

## **Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi<sup>1</sup>**

Gülşah Başol & Mehmet Altay

*Araştırmanın amacı ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerde tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılığının incelenmesidir. Adana ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 234 okul yöneticisi ve 209 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerindeki farklar 2x2 çoklu değişkenli varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar iki grubun tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Karşılaştırmalı olarak incelendiğinde tüm boyutlarda erkek yöneticiler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Ortak etkiler incelendiğinde farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik için sıralı ve duyarsızlaşma düzeyleri için ise sıralı olmayan bir etki söz konusudur. Çeşitli değişkenlere göre farkları ortaya konmak amacıyla yapılan t ve F testi sonuçları medeni durum değişkenine göre çeşitli düzeylerde anlamlı farklılıklara işaret ederken, yaş ve kıdem değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde her iki grupta da farklılaşma görülmemiştir.*

**Anahtar Sözcükler:** Okul yöneticileri, mesleki tükenmişlik.

### **Examining Occupational Burnout Levels of Educational Administrators and Teachers**

*The purpose of this study was to examine the burnout levels of primary school teachers and administrators by some variables. The study group composed of 234 school administrators and 209 teachers in Adana province. Maslach Burnout Inventory (MBI) was used to measure the burnout level of school administrators and teacher. The differences in the burnout levels of school administrators and teachers by gender and some other variables were tested by using 2x2 multivariate analysis of variance. Results showed significant differences in burnout levels by gender. Statistically significant interaction effects were also detected. Female teachers had higher Depersonalization than their male colleagues, while male school administrators had higher scores in all three sub-scales than female school administrators. While no significant differences were observed by age and experience, there were significant differences by marital status.*

**Keywords:** School administrators, occupational burnout.

---

<sup>1</sup> Bu makale 2007 yılında Yrd. Doç. Dr. Gülşah Başol danışmanlığında Mehmet Altay tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma 1-3 Eylül 2008 tarihleri arasında Sakarya Üniversitesinde yapılan XVII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

### Summary

The literature review indicated that the relationship of occupational burnout with various variables such as stress, social support and job satisfaction has been extensively studied. The purpose of this study was to examine the occupational burnout levels of teachers and school administrators. Differences in occupational burnout levels by gender, age, marital status and years of service in both groups were examined.

The population of the study was the elementary school teachers and school administrators in Adana and its districts. Study group were 234 school administrators and 209 teachers. The teacher sample/population ratio was low compared to administrator sample. The research was carried on right after the spring semester of 2005-2006 school year and this was the time that in-service training programs and seminars were held for teachers. It was also satisfying because it was tried to set the teacher/school administrator sample sizes close to each for MANOVA design. In the study, a factorial design was applied in which three dependent variables were compared on the independent variables simultaneously.

Maslach Burnout Inventory (MBI), developed by Maslach and Johnson in 1981, was used to gather data. MBI measures occupational burnout in three dimensions as Emotional Exhaustion (EE), Depersonalization (D) and Personal Accomplishment (PA). There are total of 22 items, 9 in EE, 5 in D and 8 in PA subscale. Unlike the original form with a 7-point scale (0-6), 5-point Likert scale (1-5) was preferred in this study. The higher emotional exhaustion and depersonalization scores indicate the higher occupational burnout. The high scores in the personal accomplishment subscale indicate the low level of occupational burnout. The validity studies of the scale confirmed the three-factor dimension of the scale. The Cronbach alpha reliability coefficient for the total scores was .83 and for the subscales, it ranged between .67 and .77. In order to seek the differences between the school administrator and teachers' occupational burnout levels using gender as a mediator, 2x2 multivariate analysis of variance test (MANOVA) was performed. Depending on the categories, t-test and ANOVA were used to examine differences in occupational burnout by age, marital status and years of service variables.

In order to find out whether school administrators and teachers' burnout levels on three sub-scales differ according to gender variable a 2x2 MANOVA was applied. The data were screened for outliers and run it through both multivariate and univariate normality tests. In addition, plots were used to determine if the normality assumption was reasonable. Even though, the tests were failed, the normality of dependent variables on all possible pairs of dependent variables was supplied by bivariate scatterplots of the dependent variables and the check for outliers. It was decided that there was no serious threat to normality. The homogeneity of variance/covariance matrices between dependent variables on groups were verified by Box's M test. Box's M test were not significant so the differences in covariance matrices (Box *M* test= 59.54,  $p>.05$ ). In addition,

multicollinearity problem was tried to be avoided by keeping the total burnout score out of the MANOVA design. The correlations among dependent variables were checked and it was seen that the highest correlation between the dependent variables were .58 and it was between emotional burnout and depersonalization subscales. Therefore, it was decided that there was no need for stepdown analysis to omit the effect caused by other dependent variables when the univariate differences were checked among the dependent variables. The results of the two-way MONOVA test indicated that the resulting variable of the dependent variables differ between the school administrators and teachers according to gender variable (Wilks'  $\lambda = .974$ ;  $F_{(3,437)} = 3.92$ ,  $p < .01$ ,  $\eta^2 = .026$ ). It was decided not to report the main effects because the interaction was significant.

One way ANOVA tests indicated differences on depersonalization level between two group according to gender variable ( $F_{(1,439)} = 10.125$ ,  $p < .01$ ,  $\eta^2 = .023$ ). According to the results the male school administrators' depersonalization levels ( $\bar{x} = 9.03$ ;  $SD = 2.92$ ) were higher than female school administrators ( $\bar{x} = 8.11$ ;  $SD = 2.72$ ), while female teachers' depersonalization levels ( $\bar{x} = 6.75$ ;  $SD = 3.14$ ) were higher than their male colleagues ( $\bar{x} = 5.98$ ;  $SD = 1.84$ ). Although one-way ANOVA for emotional burnout was significant not considering the gender interaction, it was not reported because there was a significant interaction in the design. While the depersonalization levels were higher for male school administrators, the female teachers had higher depersonalization levels from the male teachers in the sample.

Results indicated that there were significant differences on the total and subscale levels for both school administrators and teachers by marital status and years of service. There were no differences in occupational burnout levels in both samples by age. The findings of a study by Akçamete, Kaner and Sucuoğlu (2001) also supported this result. According to gender variable, male participants had higher burnout levels on total burnout levels and depersonalization sub-scale than female participants. The results indicated that male school administrators had higher burnout levels on total burnout score and all sub-scale levels. Results also indicated that female teachers' burnout levels on depersonalization sub-scale were statistically higher than their male colleagues' depersonalization level. According to marital status, single teachers had higher burnout levels on total score and all sub-scale levels except personal accomplishment sub-scale. According to marital status variable, married school administrators did not differ on any of the dependent variables.

It is important to compare teacher and school administrators' burnout levels. This way it could be possible to seek solutions to the problems, caused by the high burnout levels. At the end, further studies were suggested in order to seek the reasons behind the higher burnout levels in school administrators compared to the teachers whom work conditions were considered not any better than their administrators. In addition, there is a need for further studies to find out the reasons for higher depersonalization levels for female teachers.

Tükenmişlik insanların iş kaynaklı strese verdikleri tepki biçiminde negatif bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 1982; Beemsterboer ve Baum, 1984). Freudenberger tükenmişliği; başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu şeklinde ifade etmiştir (akt: Sılığ, 2003). Cherniss (1980)'e göre tükenmişlik, yoğun stres ve doyumsuzluğa tepki olarak bireyin psikolojik olarak işinden soğuması durumudur. Kavla (1998)'ya göre ise, negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasında olan karşılıklı etkileşim ile sonuçlanmaktadır. Özetlemek gerekirse birçok araştırmacı tükenmişliğin; beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır (Tümekaya, 1999; Ağaoğlu, Ceylan, Kasım ve Madden, 2004; Izgar, 2000; Taşgın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçakan ve Özer, 1999).

