

# İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNDE TÜKENMİŞLİK

Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENDER

Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler ABD

Dr. Erkan YAMAN

Sakarya Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi ABD

Levent AYDIN

Öğretmen

## ÖZET

Bu araştırma, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelemek ve tükenmişliğe neden olan faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılanların % 57'si önlisans mezunu, yine % 57'si 1-10 yıl arası kıdem sahibi olduğu, % 69'unun şehir merkezinde görev yaptığı ve % 90'ının her zaman ve arasıra amirlerinden taktir gördüğü tespit edilmiştir. Bu araştırma betimsel yöntemle yapılmış bir alan taraması niteliğindedir. Araştırma grubu, Adapazarı ilinde görev yapan 128 erkek ve 15 kadın yöneticidir. Okul yöneticilerine araştırmacılar tarafından geliştirilen ve bağımsız değişkenlere ilişkin bilgileri içeren kişisel bilgi formu, Maslach tarafından geliştirilen ve Çam tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin 'Duygusal Tükenmişlik' düzeyleri açısından mesleki yeterliklerini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini algılama, amirlerden taktir görme durumu ve ekonomik durumlarını değerlendirme değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin 'Duyarsızlaşma' düzeyleri açısından mesleki yeterliklerini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini algılama, amirlerden taktir görme durumu ve ekonomik durumlarını değerlendirme değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin 'Kişisel Başarısızlık' düzeyleri açısından kıdem, okulda bulunan öğrenci sayısı, mesleki yeterliklerini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini algılama ve amirlerden taktir görme durumu değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kendilerini mesleki açıdan yeterli hissedebilmelerine ve kendilerine güven duyabilmelerine yönelik programların düzenlenmesi, tükenmişlikle ilgili önlemler alınabilmesi için okul yöneticilerinin tükenmişlik sendromunda hangi yılların dönüm noktası olduğuna ilişkin araştırmaların yapılması biçiminde öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim okulu, okul yöneticisi, tükenmişlik, ölçek

## ABSTRACT

### BURNOUT IN PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

This research has been conducted in order to analyse the primary school principals' exhaustion level in terms of some variations and determine the factors causing the burnout. It is observed that 57 % of subjects are college graduates, another 57 % have work experience between 1 - 10 years, 69% of them have worked in the city center and %90 are always or now and then have

appraisals from their superiors. This research is made through descriptive method and a kind of regional survey. The research group consists of 128 male and 15 female school principals that live in Adapazarı. A personal information form which is improved by researchers and having information about independent variables and Maslach burnout survey which is improved by Maslach and adapted to Turkish by Çam have been conducted to the school principals. In terms of the level of "emotional burnout" in school principals, a dramatic difference has been found among their perception of efficiency, their perception of communicative skills with their teachers, the way they receive appraisal from their administrators and the variables in assessing their economic situation.

In terms of the level of "indifference" in school principals, a dramatic difference has been found among their perception of efficiency, their perception of communicative skills with their teachers, the way they receive appraisal from their administrators and the variables in assessing their economic situation.

In terms of the level of "personal failure" in school principals, a dramatic difference has been found among the years of experience, the number of students at school, awareness of their efficiency of efficiency, communicating with other teachers and the way they receive appraisal from their administrators

It is suggested that new programs should be arranged to help school principals increase self-confidence and satisfaction and their career and new researches should be made and measures to prevent exhaustion should be taken and researches should be made to find out which years are the turning points that trigger exhaustion syndrome in school principals.

**Key words:** Primary School, Principal, Burnout

## GİRİŞ

Çağımız insanı, bir yandan kentleşme, sanayileşme, bilim ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişim içinde bazı önemli toplumsal ve psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalırken, diğer yandan günlük yaşamın sorumluluklarını yerine getirme, başkalarıyla iletişim kurma ve bunu sürdürmenin kaygısını duymaktadır. Sanayileşmenin, şehirleşmenin, insanın yerine getirmesi gereken rollerin artmasının kişilerin arası ilişkilerin kompleksleşmesinin, birey üzerinde yarattığı stres, sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Sağlığı olumsuz yönde etkileyen bu faktörlere ek olarak çalışan kişilerin çalışma ortamları, iş ilişkileri, statü, rol ve işlevlerindeki olumsuzluklardan kaynaklanan etkenler de çalışanların sağlığını bozmaktadır. Bu olumsuz koşulların uzun süre devam etmesi sonucu işgörenin sağlığında bozulma belirtileri görülmekte ve bu belirtilerin ortaya çıkardığı duruma tükenmişlik (burnout) denilmektedir.

Organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanan stres, organizmanın tehdit edilmesi ve bu yüzden dengenin bozulmasına ve canlılığı korumaya yönelik alarm tepkisinin yaşanmasına neden olmaktadır (Baltaş & Baltaş, 1990:26).

