,0
	21yıl ve üzeri	88	30,3

Tablo 3.4 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerden; en fazla katılımcının 88 katılımcı ile (% 30,3) 21 yıl ve üzeri çalışma süresi aralığında olduğu ve bunu 64'er katılımcı ile (% 22,1) 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 16 katılımcı ile (% 5,5) 5 yıl ve daha az aralığında olduğu görülmüştür. Çalışanların büyük çoğunluğunun 11-15 yıl ve üzerinde çalışma süresinde olduğu söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgi Formu” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu 5 sorudan oluşmaktadır. Maslach Tükenmişlik Envanteri ilgili bölüm ise 22 sorudan oluşmakta olup seçenekler 0=Hiçbir zaman, 1= Çok nadir, 2= Bazen, 3= Çoğu zaman, 4= Her zaman şeklindedir.

3.4.Verilerin Analizi

2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde görev yapan ve örnekleme alınan ilkökul ve ortaokul eğitim yöneticilerinin cevapları SPSS 20 istatistik paket programına kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,712 olarak bulunmuştur.

Sürekli olan ölçekteki cevap seçenekleri, istatistiksel işlemlerle elde edilen sonuçların yorumlanabilmesi için “sürekli” hale getirilmiştir. Ölçekteki 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüş ($4: 5= 0.80$); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek: 0.00 – 0.80 Hiçbir zaman, 0.81 – 1.60 Çok nadir, 1.61 – 2.40 Bazen, 2.41-3.20 Çoğu zaman, 3.21-4.00 Her zaman şeklinde yorumlanmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. $K-S(z)=1,829$; $p<0,05$) Bu nedenle non parametrik testlerden Mann-Whitney-U ve Kruskal Wallis H Testleri kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda verilmiştir.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri nedir? ” ve “İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi konusundaki görüşleri; (a) Yaş (b) Cinsiyet (c) Öğrenim düzeyi (d) Okul türü ve (e) Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir? olmak üzere 2 alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek Tablo 4.1’de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4.1.

İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Önermeler	n	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	290	1,22	0,96	Çok nadir
2. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	290	1,72	0,97	Bazen
3. Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	290	1,32	0,90	Çok nadir
4. Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	290	2,61	1,12	Çoğu zaman
5. Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz	290	0,97	0,81	Çok nadir

davrandığımı hissediyorum.

6. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	290	1,08	0,97	Çok nadir
7. Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	290	2,38	1,17	Bazen
8. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	290	1,19	1,20	Çok nadir
9. Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	290	2,90	1,10	Çoğu zaman
10. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	290	0,72	1,11	Hiçbir zaman
11. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	290	0,83	0,97	Çok nadir
12. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	290	2,79	0,99	Çoğu zaman
13. İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	290	1,32	1,12	Çok nadir
14. İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	290	2,00	1,13	Bazen
15. Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	290	0,98	1,16	Çok nadir
16. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	290	1,02	0,98	Çok nadir
17. Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	290	3,13	0,75	Çoğu zaman
18. Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	290	3,04	0,82	Çoğu zaman
19. İşimde birçok önemli şey yaptım.	290	2,96	0,67	Çoğu zaman
20. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	290	1,44	1,03	Çok nadir
21. İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	290	2,60	0,87	Çoğu zaman
22. Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	290	1,09	0,91	Çok nadir

Toplam	290	1,78	0,36	Bazen
---------------	------------	-------------	-------------	--------------

Tablo 4.1. incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerine ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=0,72$) ortalama ile “Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.” maddesine “Hiçbir zaman” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X= 3,13$) ortalama ile “Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.” maddesine “Çoğu zaman” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle katılımcı yöneticilerin görüşlerine göre ilk ve ortaokul eğitim yöneticileri hiçbir zaman insanlara karşı duyarsız olmadıkları; çoğu zaman ise hizmet verdiği kişilerle birlikte kolaylıkla rahat bir ortam oluşturdukları söylenebilir.

Bunun dışında; “İşimden soğuduğumu hissediyorum” önermesine ($X=1,22$) ortalama ile “Çok nadir”, “İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum. ” önermesine ($X=1,72$) ortalama ile “Bazen”, “Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.” önermesine ($X=1,32$) ortalama ile “Çok nadir”, “Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum. ” önermesine ($X=2,61$) ortalama ile “Çoğu zaman”, “Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum. ” önermesine ($X=0,97$) ortalama ile “ Çok nadir”, “Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor. ” önermesine ($X=1,08$) ortalama ile “Çok nadir”, “Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum. ” önermesine ($X=2,38$) ortalama ile “Bazen”, “İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.” önermesine ($X=1,19$) ortalama ile “Çok nadir”, “Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum. ” önermesine ($X=2,90$) ortalama ile “Çoğu zaman”, “Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.” önermesine ($X=0,83$) ortalama ile “Çok nadir”, “ Kendimi çok enerjik hissediyorum. ” önermesine ($X=2,79$) ortalama ile “Çoğu zaman”, “ İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.” önermesine ($X=1,32$) ortalama ile “Çok nadir”, “ İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum. ” önermesine ($X=2,00$) ortalama ile “Bazen”, “ Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.” önermesine ($X=0,98$) ortalama ile “Çok nadir”, “ İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. ” önermesine ($X=1,02$) ortalama ile “Çok nadir”, “ Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim. ” önermesine ($X=3,04$) ortalama ile “Çoğu zaman”, “ İşimde birçok önemli şey yaptım. ”