Çokluk (2003), öğretmenlerin diğer mesleklerde çalışan kişilerin yaşadığı ortalama stresten daha fazlasını yaşadıklarını belirtmektedir. Okul yöneticilerinde mesleki tükenmişlik, yaygın olarak görülen ve sadece okul yöneticilerinde değil, ülkenin eğitim sisteminde de sorunlara yol açan bir durumdur (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2002). Tükenmişliği etkileyen faktörlerin başında stres ve iş doyumunun geldiği düşünülmektedir. Tükenmişlik ile stres arasındaki ilişki birçok araştırmada yer bulmuştur. Tükenmişliğin stres sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmiştir (Çokluk, 1999; Maslach, 1982; Yiğit, 2000; Cordes ve Dougherty, 1993; Izgar, 2001; Cherniss, 1988; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Özer, 1998; Kavla, 1998; Izgar, 2000; Taşgın, 2004; Sürgevil, 2005; Leiter, 2003; Maslach ve Leiter, 1997; Çam, 1992 ).

Çokluk (1999)'a göre iş ortamındaki stres günlük iş taleplerinin bir parçası olarak kabul edilirken, söz konusu iş talepleri ile birey kendini ortaya koyma fırsatı bulamaz ve desteklenmezse, yaşamış olduğu uzun süreli stres tükenmişliğe dönüşebilir. Maslach (1982)'a göre "tükenmişlik sendromu", baş edilemeyen stres sonucu ortaya çıkmaktadır (Işıkkhan, 2004). Tükenmişlik, uzun süre işle ilgili stres yapıcılara maruz kalınması sonucunda ortaya çıkan duygusal, zihinsel ve fiziksel tükeniştir (Yiğit, 2000). Cordes ve Dougherty (1993)'ye göre de tükenmişlik, örgütsel kökenli stres yapıcı durumlara gösterilen bir tepki niteliği taşır. Stres; çalışanlar, özellikle yöneticilerin üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabilmektedir. Bu yüzden çalışanların sağlıkları ve başarıları olumsuz yönde etkilenmektedir (Izgar, 2001). Cherniss (1988), stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmasında tükenmişliği ortaya çıkaran beş adet stres kaynağı belirlemiştir. Buna göre temel stres kaynakları;

bürokratik engeller, mesleki rolünü yerine getirememe, arkadaşlık ilişkilerinin olmaması, yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili problemlerdir (akt. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Araştırmalar, tükenmişliğin kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, bazı psiko-somatik hastalıklar, işten soğuma, işten ayrılma, evlilik yaşantısında sorunlar, alkol ve sigara kullanımında artış gibi sorunlara yol açtığını belirtmektedir (Özer, 1998). Stres ve bıkkınlık her türlü meslekte görülebilmektedir. Ancak tükenme kavramının, yorgunluk ya da yıpranmadan ve iş doyumunu sağlayamamadan farklı olduğu söylenmektedir (Kavla, 1998; Izgar, 2000; Taşgın, 2004). Tükenmişliğin daha iyi anlaşılması işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilir. Bu nedenle iş yaşamındaki "kötü ortamlar" da mevcut bulunan işlevsel ve yapısal özellikleri açığa çıkarmaya çalışmak en mantıklısıdır (Sürgevil, 2005). Bireyin çalışma ortamında yaşayacağı uyumsuzluk, sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Çalışma ortamında mevcut olan uyum ise, bireyin işe bağlılığını artırmaktadır (Leiter, 2003). Tükenmişliğin kaynakları kişisel olmaktan çok durumsaldır. Bu yüzden, tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla kişinin sosyal ortamında aranmalıdır (Maslach ve Leiter, 1997).

Pines (1993), tükenmişliğin belirtilerini sürekli yinelenen nezle, baş ağrısı, bulantı, düşük benlik algısı, kişisel ilişkilerde problemler, madde bağımlılığı, konsantrasyon bozuklukları, katılık ve kendi problemlerinden başkalarını sorumlu tutma olarak belirlemiştir. Çam (1992) ise, tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtiler olarak incelemiştir. Bunlardan fiziksel belirtiler, yorgunluk ve bitkinlik, kolay kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve grip, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk, deri şikâyetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol ve kronik kalp rahatsızlığıdır. Duygusal ve davranışsal belirtiler ise çabuk öfkelenme, işten nefret etme, şüphe ve endişe, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, işe geç gelme, hiç gelmeme, ilaç, alkol, sigara alımı ya da alımında artma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, işe kapanma, özgüven ve özsaygıda azalma, sıkıntı, çaresizlik, konsantrasyon güçlüğü, kolay ağlama, hevesizlik, unutkanlık, suçluluk, örgütlenmede yetersizlik, rol çatışması, görevlilere fazla güvenmeme ve onlardan kaçınma, çalıştığı kuruma yönelik ilgi kaybı, bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, başarısızlık duygusu ve çalışmaya direnç gösterme, hizmet sunduğu insanlara tek tip davranma, onları küçümseme, alay etme, hizmet verdiği kişilerle ilişkiyi erteleme, onlarla yüz yüze gelmeye, telefonla konuşmaya direnç gösterme, arkadaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma,

sık sık işinden ayrılmayı düşünme, yöneticilerin onları desteklemediklerini, onların iş performanslarını anlamadıklarını düşünme, iş çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık, duygusal durumda dalgalanmalar ve bunların sonucu olarak benlik imajının olumsuz yönde değişmeye başlamasıdır.

### Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları

Maslach, Johnson ve Leiter (1996)'e göre tükenmişliği açıklayan temel nedenler: rol çatışması, rol belirsizliği, karar verme mekanizmasına katılım, özerklik ve sosyal destektir. Öğretmenlerin tükenmişliği, zor öğretim koşullarına, disiplinsiz öğrencilere, öğretme durumuna ve yönetim desteğinin eksikliğine tepki şeklinde geliştirilen olumsuz bir örnek olarak gösterilebilir (Tümekaya, 1996). Öğrencilerde görülen disiplin problemleri ve duyarsızlıkları, kalabalık sınıflar, istek dışı tayinler, rol çatışması ve öğretmenlerin eleştirilmesi gibi faktörler onlarda tükenmişliğe yol açabilmektedir (Farber, 1984). Öğretmenin yaşadığı tükenmişliğin, kişisel sağlığı ve öğrenciye sunulan hizmetlerin aksaması gibi eğitim süreci üzerine de olumsuz etkileri vardır (Baysal, 1995). Kepir (2004)'e göre tükenmişliğin nedenleri; kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olmasıdır.

Tükenmişliğin sonuçları ise işi savaştalama, işi bırakma niyetinde artış, hizmet niteliğinin bozulması, işe izinsiz gelmeme, izin bitiminde rapor alma gibi yollarla izni uzatmaya çalışma, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma, uyumsuzluk, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, iş kazalarında artış gibi olumsuz örneklerle artırılabilir (Çam, 1992). Sucuoğlu, Akçamete ve Kaner (1998) yapmış oldukları çalışmada iş doyumu ve tükenmişlik arasında yüksek ilişki bulmuşlardır. İşinde doyumsuzluk yaşayan kişide yüksek derecede moral bozukluğu ve motivasyon bozukluğu gözlenmektedir. Örgüt ortamında zorunlu olarak kalanlarda görülen devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olucu davranışlar buna işarettir (Başaran, 1991). Ayrıca, yaş, medeni hal ve cinsiyet değişkenlerine göre bireylerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinde farklılaşma olduğu da yapılan araştırmalarla desteklenmiştir (Maslach, 1982).