Tükenmişlik kavramı incelendiğinde, insanlarla yüz yüze mesleklerde çalışanların daha çok karşılaştıkları bir durum olduğu görülmüştür. Bu konuda birden fazla yaklaşım, açıklama ve tanımlamayla karşılaşmak olasıdır. 1974'lü yıllarda ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanan tükenmişlik (burnout), daha sonraları pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve farklı açılardan değerlendirilerek çeşitli tanımlamaları yapılmıştır.

Freudenberger tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı isteklerden ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak olarak (Tümkaya, 1996:10), Maslach ve Jackson ise fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe, yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir tükenme sendromu olarak tanımlamıştır (Akt, Özer, 1997:9). Bazı araştırmacılar ise öğretmen tükenmişliğini de tanımlamaya çalışmışlardır. Cunningham (1990) öğretmen tükenmişliğini; uzun süren bir öğretmen stresi sonucunda öncelikle fiziksel, duygusal ve davranışsal çökkünlük özellikleri ile karakterize edilen bir sendrom olarak tanımlamıştır (Akt, Baysal, 1995:54).

Tükenmişliği değişik bakış açılarından değerlendiren araştırmacılar, kendi bakış açılarına göre farklı modellerini ortaya koymuşlardır. Bunlardan 'Cherniss Modeli'; tükenmişliğin kökünde stres olduğunu vurgulayarak; stresin, taleplerin boşa çıkması, kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu modele göre; taleplerin kaynakları aşması nedeni ile stres yaşayan birey başa çıkma yolu olarak ilk adımda *stres kaynağını ortadan kaldırmayı* dener. Bunda başarılı olamadığı takdirde ikinci adımda *egzersiz yapma, meditasyon* gibi bir takım stresle başa çıkma tekniklerine

başvurarak rahatlamaya çalışır. Bunda da başarılı olamazsa birey duygusal yükünü azaltmak için *iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme çabasına* girer. Bu çabanın belirtileri; güdü azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedef küçültme şeklinde ortaya çıkar. Özetle bu modele göre tükenmişlik; kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir (Yıldırım, 1996:4-5).

*Edelwich* (1982) modelinde tükenmişlik, birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkar. Bu aşamalar; 'heves (idealistik coşku) ve hayal kırıklığı', 'durgunlaşma', 'engellenme', 'apati' (duyarsızlaşma, ilgisizleşme)'dir (Çam, 1989:20-22).

İnsanlarla yoğun bir etkileşim içerisinde olan okul yöneticileri, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi, okulun tüm işlerinin düzenlenmesi ve işletilmesi için personelle, öğrencilerle, velilerle ve amirleriyle yoğun bir etkileşim içindedirler. Bu yoğun etkileşimin yanında, görevlerini yerine getirmeye çalışırken karşılaştıkları engeller ve zorluklar okul yöneticilerini tükenmişliğe aday duruma getirmektedir.

Türkiye'de yöneticilerin büyük bir çoğunluğu devlet okullarında görev yapmaktadır. Devlet okullarında görev yapan yöneticiler; disiplin problemleri, personelin ilgisiz tutumları, okul mevcutlarının kalabalık olması, aşırı kağıt ve bürokrasi işleri, düşük maaşlar, velilerle olan iletişimsizlik, araç-gereç eksikliği, rol belirsizliği ve destek vermeyen amirler gibi pek çok sorunla başa çıkmaktadırlar. Yaşadıkları olumsuzluklar okul yöneticilerinin tükenmişlik yaşamlarına neden olmaktadır. Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinde (müdür ve müdür yardımcısı) tükenmişliğin incelenmesi gereği hissedilmiştir.

Türkiye'de tükenmişliğin en çok incelendiği meslek grupları, yine insanlarla yüz yüze ilişkide bulunularak yapılan hizmet alanları olmuştur. Maslach Tükenmişlik Envanteri, Ergin (1992:143) ve Çam (1992:155) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Tükenmişlik, Çam (1989) tarafından hemşirelerde, Ergin (1992:143) tarafından doktor ve hemşirelerde, Örmən (1993: 62) tarafından banka yöneticilerinde, Aslan, Gürkan, Alparslan, Ünal (1996: 39) tarafından tıpta uzmanlık öğrencisi hekimlerde ve pratisyen hekimlerde, Tümkaya (1997: 99) tarafından öğretim elemanlarında, Gökçakan ve Özer (1997: 96) tarafından rehber öğretmenlerde incelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu, kıdem, çalışılan yerleşim birimi, okulda bulunan öğretmen ve öğrenci sayısı, haftalık çalışma süresi, yöneticilerin mesleki yeterliklerini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerilerini algılama, amirlerden taktir görme, ekonomik durumlarını değerlendirme değişkenlerine göre incelemek ve tükenmişliğe neden olan faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma betimsel yöntemle yapılmış bir alan çalışması niteliğindedir. Betimsel yöntem modellerinden olan alan surveyi (alan taraması) tipi bir araştırma

modeli kullanılmıştır. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların 'Ne' olduğunu inceleyen, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (Kaptan, 1973:175).