önermesine ($X= 2,96$) ortalama ile “Çoğu zaman”, “ Sabrımın tükendiğini hissediyorum. ” önermesine ($X=1,44$) ortalama ile “Çok nadir”, “ İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.” önermesine ($X=2,60$) ortalama ile “Çoğu zaman”, “ Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.” önermesine ($X=1,09$) ortalama ile “Çok nadir” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Genel ortalamanın ise ($X=1,78$) ortalama ile “Bazen” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli ili merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyi “Bazen” düzeyinde olduğu değişken ve duruma farklılık gösterdiği söylenebilir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi konusundaki görüşleri; (a) Yaş (b) Cinsiyet (c) Öğrenim düzeyi (d) Okul türü ve (e) Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Tablo 4.2.

İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Konusundaki Görüşleri Görüşlerinin “Yaş”a Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X^2	p	Fark
Yaş	25-30 Yaş	16	217,75	22,348	0,000	VAR
	31-40 Yaş	128	128,91			
	41-50 Yaş	120	159,93			
	51 ve üzeri	26	120,77			
Toplam		290				

* $p<0,05$ 1. 25-30 yaş 2. 31-40 yaş 3. 41-50 yaş 4. 51 yaş ve üzeri

Tablo 4.2’ye baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. ($X^2= 22,348$; $p<0,05$). Denizli

Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile yaş durumuna göre değişiklik göstermektedir.

Tablo 4.3.

İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Konusundaki Görüşleri Görüşlerinin “Cinsiyet”e Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	p
Cinsiyet	Kadın	62	8337,00	134,47	6384,00	-1,171	0,241
	Erkek	228	33858,00	148,50			
Toplam		290					

* $p>0,05$

Tablo 4.3’e baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($U= 6384,00$; $p>0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yöneticilerin cinsiyeti kadın yada erkek ne olursa olsun farklılık bulunmamaktadır; dolayısıyla mesleki tükenmişliklerinin aynı ya da benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.4

İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Konusundaki Görüşleri Görüşlerinin “Öğrenim Düzeyi”ne Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X^2	p	Fark
Öğrenim Düzeyi	Yüksekokul	16	145,75	2,244	0,326	YOK
	Fakülte	217	149,36			
	Yüksek Lisans	57	130,72			
	Doktora	0				
	Toplam	290				

* $p>0,05$

Tablo 4.4’e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin

mesleki tükenmişlik düzeyleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 2,244$; $p>0,05$). Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.5

İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Konusundaki Görüşleri Görüşlerinin “Okul Türü”ne Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X^2	p	Fark
	İlkokul	116	120,03			
Okul Türü	Ortaokul	165	169,21	38,617	0,000	VAR
	İHOO	9	39,00			
Toplam						

* $p>0,05$

Tablo 4.5’e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2= 38,617$; $p<0,05$). Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri çalıştıkları okul türüne göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 4.6***İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Konusundaki Görüşleri Görüşlerinin “Mesleki Kıdemi”ne Göre Analizi***

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Mesleki Kıdem	5 yıl ve daha az	16	109,00	4,354	0,360	YOK
	6-10 yıl	64	157,06			
	11-15 yıl	64	144,81			
	16-20 yıl	58	142,53			
	21 yıl ve üzeri	88	146,18			
Toplam		290				

* $p > 0,05$

Tablo 4.6'ya baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2 = 4,354$; $p > 0,05$). Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile mesleki kıdem durumuna göre herhangi bir değişiklik göstermediği söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1 Tartışma

Bu kısımda bu araştırmanın sonuçları diğer araştırma sonuçlarıyla kıyaslanarak benzer ve farklı bulgular üzerinde durulacaktır.

Özdemir (2001) bazı araştırmacıların eğitim düzeyi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini, bazı araştırmacıların ise üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıklarını ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıklarını belirttiğini ortaya koymuşlardır. Ancak çalışmamızda eğitim düzeyinin mesleki tükenmişlik düzeyinde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgumuz Tümkaya'nın bulgusuyla da farklılık göstermektedir. Tümkaya (1997), öğretmen tükenmişliği ile öğrenim derecesi arasında anlamlı ilişkiler bulmuş, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin daha çok yaşandığını gözlemlemiştir. Ayrıca Dursun (2000)'a göre, eğitim düzeyi arttıkça kişinin mesleki kalitesi, bilgisi ve yeterliliği artmaktadır.

Tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığını ortaya koymuştur (Başol ve Altay 2009). Yine Ergin (1992)'in araştırmasında, kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Ancak çalışmamızda cinsiyet değişkeninin mesleki tükenmişlik üzerinde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulgumuz Başol ve Altay ile Ergin'in çalışma bulgularıyla paralel değildir.

5.2 Sonuç

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve mesleki tükenmişliklerini etkileyen farklı değişkenlerin incelendiği bu çalışmada;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 78,6'sının erkek; % 21,4'ünün kadın yönetici olduğu,
- Araştırmaya katılan yöneticilerden % 5,5'inin yüksekokul mezunu, %74,8'i lisans mezunu ve %19,7'sinin yüksek lisans mezunu oldukları,
- Araştırmaya katılan yöneticilerden % 40'ının ilkökulda çalıştığı, % 56,9'u ortaokulda çalıştığı ve %3,1'inin İmam Hatip Ortaokullarında çalıştığı,

- Araştırmaya katılan yöneticilerden; en fazla katılımcının 88 katılımcı ile (% 30,3) 21 yıl ve üzeri çalışma süresi aralığında olduğu ve bunu 64'er katılımcı ile (% 22,1) 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 16 katılımcı ile (% 5,5) 5 yıl ve daha az aralığında olduğu,

görülmüştür.

- Denizli ili merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin mesleki tükenmişlik düzeyi düzeylerinin genel olarak ($X=1,78$) ortalama ile “Bazen” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan “Bazen” düzeyinde olduğu değişken ve duruma farklılık göstererek bazen tükenmişlik sendromu yaşadıkları söylenebilir.
- İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerine ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=0,72$) ortalama ile “Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.” maddesine “Hiçbir zaman” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X= 3,13$) ortalama ile “Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.” maddesine “Çoğu zaman” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan ilk ve ortaokul eğitim yöneticileri hiçbir zaman insanlara karşı duyarsız olmadıkları; çoğu zaman ise hizmet verdiği kişilerle birlikte kolaylıkla rahat bir ortam oluşturdukları söylenebilir.
- “İşimden soğuduğumu hissediyorum” önermesine ($X=1,22$) ortalama ile, “Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.” önermesine ($X=1,32$) ortalama ile, “Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum. ” önermesine ($X=0,97$) ortalama ile, “Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor. ” önermesine ($X=1,08$) ortalama ile, “İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.” önermesine ($X=1,19$) ortalama ile, “Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.” önermesine ($X=0,83$) ortalama ile, “ İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.” önermesine ($X=1,32$) ortalama ile, “ Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.” önermesine ($X=0,98$) ortalama ile, “ İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. ” önermesine ($X=1,02$) ortalama ile, “ Sabrımın tükendiğini hissediyorum. ” önermesine ($X=1,44$) ortalama ile, “ Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları

yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.” önermesine ($X=1,09$) ortalama ile “Çok nadir” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

- “İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.” önermesine ($X=1,72$) ortalama ile, “Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.” önermesine ($X=2,38$) ortalama ile, “ İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.” önermesine ($X=2,00$) ortalama ile “Bazen” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.
- “Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.” önermesine ($X=2,61$) ortalama ile, “Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.” önermesine ($X=2,90$) ortalama ile, “ Kendimi çok enerjik hissediyorum.” önermesine ($X=2,79$) ortalama ile, “ Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissederim.” önermesine ($X=3,04$) ortalama ile, “ İşimde birçok önemli şey yaptım.” önermesine ($X= 2,96$) ortalama ile, “İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.” önermesine ($X=2,60$) ortalama ile “Çoğu zaman”, düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.
- Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. ($X^2= 22,348$; $p<0,05$).
- Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($U= 6384,00$; $p>0,05$).
- Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 2,244$; $p>0,05$).
- Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile çalıştıkları okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2= 38,617$; $p<0,05$).
- Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde ilk ve ortaokullarda çalışan eğitim yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında

istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2=4,354$; $p>0,05$).