Literatürde tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, tükenmişliğin çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Ergin (1992)'in araştırmasında, kadınların erkeklerden daha yüksek

düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları, kişisel başarı boyutunda ise erkeklerin kişisel başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışma süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Hemşirelerde duyarsızlaşma boyutu bekârlarda evlilerden daha yüksektir. Doktorlarda da duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekârlarda, evlilerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Örmən (1993)'in araştırması ise; kişisel seviyede bazı kişilik ve özgeçmiş özelliklerinin tükenmişliğe katkıda bulunduğunu göstermiştir. Kişinin genç, tecrübesiz, kendine güveni yetersiz, aile bağları zayıf, amaçları belirsiz olduğu durumlarda tükenmişlik ihtimalinin yüksek olduğu görülmüştür. Aşırı iş yükü, katı kurallar, kötü yönetim, yetki yetersizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle çatışmalar çalışanların en çok şikâyetçi oldukları ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarına zemin hazırlayan unsurlardır. Cinsiyet, yaş, medeni, durum değişkenlerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterdiği bulgusu yurt dışında yapılan araştırmalarla paralel yöndedir. Örgütsel tükenmişlik kaynakları açısından en önemli etkenin yöneticinin konumu olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlikle mücadelede en etkili yöntem, kişiden kişiye değişmektedir. Torun (1995)'un tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek konulu araştırmasına göre, ailede uyum ve sosyal destek kaynaklarından yararlanma fırsatı arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Çocuk sayısı arttıkça katılığın azaldığı, evlilerde başkalarına yönelik ilginin artması ve daha anlayışlı tavır sergilenmesi tükenmişlik ve aile yapısı ilişkisini daha net ortaya koymaktadır. Meslek ve diğer demografik değişkenler arasında duygusal tükenme ile ilgili bir fark elde edilememiştir. Duygusal tükenme örneklem ortalamalarında düşük, sosyal destek boyutlarında ise yüksek bulunmuştur. Duygusal tükenme açısından gruplar arasında fark bulunmazken; tükenmişlik, canlılık, katılık ve başkalarına ilgi boyutlarında meslek, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenlerine göre farklılaşmalar olduğu saptanmıştır. Aile hayatıyla tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, mesleki rollerle aile rolleri arasında bocalayan ve her iki alan arasında doyurucu bir denge kuramayan kişilerde tükenmişliğe daha sık rastlanmaktadır. Diğer yandan, evlilik ve aile hayatından alınan doyumun ve aile yapısının olumlu olarak algılanmasının tükenmişlikle negatif korelasyona sahip olduğu görülmüştür (Tevrüz, 1996). Tümkaya (1997), öğretmen tükenmişliği ile öğrenim derecesi arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Araştırmada eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin daha çok yaşandığı gözlenmiştir. Dursun (2000)'a göre, eğitim düzeyi arttıkça kişinin mesleki kalitesi, bilgisi ve yeterliliği artmaktadır. Bu durumda hak ettiğini düşündüğü takdir ve ödülü göremediğini düşünen bireyin tükenmişlik yaşaması kaçınılmazdır. Izgar

(2000), branşa göre duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı, ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı farkların ortaya çıktığını belirtmiştir. Freiburg Üniversitesi tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre Almanya'daki öğretmenler "sınıfta en ağır işi" yapmaktadır. Öğretmenlerin üçte birinin tükenmişlik sendromları yaşadıkları ve mesleklerinden memnun olmadıkları, stresle bağlantılı sağlık problemlerinin olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin en çok şikâyet ettikleri durumlar, sınıf içi gürültü, rahatsız etmeler ve özellikle davranış bozukluğu olan öğrencilerin yarattığı disiplin sorunları ile ilgili durumlar olarak tespit edilmiştir (Mertek, 2003). Maraşlı (2005)'ya göre, öğretmenlerin işlerinde yaşadıkları stresli durumlarla başa çıkma davranışları iki yönlüdür. İlki işe devamsızlık, sigara, alkol ve madde kullanımı gibi olumsuz bir tavır sergilerken, ikincisi öğretmenlerin sorunlarını meslektaşları, ailesi ve arkadaşları ile tartışması, hobiler edinmesi ve eğlence içerikli sosyal etkinliklere yönelmesi gibi olumlu davranışlardır.

Mesleki tükenmişlik ile stres, sosyal destek ve iş doyumunu arasındaki ilişki araştırılmakla birlikte, literatür incelendiğinde, öğretmenlerle okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelendiği bir araştırmaya rastlanamamıştır. Tükenmişlik, yaşayan okul yöneticisi ve öğretmenlerin bu durumu gerek iş, gerekse sosyal yaşantılarında kendilerinden beklenen rolleri üstlenmelerinde sorun olacağı, ayrıca çalışanları için de verimli ve etkili bir çalışma ortamı sağlamalarına engel olacağı düşünülmektedir.

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini cinsiyetle bağlantılı olarak karşılaştırmaktır. Ayrıca okul yöneticisi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin toplamda ve alt ölçek düzeylerinde medeni durum, yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Tükenmişlik konusu sıklıkla çalışılmakla birlikte, literatürde okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde mesleki tükenmişlik düzeylerini cinsiyet değişkenini de göz önüne alarak karşılaştırmalı olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca kadın ve erkeklerde her iki örnekleme tükenmişlik düzeylerinde farkların ortaya konması cinsiyet faktörüne duyarlı tedbirlerin geliştirilmesinde etkili olacaktır. Ayrıca çalışmanın yönetici ve öğretmenlerin mesleklerindeki olumsuzluklardan dolayı yaşadıkları sorunların giderilmesine dönük olarak eğitim politikaları üretilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.



### Araştırma Problemleri

Bu araştırmada yukarıda belirtilen genel amaç doğrultusunda aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde fark var mıdır? Diğer bir ifadeyle “MSI alt ölçek düzeylerindeki farklılıklar söz konusu olduğunda Grup ve Cinsiyet değişkenleri arasında etkileşim var mıdır?”
2. İlköğretim okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre farklılık var mıdır?
3. İlköğretim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinde yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre fark var mıdır?

### Yöntem

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticisi ve ilköğretim öğretmeni olmak üzere iki grup ile çalışılmıştır. Faktöriyel desenin kullanıldığı araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere tükenmişliğin üç alt boyutunda farklılaşma gösterip göstermedikleri ve cinsiyet değişkeninin olası bir farklılaşmayı düzenleyici değişken olup olmadığı araştırılmıştır. Çok değişkenli desenler olarak da anılan faktöriyel desenler birden çok bağımsız değişkenin birlikte etkilerini ortaya koymada faydalıdır (Başol, 2008). Araştırmada veriler, Maslach Tükenmişlik ölçeği ve kişisel bilgi formu ile toplanmıştır.

### *Evren ve Örneklem*

Araştırma evreni Adana il merkezi Büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde olan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırma örnekleminde 234 okul yöneticisi ve 209 öğretmen yer almaktadır. Araştırmada okul yöneticisi evreninde toplam 489 okul yöneticisi ve ilköğretim okulu öğretmeni evreninde ise 1482 öğretmen yer almaktadır (Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2006). İlk etapta her iki evrenden basit seçkisiz örnekleme yoluyla 250’şer öğretmen ve okul yöneticisine ulaşılması hedeflenmiştir. Adana il Milli Eğitim Müdürlüğünden okul yöneticisi ve öğretmen listelerine ulaşmak mümkün olmadığından, araştırmada örnekleme gidilmemesine karar verilmiş ve

Adana ili merkezde yer alan tüm ilköğretim okullarına ulaşılması planlanmıştır. Tek tek dolaşarak bu okullarda görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinden ölçeceği doldurmak isteyenlere bir hafta sonra toplanmak üzere ölçme aracı dağıtılmıştır. Katılımın gönüllülük ilkesine göre olduğu araştırmanın verileri 2005-2006 öğretim yılı bahar döneminin sonunda, iki haftalık bir süreçte dağıtılıp toplanmıştır. Gerçek basit seçkisiz örnekleme sağlanamamış olsa da tüm okullara gidildiğinden ve mümkün olduğunca ulaşılabilen herkese ölçme aracı dağıtıldığından elde edilen grubun evreni temsil etmede yeterli olduğuna karar verilmiştir. Sonuç olarak geçerli çalışma grubundan elde edilen 443 anket, araştırmanın verilerini oluşturmuştur. Okul yöneticileri için çalışma grubunda evrene ulaşım oranı % 48, öğretmenler içinse % 14 olarak belirlenmiştir. Öğretmenler için evrene ulaşım oranının daha düşük olması veri toplama uygulamasının yapıldığı dönemde öğretmenlerin bir kısmının seminer faaliyetlerinde olmasından kaynaklanmıştır. Ayrıca çalışmada iki grubun çoklu değişkenler üzerinden karşılaştırılması planlandığından grup sayılarının birbirine yakın olmasında fayda vardır (Stevens, 1996).