Araştırmanın evrenini 2001/2002 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili merkezi ile ilçe ve köylerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görevli 743 müdür veya müdür yardımcılardır. Araştırmanın örneklemini ise Sakarya ili merkezi ve Kaynarca ile Hendek ilçe sınırlarında bulunan ilköğretim okullarında görevli 143 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle örneklem alınmıştır.

Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Bilgi Formu'dur.

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin veriler, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan 22 ifadeye verilen yanıtlarla toplanmıştır. İkinci alt probleme ilişkin veriler, Kişisel Bilgi Formunda yer alan ilk 12 soruya ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde bulunan 22 ifadeye verilen yanıtlarla toplanmıştır. Üçüncü alt probleme ilişkin veriler, Kişisel Bilgi Formunda yer alan açık uçlu 13 soruyla toplanmıştır.

*Maslach Tükenmişlik Envanteri:* Araştırmada tükenmişlik ölçülmesi için Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, Çam (1989) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve yardım meslekleri elemanlarına uygulanmak üzere geçerlik, güvenilirlik çalışması yapılmış olan ve 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory - MBI) kullanılmıştır.

Bu envanter, Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion-EE, 9 madde), Duyarsızlaşma (Depersonalization - DP, 5 madde) ve Kişisel Başarı (Personal Accomplishment-PA, 8 madde) olmak üzere 3 alt ölçekten oluşmaktadır.

İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerine dağıtılan 250 veri toplama aracının 143'ü geri dönmüştür. Tek tek incelenerek tamamı kabul edilir nitelikte bulunan veri toplama araçlarından elde edilen veriler, SPSS 10.0 paket programına aktarılarak istatistikî analizleri yapılmış ve elde edilen bilgiler yorumlanmıştır. Verilerin analizinde  $p < .05$  güvenilirlik düzeyi kabul edilmiş, ancak farkın büyük olduğu durumlarda anlamlılık düzeyi 0.001 olarak alınmıştır.

Okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine ilişkin görüşleriyle ilgili olarak frekans (n) ve yüzde (%) kullanılmıştır. Cinsiyet, medenî hâl değişkenleri için T- Testi yapılmış ve anlamlı fark bulunanlar yorumlanmıştır. Öğrenim durumu, kıdem, yerleşim yeri, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, haftalık çalışma süresi, iletişim derecesi, yeterlik algılaması, taktir görme derecesi ve ekonomik durum değişkenleri için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmış, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Tukey B testleri yapılmıştır.

Okul ve eğitimin temel öğelerinden birini yönetici oluşturmaktadır. Yöneticinin eğitim ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesindeki rolü ve buna bağlı olarak ülke geleceğindeki önemi tartışmasız olarak kabul edilmektedir. Okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi olan okul yöneticisi, konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan karar vermesi beklenen kişidir. Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Okulun düzenini doğrudan etkileyen bir birey olması nedeniyle yönetici sağlam ve dengeli bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerinde tükenmişliğe, öğretmen-yönetici iletişimindeki olumsuzluklar, maaş ve ücret yetersizliği, iş yükünün fazlalığı, meslektaşları ile ilişkilerindeki olumsuzluklar, amirlerinden görülen destek azlığı gibi durumlar yol açabilir. Bu olumsuz koşullar ve gerilim altında çalışma yöneticilerin verdiği hizmetin niteliğinde bozulmaya neden olurken, aynı zamanda birey olarak da sağlığını etkileyebilir. Eğitim hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde topluma sunulabilmesi ve eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, kendinden beklenen görevleri yerine getirebilen eğitim yöneticileri ile mümkündür.