5.3. Öneriler

- Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerini önleme ve gidermeye yönelik yönelik etkinlikler arttırılabilir.
- Denizli ilinde ilkokul ve ortaokullarda yapılan bu çalışmaya ilaveten okulöncesi ve Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve mesleki tükenmişliklerini etkileyen faktörler incelenebilir.
- Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlikleri hususunda belli bir süre geçtikten sonra okul yöneticilerinin görüşlerine tekrar başvurularak herhangi bir değişimin olup olmadığı incelenebilir.
- Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişliklerini tespiti yönelik üst amirler ya da astların görüşleri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. ve A. Baysal (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 41: 7-24.
- Akten, S. (2007), Rehber Öğretmenlerin mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne
- Ağaoglu, E., Ceylan, M., Kasım, E., & Madden, T. (2004). Araştırma görevlilerinin kendi tükenmişlik düzeylerine ilişkin görüşleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Barut, Y. ve M. Kalkan (2002), “Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 66-77.
- Balcı, Y. (2006), Osman Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesinde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Osman Gazi Tıp Dergisi*, 28 (2) :91-101
- Baysal A. (1995), Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir
- Çam, O. (1992). *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması*. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları
- Çokluk, Ö. (1999). Zihinsel ve işitsel engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çokluk, Ö. (2003). Örgütlerde tükenmişlik. Elma, C., & Demir, K. (Edt.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (109-111), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirbaş, H., Ç. Özdemir, İ. H. Hancı ve A. Balseven (2004), “Cezaevi Hekimlerinde Tükenmişliğin İncelenmesi”, *Adli Psikiyatri Dergisi*, 1(2): 45-49.
- Girgin, G ve A. Baysal (2005) Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 2005: 4 (4)
- Izgar, Hüseyin .Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları . Nobel Yayın Dağıtım . Ankara Eylül 2001 Karasar, 2005, s. 77-79

- Kırılmaz, A. Y., Ü. Çelen ve N. Sarp (2003), “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *İlköğretim Online* 2 (1): 2-9, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm>.
- Karasar, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Sılıg, A. (2003). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sürgev L , Olca. Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri . Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, Nisan. 2006
- Şanlı, S. (2006), *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Tümkaya, S.(1996) Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başakçım Davranışları. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Adana
- TDK(Türk Dil Kurumu) (1988), *Türkçe Sözlük*, Ankara
- Özdemir, H. D. (2001), *Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

EKLER**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Tarih 25.09.2015

Bu bilgi formu, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yapmakta olduğum proje çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Denizli ili ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi ve tükenmişlik düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu anketin değeri yanıtlarken göstereceğiniz samimiyete bağlıdır. Genel bir sonuç elde etmek istediğimden lütfen isminizi yazmayınız. Yanıtlar sadece araştırmayı yapan kişi tarafından değerlendirilecektir. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ahmet ÖZKAN

Aşağıdaki sorulara size en uygun seçenekleri işaretleyerek ya da açıklamalar yazarak yanıtlayınız.

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Öğrenim Durumunuz : () İlk Öğretim () Lise () Yüksek Okul () Fakülte () Yüksek Lisans () Doktora
4. Çalıştığınız Okulun Türü: () ilkokul ()ortaokul ()imam hatip ortaokulu
5. Meslekte Çalışma Süreniz: () 5 yıl veya daha az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl veya daha fazla

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu ilgili rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

		Hiçbir Zaman 0	Çok Nadir 1	Bazen 2	Çoğu Zaman 3	Her zaman 4
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum	0	1	2	3	4
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	0	1	2	3	4
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	0	1	2	3	4
4	Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	0	1	2	3	4
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	0	1	2	3	4
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	0	1	2	3	4
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	0	1	2	3	4
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	0	1	2	3	4
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	0	1	2	3	4
10	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	0	1	2	3	4
11	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	0	1	2	3	4

12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	0	1	2	3	4
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	0	1	2	3	4
15	Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	0	1	2	3	4
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0	1	2	3	4
17	Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	0	1	2	3	4
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	0	1	2	3	4
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.	0	1	2	3	4
20	Sabırının tükendiğini hissediyorum.	0	1	2	3	4
21	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	0	1	2	3	4
22	Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	0	1	2	3	4

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı	Ahmet
Soyadı	ÖZKAN
Doğum Yeri ve Tarihi	15.2.1980
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
İletişim Adresi ve Telefonu	Karahasanlı Mah. 800. Yıl Konutları C-2 Blok No 12 Merkezefendi -DENİZLİ 5056896183
Eğitim	
İlkokul	Kütahya Atatürk İlkokulu
Ortaokul ve Lise	Kütahya Ali Güral Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Erzurum Atatürk Üniversitesi- Fen Edebiyat Fakültesi-İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl	İngilizce
Varsa Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2005-2009	Sivas/Divriği-Cumhuriyet İlköğretim Okulu-İngilizce Öğretmeni
2009-2010	Konya/Cihanbeyli Yeniceoba Cumhuriyet İlköğretim Okulu-İngilizce Öğretmeni
2010-2011	Denizli Pakize Suzan Özkardeş İlköğretim Okulu- İngilizce Öğretmeni
2011-2016	Denizli/ Honaz Necati Fikriye Dalaman Ortaokulu – Müdür Yardımcısı