İki yönlü MANOVA için örneklem büyüklüğünün yeterliliği Hotelling  $T^2$  testinin Etki derecesi tablosu kullanılarak görülmüştür (Stevens, 1996:180). Çalışmada çalışma grupları sayıca eşit olmadığından harmonik ortalama kullanılmış ve üç bağımlı değişkenle  $\alpha = .05$  anlamlılık düzeyinde grup başı 100 kişi olduğu durumda testin çok değişkenli etki derecesinin çok yüksek olduğu (Mahalonobis  $D^2=1.00$ ) görülmüştür. Gruplardaki kişi sayısı bu değerin çok üzerinde olduğundan çalışma grubunun oldukça yeterli büyüklükte olduğuna karar verilmiştir.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı, 147 erkek (% 63) ve 87 kadın (% 37)'dir. Öğretmenlerin ise 101'i erkek (% 48) ve 108'i kadın (% 52) öğretmendir. Branş değişkenine göre incelendiğinde okul yöneticilerinin % 45 gibi büyük bir çoğunluğunun sınıf öğretmenliğinden gelme olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerini % 14 ile Fen Bilgisi ve % 13 ile Matematik öğretmenleri izlemektedir. Öğretmenlerin branş dağılımlarına bakıldığında % 88'inin sınıf öğretmeni olduğu görülmüştür. Araştırmanın ilköğretim okullarında gerçekleştirildiği düşünülürse bu sonuç normaldir. Yaş değişkenine göre incelendiğinde ise, katılımcı okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 31-50 yaş arasında olduğu görülmüştür (% 80). Katılımcı ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilere nispeten daha genç oldukları ve büyük çoğunluğunun 21-40 yaş arasında olduğu görülmüştür (% 80.4). Medeni durum değişkenine göre bakıldığında ise yöneticilerin ( $n = 220$ , % 94) ve öğretmenlerin ( $n = 174$ , % 83) büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür. Son olarak kıdem yılına göre

incelendiğinde okul yöneticilerinin % 60 gibi büyük çoğunluğunun en az 16 yıl görev yaptıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerde ise 16 yıl ve üzeri hizmeti olanlar tüm grubun % 30'unu oluşturmaktadır.

#### *Veri Toplama Aracı*

Araştırmada Maslach Tükenmişlik ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, vb. gibi kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik ifadelerle yer verilmiş olan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

#### *Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)*

Maslach Tükenmişlik Envanteri 22 maddelik Likert-tipi bir tutum ölçeğidir. Maslach ve Johnson (1981) tarafından geliştirilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanteri, tükenmişliği Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion, EE) (9 madde), Duyarsızlaşma (Depersonalization, D) (5 madde) ve Kişisel Başarı (Personal Accomplishment, PA) (8 madde) olmak üzere üç alt boyutta ölçmektedir. Orijinal formda 7'li likert (0-6) tipli derecelendirme ölçeği kullanılmasına karşılık, mevcut çalışmada uygulama kolaylığından dolayı 5'li likert (1= hiçbir zaman, 2= çok nadir, 3= bazen, 4= çoğu zaman, 5= her zaman) tipi dereceleme gidilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından elde edilen yüksek puan, yüksek tükenmişliği ifade ederken kişisel başarı alt boyutundan alınan düşük puanlar yüksek tükenmişlik anlamına gelmektedir. Kişisel başarı alt boyut puanı bu alt boyuttaki 8 maddeye verilen cevapların ters kodlanması ile elde edilmektedir. Toplam puana ise üç alt boyut puanının eklenmesiyle ulaşılmıştır. Düzenlemeden sonra yüksek duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları yüksek tükenmişlik ifade ederken, kişisel başarı alt ölçeğinden elde edilen yüksek puanlar bireyin kişisel başarısı algısının düşük olduğu ve bundan kaynaklanan tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Maslach Tükenmişlik Envanterinin Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış ve ölçeğin geçerlik çalışmaları üç faktör yapısını doğrulamıştır. Bu çalışmada da Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin yapı geçerliği, faktör yapısının incelenmesi açıklayıcı faktör analizine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Temel bileşenler analizi sonuçları, önce dört faktörlü bir yapı ortaya koymuş ve bunların orijinal formda olduğu gibi 3 faktörde yığıldığı görülmüştür. Maslach ve Johnson (1981) tarafından da önerildiği gibi dik döndürme (Varimax

rotasyonu) uygulanmış ve sonuç olarak, öğrencilere karşı duyarsızlaşmayı ölçen üç maddenin ayrı bir faktör gibi görüldüğü bunun dışında Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı temel faktörleriyle birlikte 22 maddenin toplam varyansın % 49'unu açıkladıkları bulunmuştur.

Ölçekle ilgili güvenilirlik Ergin (1992) tarafından incelenmiş ve 552 doktor ve hemşireden oluşan gruptan elde edilen verilerin Cronbach alfa katsayıları: Duygusal Tükenme .83, Duyarsızlaşma .65, Kişisel Başarı .72 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ölçeğin iç tutarlılığına bakılmış Cronbach alpha içtutarlılık katsayısı tüm maddeler için (22 madde için) .83 ve alt ölçekler içinse Kişisel Başarı altboyutu için .72, Duygusal Tükenme altboyutu için .77 ve Duyarsızlaşma altboyutu için .67 olarak belirlenmiştir. Cronbach alpha düzeyinin .70 sınırının üzerinde olması ölçeğin ve alt boyutlarının iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu gösterir (Nunally ve Berstein, 1994). Buna göre duyarsızlaşma alt boyutunda biraz düşük olmakla birlikte ölçeğin iç tutarlılığının yeterli olduğu çıkarımında bulunulabilir.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin analizinde yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını incelemek için iki yönlü faktöriyel MANOVA kullanılmıştır. Tek yönlü MONOVA'da bağımsız değişken sayısı tekken, iki yönlü MANOVA'da bağımsız değişken sayısı ikidir ancak her ikisinde de bağımlı değişken sayısı iki ya da daha fazla olabilir. MANOVA birden fazla bağımlı değişkenin birlikte değerlendirilmesi yoluyla hangi faktörün daha önemli olduğunun ortaya konmasına olanak sağlar. Çok değişkenli varyans analizi olarak da anılan MANOVA çalışmadaki bağımlı değişkenlerin en iyi doğrusal kombinasyonlarından yeni bir bağımlı değişken oluşturulması ve bu yeni bağımlı değişken için grupların varyans analizi ile karşılaştırılması şeklinde özetlenebilir (Alpar, 2003). Tek tek ANOVA yapıldığı durumda I. Tür Hata (Type I Error) yapma olasılığı katlandığından birden çok bağımlı değişken söz konusu olduğunda MANOVA tercih edilmelidir. Stevens (1996) MANOVA'nın grupların anlamca aynı yapıya sahip, birbiriyle korelasyon gösteren bağımlı değişkenler üzerinden karşılaştırıldığı durumlarda bu bağımlı değişkenleri aynı anda (simultaneously) ele aldığı için tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bağımlı değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde en yükseği .58, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ve en düşüğü .26, duygusal tükenme ile ters kodlanarak elde edilmiş kişisel başarı puanları arasında olmak üzere istatistiksel bakımdan .01 düzeyinde korelasyonların tamamının anlamlı olduğu görülmüştür. Çok değişkenli varyans analizi yönteminin doğru

sonuç vermesi için bağımlı değişkenlerin kendi aralarında çok yüksek korelasyonlar vermemesi gerekmektedir. Mevcut çalışmada bulunan korelasyonların en fazla orta düzeyde olması bu konuda bir sorun olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Korelasyonlar en fazla orta düzeyde olduğundan bağımlı değişkenler arası farkı tek yönlü olarak incelerken stepdown analizlerinin kullanılmasına gerek görülmemiştir.

Bu çalışmada bağımlı değişkenler Maslach Tükenmişlik ölçeğinden elde edilen üç alt ölçek (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) puanları, bağımsız değişkenler ise grup ve cinsiyet değişkenleri olarak belirlenmiştir. Grup değişkeninin kategorileri araştırmanın okul yöneticileri ve öğretmenler örneklemeleridir. Cinsiyet değişkeninin kategorileri ise tüm kadın ve erkek katılımcılardır. Bu çalışmada 2x2 MANOVA yoluyla grup ve cinsiyet değişkeninin tükenmişlik alt ölçek düzeylerindeki farklılıklar söz konusu olduğunda birbiriyle etkileşimleri olup olmadığı ortaya çıkarılacaktır. Bu sayede cinsiyet değişkeninin okul yöneticisi ve öğretmenler arasındaki tükenmişlik düzeylerindeki farkların düzenleyici değişkeni (moderator) olup olmadığı da anlaşılacaktır.

Çalışmada iki yönlü MANOVA testi kullanıldığından grup değişkeni ve cinsiyet değişkeni için olmak üzere iki ana etki ve grup\*cinsiyet etkileşimine ait olmak üzere bir ortak etki için analizler yapılmıştır. Sonuç olarak grup\*cinsiyet etkileşimi anlamlı bulunduğu durumda ana etkiler için de izleme analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü alt problemleri için çeşitli bağımsız değişkenlere göre toplam tükenmişlik ve alt boyutlarda farklılaşma olup olmadığı kullanılan bağımsız değişkenin kategori sayısına göre bağımsız gruplar *t*-testi ve ANOVA kullanılarak test edilmiştir. Bağımsız gruplar *t* testini kullanmak için varyansların homojenliği Levene *F* testi ile kontrol edilmiş  $H_0$  hipotezinin reddedildiği durumlarda eşit varyanslar önkabulünde bulunmadığı durum için verilen *t* değerleri alınmıştır. Tek yönlü ANOVA testlerinde de Levene testiyle varyansların homojenliği sayılı kontrol edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.00 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) sürümü kullanılmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde ilk olarak cinsiyet değişkenine göre okul yöneticisi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını bulmaya dönük iki yönlü MANOVA sonuçları özetlenmiştir. İkinci ve üçüncü alt problemlere cevap aramak içinse yöneticilerin ve öğretmenlerin

toplam tükenmişlik ve alt boyutlarda medeni durum, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmaya dönük analiz sonuçları özetlenmiştir.

#### *Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi*

İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı 2 (Grup: Okul Yöneticisi/Öğretmen) x 2 (Cinsiyet: Kadın/Erkek) MANOVA ile test edilmiştir. MANOVA testi yapılmadan önce (a) gözlemlerin bağımsızlığı, (b) çoklu ve tekli durumlar için bağımlı değişkenlerin normal dağılım göstermesi, (c) bağımlı değişkenlerin varyanslarının ve birbirleriyle kovaryanslarının homojenliği yani popülasyon varyans kovaryans matrislerinin eşitliği sayıltıları test edilmiştir.

İlk olarak gözlemlerin bağımsızlığına tehdit oluşturabilecek bir durumun olmadığından emin olunmuştur. Her katılımcının örnekleme bir kere yer almasını sağlamak üzere ölçekler numaralandırılarak girilmiştir. Gözlemlerin bağımsızlığına olduğu gibi, çoklu bağlantı (Multicollinearity) probleminin neden olacağından toplam tükenmişlik puanı MANOVA'ya dâhil edilmemiştir. İkinci sayıltı bağımlı değişkenlerde gözlemlerin çoklu olarak incelendiğinde normal dağılım göstermesidir. Bağımlı değişkenlerin dağılımlarının normal olup olmadığı Kolmogorov Smirnov testi ile test edilmiş ancak analiz sonuçları değişkenlerin normalden sapma gösterdiğini ortaya koymuştur. Çoklu ve tekli durumlar için bağımlı değişkenlerin normalliği bağımlı değişkenlerin tüm olası çiftli saçılım diyagramlarında (bivariate scatterplots) incelenmiş ve normalden ciddi sapmalar olmadığı gözlenmiştir. Pek çok araştırmada (Everitt, 1997; Hopkins ve Clay, 1963; Mardia, 1971; Olson, 1974) çok değişkenli normalliğin sağlanmadığı durumlarda bu durumun I. Tür hata üzerinde çok küçük bir etkisi olduğunu (robust with respect to Type I error) belirtilmiştir (akt: Stevens, 1996). Normalden ciddi bir sapma olmadığına karar verildikten sonra, farklı gruplar için bağımlı değişkenler arasında popülasyon varyans/kovaryans matrislerinin eşitliği hipotezi Box *M* testi ile test edilmiştir. Sonuçlara göre gruplar üzerinden gözlenen varyans kovaryans matrislerinin eşitliği hipotezi istenildiği üzere reddedilmemiştir (Box *M* test=59.54,  $p>.05$ ). Bu sonuç bağımlı değişkene ait puanların varyans-kovaryans matrislerinin homojen olduğu anlamına gelmektedir. Çok değişkenli (multivariate) karşılaştırmanın yanı sıra, bağımlı değişkenlerin her biri için (univariate) popülasyon varyanslarının eşit olup olmadığı sayıltısı Levene *F* testiyle kontrol edilmiştir. Kişisel başarı alt boyutu dışında varyansların eşitliği

reddedilmiştir. Stevens (1996) grup büyüklüklerinin birbirine oranının (büyük grup  $n$ /küçük grup  $n < 1.5$ ) yaklaşık olarak eşit olduğu durumlarda  $F$  testinin I Tür Hata üzerinde etkisinin çok küçük olduğunu (conditionally robust with respect to Type I error) belirtmiştir. Buna göre grupların oranı incelenmiş ve bu oran ( $234/209=1.12$ ) 1.5 kriterinin altında olduğundan grup büyüklüklerinin eşit varsayılabileceği sonucuna varılmıştır. Parametrik test kullanırken grup büyüklükleri birbirine yakınsa varyansların homojenliği hipotezinin ihlali durumunda gerçek anlamlılık düzeyi nominal anlamlılık düzeyine yakın olacağından (conditionally robust) homojenlik ihlallerinin ciddi sonuçları olmayacağı sonucuna varılabilir. Böylece MANOVA'nın kullanımı için gerekli şartların sağlandığına karar verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet ve grup değişkenine göre tükenmişlik alt boyut puanlarının iki yönlü çoklu varyans analizi (MANOVA) sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

*Grup ve Cinsiyet Değişkenlerine göre Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Alt Boyut Puanlarının Çok Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

	Wilks' $\lambda$	F	Denence sd	Hata sd	p	$\eta^2$
Grup	.837	28.42	3	437	.000	.163
Cinsiyet	.984	2.36	3	437	.071	.016
Cinsiyet*Grup	.974	3.92	3	437	.009	.026

Tablo 1'de Grup\*cinsiyet ortak etkilerine bakıldığında bağımlı değişkenlerin farklılaşma gösterdiği bulunmuştur (Wilks'  $\lambda=.974$ ;  $F_{(3;437)}=3.92$ ,  $p<.01$ ,  $\eta^2=.026$ ). Buna göre ölçeğin alt boyutlarına ait puanlardan elde edilen doğrusal bileşene ait puanlar kadın ve erkek okul yöneticileri ve öğretmenler arasında farklılık göstermektedir. Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri farklılaşma göstermektedir. Analizlerde bağımsız değişkenlerin etkileşimi anlamlı farka işaret ettiğinden ana etkiler incelenmeyecektir.

Cinsiyet ve grup değişkenlerine birlikte bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre güç değeri (power) grup değişkeni için 1.00,

cinsiyet değişkeni için .59 ve cinsiyet\*grup ortak etkisi içinse .83'tür. Güç değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiği için etki değeri ya da eta kareye bakmak bulunan farkın önem derecesini anlamada yardımcı olabilir. Etki derecesi (effect size) araştırma sonucunda bulunan ilişki ya da farkın büyüklüğünü ve yönünü belirlemekte kullanılan standart bir ölçü değeridir (Başol-Göçmen, 2004). Diğer bir deyişle etki değeri karşılaştırılan grup ortalamalarının birbirinden kaç standart sapma farklılaştığının ölçüsüdür (Köklü, Büyüköztürk, Bökeoğlu, 2007). Cohen (1988)'e göre  $\eta^2 = .01$  "küçük",  $\eta^2 = .06$  "orta düzeyde" ve  $\eta^2 = .14$  ve üzeri bir eta kare değeri ise "büyük" bir etki olarak nitelenir. Mevcut çalışmada grup değişkeni için .16 olan kısmi eta kare değeri Cohen'in yukarıdaki sınıflamasına göre büyük bir etkiye işaret ederken, Mahalonobis  $D^2$  ( $D^2 = (n_1 + n_2) / n_1 \cdot n_2 \cdot T^2$ ) karşılığı hesaplandığında bu değer .046 olduğu yani Mahalonobis' sınıflamasına göre ( $D^2 = .25$  küçük,  $D^2 = .50$  orta,  $D^2 > 1$  büyük) ancak orta düzeyde bir etki farkına işaret ettiği görülmektedir. Parçalı eta kare değeri etki değerini gerçek değerinin üzerinde tahmin ettiğinden her ne kadar Stevens (1996) örneklemdeki kişi sayısı 50 ve üzeriyken bu farkın azaldığını belirtmişse de burada büyük bir etkiye işaret ettiği yorumu yapılmayacaktır. Dolayısıyla öğretmenlerle okul yöneticileri arasında en az orta düzeyde çok değişkenli bir fark (multivariate effect size) söz konusudur. Başka bir ifadeyle tükenmişlik alt ölçek puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanlara ait varyansın % 16'sı grup değişkeni (okul yöneticisi veya öğretmen olma) ile açıklanabilir.

Cinsiyet\*Grup ortak etkisi için bakıldığında ise her ne kadar anlamlı bulunmuş olsa da farkın etki derecesinin küçük olduğu görülecektir ( $\eta^2 = .026$ ). Hangi bağımlı değişkenin çok değişkenli farklılığa katkı sağladığını anlamak için, Tek yönlü ANOVA testleri (Multivariate ANOVA) incelenmiş ve izleme analizleri sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

İzleme analizleri sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda okul yöneticileriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde fark vardır. Sonuçlara göre duyarsızlaşma alt boyutu puanları ( $F_{(1,441)} = 69.66$ ,  $p < .01$ ,  $\eta^2 = .137$ ) yöneticilerde ( $\bar{X} = 8.69$ ;  $S = 2.87$ ) öğretmenlere ( $\bar{X} = 6.38$ ;  $S = 2.62$ ) göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Duygusal tükenmişlik alt boyutu puanları ( $F_{(1,441)} = 13.33$ ,  $p < .01$ ,  $\eta^2 = .029$ ) yine yöneticilerde ( $\bar{X} = 20.99$ ;  $S = 5.89$ ) öğretmenlere ( $\bar{X} = 18.77$ ;  $S = 5.64$ ) göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutu puanları da ( $F_{(1,441)} = 25.85$ ,  $p < .01$ ,  $\eta^2 = .056$ ) yine yöneticilerde ( $\bar{X} = 16.06$ ;  $S = 4.16$ ) öğretmenlere ( $\bar{X} = 14.02$ ;  $S = 3.99$ ) göre anlamlı derecede yüksektir. Duyarsızlaşma alt boyutunda grup ve cinsiyet birlikte



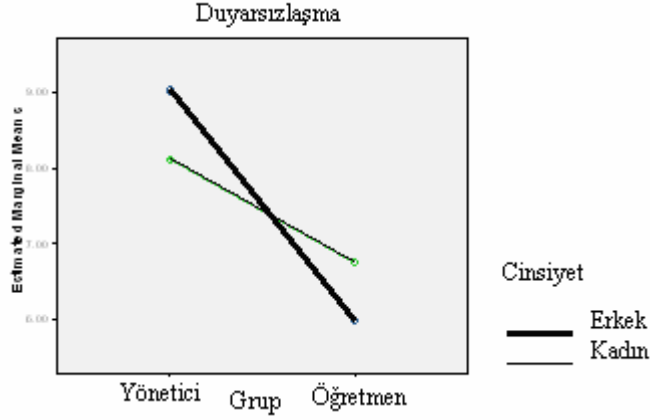
Tablo 2

*Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin İzleme Analizi Sonuçları*

	Bağımlı değişkenler	F	p	sd	$\eta^2$
Grup	Duygusal tükenmişlik	13.33	.000	1 / 439	.029
	Duyarsızlaşma	69.66	.000	1 / 439	.137
	Kişisel başarı	25.85	.000	1 / 439	.056
Cinsiyet	Duygusal tükenmişlik	5.48	.02	1 / 439	.012
	Duyarsızlaşma	.073	.788	1 / 439	.000
	Kişisel başarı	.064	.80	1 / 439	.000
Cinsiyet*Grup	Duygusal tükenmişlik	.517	.473	1 / 439	.001
	Duyarsızlaşma	10.125	.002	1 / 439	.023
	Kişisel başarı	.041	.84	1 / 439	.000

ele alındığında izleme analizleri sonuçları incelendiğinde duyarsızlaşma alt boyutu puanlarında ( $F_{(1,439)}=10.125$ ,  $p<.01$ ,  $\eta^2=.023$ ) okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde farklılık olduğu bulunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda erkek yöneticilerin ( $\bar{X}=9.03$ ;  $S=2.92$ ) tükenmişlik düzeyleri kadınlardan ( $\bar{X}=8.11$ ;  $S=2.72$ ) yüksekken, öğretmenlerde kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}=6.75$ ;  $S=3.14$ ) duyarsızlaşma düzeyleri erkek öğretmenlerden ( $\bar{X}=5.98$ ;  $S=1.84$ ) daha yüksek bulunmuştur. Ana etki Cinsiyet değişkeni için anlamlı farka işaret etmediğinden izleme analizleri sonuçları bu değişken için özetlenmemiştir.

Sonuçlar duyarsızlaşma alt boyutunda sıralı olmayan bir etkileşime (disordinal interaction) işaret etmektedir. Görsel olarak incelenmek üzere bulgular Şekil 1'de özetlenmiştir. Cinsiyet düzenleyici (moderator) değişkeninin okul yöneticileri ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde farklı sonuçlar verdiği görülmektedir. Etkileşim grafiği incelendiğinde sırasız (disordinal) bir etkileşimin söz konusu olduğu yani yönetici örnekleminde kadınların duyarsızlaşma düzeyleri düşükken öğretmen örnekleminde kadınların duyarsızlaşma ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticisi ve öğretmenlerin duyarsızlaşma puanlarındaki farklılaşma

*Tükenmişlik Düzeyinin Yaş, Medeni Durum ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi*

Bu aşamada okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre incelenmiştir. Sonuçlara göre yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) da yapmış oldukları araştırmalarda benzer şekilde yaşın tükenmişlik üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

Medeni durum değişkenine göre kişisel başarı alt boyutu dışında tükenmişlik düzeyleri evlilerde daha yüksek seyretmekle birlikte farkın istatistikî bakımdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın üçüncü problemine cevap aramak üzere ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre incelenmiştir. Buna göre yöneticilerde olduğu gibi öğretmenlerde de yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olup olmadığına bakılmış ve *t*-testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

*Medeni Durum Değişkenine göre Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri*

	Medeni durum	n	$\bar{X}$	S	t	p
Toplam tükenmişlik	Evli	174	38.49	8.075	-2.52	.012
	Bekar	35	42.54	11.29		
	Toplam	209				
Duyarsızlaşma	Evli	174	6.035	2.006	4.41	.001
	Bekar	35	8.086	4.231		
	Toplam	209				
Duygusal tükenmişlik	Evli	174	18.28	4.960	2.97	.003
	Bekâr	35	21.20	6.768		
	Toplam	209				
Kişisel başarı	Evli	174	14.17	4.071	1.23	.21
	Bekâr	35	13.26	3.534		
	Toplam	209				

Tablo 3 incelendiğinde medeni durum değişkenine göre Kişisel Başarı alt boyutu dışında bekâr öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin istatistikî bakımdan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $t_{(207)}=-2.52$ ,  $p<.05$  Toplam Tükenmişlik,  $t_{(207)}=4.41$ ,  $p<.01$  Duyarsızlaşma;  $t_{(207)}=2.97$ ,  $p<.05$  Duygusal Tükenmişlik). Buna göre evli öğretmenler toplamda, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik alt boyutlarında daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Kişisel başarı alt boyutunda ise farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileriyle öğretmenler toplam tükenmişlik ve tüm alt boyutlarda birbirinden farklılaşmaktadır. Genel olarak bakıldığında, okul yöneticileri istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde öğretmenlerden daha yoğun tükenmişlik yaşamaktadır. Karşılaştırmalı olarak incelendiğinde okul yöneticisi örnekleminde erkeklerin duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik düzeylerinin kadın meslektaşlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ergin (1992) sağlık sektöründeki çalışmasında kadınların erkeklerden daha yoğun duygusal tükenme yaşadıkları, kişisel başarı boyutunda ise erkeklerin kişisel başarı algısının kadınlardan daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Daly (1992)'ye göre yöneticilerde görülen başarısız hissetme, suçluluk, kuşkulama,

tahammülsüzlük ve hayal kırıklığı gibi belirtiler yüksek derecede tükenmişlik belirtileridir. Yine Daly (1992) okul yöneticilerinde tükenmişlik düzeylerinin yüksek olmasının nedenini eğitim kurumlarındaki olumsuz baskılar, okul merkezli yönetimin yöneticiye getirdiği ek sorumluluklar ve otoritenin azalmasına bağlamaktadır.

İki örnekleme cinsiyet farklarını dikkate alarak karşılaştıracak olursak, iki yönlü MANOVA sonuçlarına göre duyarsızlaşma alt boyutunda kadın ve erkek okul yöneticileri ve öğretmenleri arasında fark olduğu görülmüştür. Buna göre etkileşim grafiğinden de görüleceği üzere yönetici örnekleminde erkekler daha yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşarken, öğretmen örnekleminde kadınların duyarsızlaşma düzeyi daha yüksektir.

Duygusal tükenmişlik düzeyinde öğretmen ve okul yöneticisi grubu ayrı ayrı bağımsız gruplar *t* testi ile karşılaştırıldığında anlamlı farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Her iki çalışma grubunda da erkeklerin duygusal tükenmişliğinin yüksek bulunması ilginçtir. Farklar cinsiyet değişkeni dikkate alınmaksızın grup değişkenine göre incelendiğinde, okul yöneticilerinin tükenmişliklerinin tüm alt boyutlarda anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Torun (1995), cinsiyetin duygusal tükenme alt boyutunda etkili olduğu sonucuna varmıştır. Diğer yandan Graf (1996) ve Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2002) ise tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma göstermediğini belirtmişlerdir.

Diğer bağımsız değişkenlere göre incelendiğinde öğretmenlerde ve yöneticilerde kıdem ve yaş değişkenine göre farklılaşma olmadığı bulunmuştur. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) da yapmış oldukları araştırmalarda benzer şekilde yaşın tükenmişlik üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılaşma olmadığı literatürde; Ellis (1983), Graf (1996), Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2002) tarafından da desteklenmektedir. Mevcut araştırmada, çalışma süresinin tükenmişlikte etkisinin olmadığı bulunmuştur. Ancak Çokluk (1999) meslekteki çalışma süresinin tükenmişlikte etkili olduğu sonucuna varmıştır. Örmən (1993) ise tecrübesiz yöneticilerin tükenmişlik yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada medeni duruma göre incelendiğinde bekâr öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutu dışında toplamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında evli öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik düzeyi sergilemeleri ilginç bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan okul yöneticileri örnekleminde medeni durum değişkenine göre puanlarda farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularıyla paralel olarak Ergin (1992) çalışmasında

hemşirelerde duyarsızlaşma düzeyini bekârlarda evlilerden daha yüksek olarak bulmuştur. Aynı çalışmada doktorlarda da duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaştığı ve bekârlarda evlilerden daha yüksek seyrettiği belirtilmiştir. Bu sonuçlar bekâr çalışanların tükenmişliğe maruz olmaya daha yatkın olup olmadıkları sorusunu akla getirmektedir. Medeni duruma göre tükenmişlik düzeyleri okul yöneticilerinde farklılık göstermezken, öğretmenlerde fark olması da ilginçtir.

Araştırmada öncelikle okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin tüm alt boyutlarda öğretmenlerden yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durumun altında yatan faktörlerin araştırılması önemle tavsiye olunur. Her ne kadar cinsiyet\*grup bağlantısı için sonuçları anlamlı olmasa da erkeklerin duygusal tükenmişliklerinin her iki grupta da kadınlardan yüksek olmasının altında yatan sebepler tükenmişlik konusunda cinsiyet farkları araştırmalarına konu olabilir. Araştırmada kadın öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri erkek öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Diğer yandan kadın okul yöneticileri için böyle bir durum söz konusu değildir. Öyle ki erkek okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri toplamda ve tüm alt düzeylerde kadın yöneticilerden daha yüksektir. Bu durumun altında yatan nedenlerin neler olabileceği irdelendiğinde kadın öğretmenler için kalabalık sınıflar ve kısıtlı olanaklar bu etkenlerden ilk akla gelenleridir. Okul yöneticisi olan kadınların duyarsızlaşma düzeyi erkek meslektaşlarınınkinden düşükken, kadın öğretmenlerden yüksektir. Her ne kadar kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşasalar da belki de öğrencilerle daha yakın bir diyalog içinde olmaları yönetici olan hemcinslerinden daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşamalarına katkıda bulunuyor olabilir. Böyle bir olasılık duyarsızlaşmayla mücadelede yöneticilerin aktif olarak derse girdikleri saatlerin artırılmasının etkililiğinin araştırılması önerisini gündeme getirmektedir. Daha çok derse girmek daha çok sorumluluk demek olacağından bununla birlikte yöneticilerin sorunlarının ortaya konması ve etkili tedbirlerin alınması da üzerinde önemle durulması gereken noktalardan biridir.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin tespit edilmesi eğitim sektörü çalışanlarının verimliliklerinin artırılmasında tükenmişlik kaynaklı problemlere çözüm üretilmesine katkıda bulunacağından önemlidir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin tükenmişliğe neden olan sorunlarının kaynağını belirleyip gidermek yönünde girişimlerde bulunmak bu bağlamda etkili olabilir. Örneğin; gelir düzeyinin iyileştirilmesi, kaynakların artırılması, sınıf mevcutlarının azaltılması,

araştırmada her ne kadar kıdem yılına göre tükenmişlik düzeylerinde fark yoksa da, meslekte 30 yılını dolduran öğretmenlerin emekli olmasının sağlanması bunlardan en önemlileri arasında sayılabilir.

Bulguları incelendiğinde öğretmenlerin genelde 16. hizmet yıllarından sonra okul yöneticisi oldukları görülmüştür. Meslekte 30 yılını tamamlayan okul yöneticilerinin emekli olmasının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticisi olması için gerekli özendirme ve teşviklerin yapılması okul yöneticiliğinin dinamizmi açısından faydalı olacaktır.

Araştırmada en çok sınıf öğretmenliği branşındaki öğretmenlerin okul yöneticiliği yaptığı görülmüştür. Bunların arasında pedagojik formasyonu olmayan yöneticilerin bulunması zaman zaman problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durumun Türkiye’de bir dönem öğretmen alımlarında adayların eğitim fakültesi mezunu olmalarının gözetilmemesi sonucu olduğu düşünülmektedir. Altay (2007)’a göre okul yöneticilerinin küçümsenemeyecek kadar büyük bir kısmı (% 32) eğitim kökenli değildir. Kendi başına bir meslek olan okul yöneticiliğinin her ne kadar öğretmenlik deneyimleri olsa da alan dışı kişiler tarafından yürütülmesi üzücüdür.

Mevcut araştırma yaz döneminde yapıldığından, dönem başında ve ortasında yapılan bir çalışma ile tükenmişliğin ölçüldüğü zamana göre farklılaşma gösterip göstermediği başka bir araştırmaya konu olabilir. Ayrıca, yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin öğretmenlerden yüksek seyretmesinin altında yatan sebeplerin irdelenmesine dönük araştırmaların yapılması önerilebilir.

#### Kaynakça/References

- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E., & Madden, T. (2004). Araştırma görevlilerinin kendi tükenmişlik düzeylerine ilişkin görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Akçamete, G., Kaner, S., & Sucuoğlu, B. (1998). *Engelli ve normal çocuklarla çalışan eğitim yöneticilerinin tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. VI. Ergonomi Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:622, Ankara.
- Akçamete, G., Kaner S., & Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik iş doyumunu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Altay, M. (2007). *Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve çok boyutlu algılanan sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans

- Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Başaran, E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Göl Yayınevi.
- Başol-Göçmen, G. (2004). Meta-analizin genel bir değerlendirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 209-214.
- Başol, G. (2008). Bilimsel araştırma süreci ve yöntem. Kılıç, O., & Cinoğlu, M. (Editörler). *Bilimsel araştırma yöntemleri* içinde 113-143. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beemsterboer, J., & Baum, B. H. (1984). "Burnout": Definitions and health care management. *Social Work in Health Care*, 10(1), 97-109.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Press.
- Cherniss, C. (1988). Observed supervisory behavior and teacher burnout in special education. *Exceptional Children*, 54 (5), 449-454.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*, 155-166. Ankara.
- 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)* içinde, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dursun, S. (2000). *Öğretmenlerde tükenmişlik ile yüklenme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*, 143-154. Ankara.
- Everitt, B. S. (1979). A Monte Carlo investigation of the robustness of Hoteeling's one and two sample T2 tests. *Journal of the American Statistical Association*, 74, 48-51.

- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77 (6), 325-332.
- Freudenberger, N. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gökçakan, Z., & Özer, R. (1999). Doğu Karadeniz bölgesindeki illerde görev yapan rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *VI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bilimsel Çalışmalarında Sunulan Bildiri*, (Eskişehir: 10-12 Eylül).
- Graf, L. W. (1996). Superintendent burnout in the public schools: a study of demographic and environmental variables and their effects on the school superintendent. *Dissertation Abstract International*, 57(8), 3337 A.
- Hopkins, J. W., & Clay, P. P. F. (1963). Some empirical distributions of bivariate T2 and homoscedasticity criterion M under unequal variance and leptokurtosis. *Journal of the American Statistical Association*, 58, 1048-1053.
- Işıkhani, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout) nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavla, İ. (1998). *Hemşirelerde iş doyumunu ile tükenmişlik ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kee, J. A., Johnson, D., & Hunt, P. (1999). *Burnout and social support in rural, mental health counselors*. 11 Aralık 2005 tarihinde <http://ilkogretim-online.org.tr> İnternet adresinden alınmıştır.
- Kepir, H. (2004). Profesyonel yaşamda iş stresi ve tükenmişlik. 09 Kasım 2006 tarihinde (<http://www.turkbusinesscenter.com/content/makale-3.php>) İnternet adresinden alınmıştır.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2007). *Sosyal bilimler için İstatistik*. (Geliştirilmiş 2.Baskı) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Kırılmaz, A., Çelen, Ü., & Sarp, N. (2002). İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda tükenmişlik durumu araştırması. 11 Aralık 2005 tarihinde <http://ilkogretim-online.org.tr> İnternet adresinden alınmıştır.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of worklife survey manual* (4th edition), Center for organizational research and development. Wolfville, NS: Center for Organizational Research and Development.
- Maraşlı, M. (2005). Bazı özelliklerine öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 27-33.



- Maradia, K. V. (1971). The effect of non-normality on some multivariate tests and robustness to non-normality in the linear model. *Biometrika*, 58, 105-121.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(1), 99-113.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual research edition*. University Of California/Consulting. CA, Palo Alto: Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., & Zimbardo, P.G. (1982). *Burnout the cost of caring*. NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Mertek, M. (2003). Alman öğretmenlerde tükenmişlik sendromu. 09 Eylül 2006. (<http://www.eurozaman.com.tr>).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (Third Edition). New York: Mcgraw- Hill.
- Olsen, C. L. (1974). Comparative robustness of six tests in multivariate analysis of variance. *Journal of the American Statistical Association*, 69, 894-908.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, R. (1998). *Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. In: *W. B. Schaufeli, D. Maslach*.
- Pines, A.M. ve E. Aranson (1988). *Career burnout causes and cures*. New York: The Free Press.
- Sılığ, A. (2003). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for social sciences*. (Third Edition). NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler: Akademik personel üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Taşgın, Ö. (2004). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuğrul, B., & Çelik E. (2000). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. 25 Ağustos 2005.(http: www. gafgaz. edu. az/journal/9).
- Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tümkaya, S. (1997). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları. *IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresinde Sunulan Bildiri*, (1-3 Eylül 1997), Ankara.
- Tümkaya, S. (1999). Akademik tükenmişlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Wright, T.A., & Douglas, G.B. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- Yiğit, N. (2000). *Örgütsel stres, stres kaynakları ve verimliliğe etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**İletişim/Communication:**

Yrd. Doç. Dr. Gülşah Başol  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Tokat +90 356 2521616 ext. 3412  
E-mail basol@gop.edu.tr

Received: 08/11/2008

Revision: 13/01/2009

Accepted: 04/01/2009