Okul yöneticisinin meslekî tükenmişlik yaşamasının eğitim süreci içinde zayıflatıcı bir etkisi vardır. Tükenmişlik, sonuçta yalnızca yöneticiyi ilgilendirmeyip öğrencilere, okula, öğretmenlere ve diğer personele kadar etki edecektir. Eğitim sistemimizde önemli bir role sahip olan ve geleceğin insanını yetiştiren okullarda, sorunun yönetici-öğretmen-öğrenci-toplum çizgisinde zincirleme olarak devam etme olasılığının yüksekliği araştırılan bu konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Karşılaşılan sorunlar yöneticilerin hem fiziksel, hem de ruh sağlığını tehdit etmekte ve toplumsal ilişkinin zayıflatan davranışlara yönelmelerine neden olmaktadır. Bu sorunlar yöneticinin sorumlu olduğu kişilere karşı ilgisini, sevecenliğini ve onlar için bir şey yapma ya da oluşturma isteğini azaltabilmektedir. Bu açıdan eğitim yöneticisinin sorunlarının araştırılması eğitim ve başarısı açısından önemlidir. Tükenmişliğin düşük düzeylerde bile kişinin yaşam fonksiyonlarını etkilemesi dikkate alındığında bu denli önemli sorumlulukları olan okul yöneticilerinin tükenmişlik açısından incelenmesinin önemli olacağı düşünülmektedir.

#### *İlgili Araştırmalar:*

Torun (1995), 'Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme' konulu doktora tez çalışmasını öğretmenler, satış elemanları, laborantlar ve trafik polisleri üzerinde gerçekleştirmiş, duygusal tükenmişlik ve katılık arttıkça ailedeki olumlu yönlerin azaldığını saptamıştır. Ayrıca tükenmişlik ile en çok ilgisi olan boyutun duygusal destek olduğunu, en az ilgisi olan boyutun ise bilgi ve maddi destek olduğunu saptamıştır.

Girgin (1995), ilkökul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenleri analiz ederek bir model önerisinde bulunduğu araştırmasında, cinsiyete göre tükenmişlik düzeyinde erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma puanlarının

kadın öğretmenlerden önemli derecede yüksek olduğunu, öğretmenlerde yaş arttıkça tükenmişliğin azaldığını, medeni durum ve çocuk sayısının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine etki etmediğini, çalışma yılı arttıkça duyarsızlaşmanın düştüğünü ve meslekî başarının yükseldiğini, aynı kurumda hizmet verme yılı ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki bulunmadığını, okulda yönetici olanların duygusal tükenmelerinin diğer öğretmenlerden düşük meslekî başarıların ise yüksek olduğunu bulmuştur.

Altıntaş (1997), teknik öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini etkileyen bazı faktörler ve yordayıcı değişkenlerini, öğretmenlik mesleğini kişilik özelliklerine uygun olarak algılayanların algılamayanlara göre, öğretmenlik mesleğinde manevî doyum sağlayanların sağlamayanlara göre, öğretmen meslektaşlarından takdir ve destek görenlerin görmeyenlere göre, teknik öğretmenliğin gelirini yeterli olarak algılayanların yetersiz olarak algılayanlara göre duygusal tükenmelerinin önemli düzeyde düşük olduğunu belirtmiştir.

Tümkiye'nin (1996) yaptığı bir çalışmada, erkek öğretmenlerin daha çok tükenmişlik yaşadıkları, liselerde görev yapan öğretmenlerin daha fazla tükendikleri, 'işe bağlı stresle başa çıkma' da müdür yardımcılarının en fazla tükendiği, hizmet süresi arttıkça iş doyumunu ve öğrencilere yönelik olumlu tutumların da arttığı, öğretmenlerin tükenmişliklerinde branş açısından fark olmadığı, sosyo-ekonomik düzey arttıkça tükenmişliğin azaldığı, eğitim düzeyi arttıkça olumsuz stres tepkilerinin azalmakta olduğu şeklindedir.

Örmen'in (1993), araştırmasında, Kişinin genç, tecrübesiz, kendine güveninin yetersiz, aile bağlarının zayıf ve kişinin amaçlarının belirsiz olduğu durumlarda tükenmişlik olasılığı yüksek bulunmuş; hastalık, kronik yorgunluk, depresyon, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar, zararlı alışkanlıklar tükenmişliğin kişisel sonuçlarından bazılarıdır.

Kalkan'ın (1996), araştırma bulguları öğrenci kontrol eğilimi düzeyinin 'duygusal tükenmişlik', 'duyarsızlaşma' ve 'kişisel başarısızlık' şeklindeki tükenmişliğin üç alt boyutu ile de ilişkili olduğu şeklindedir.

Özer'in (1998), yaptığı bir çalışmada rehber öğretmenlerde en çok 'kişisel başarısızlık' şeklindeki tükenmişliğin (% 24) görüldüğü, onu duygusal tükenmişliğin (% 13) takip ettiği şeklindedir.

Çam'ın (1989), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, *çocuk sahibi olma ile duygusal tükenmişlik alt ölçeği ile arasında*, çalışma süresi ve üstlerinden destek görme durumu ile duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık alt ölçekleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Demir'in (1995), hemşireler üzerine yaptığı çalışmada ise duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliğin genç yaş grubunda, kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliğin ise ileri yaş grubunda yüksek olduğunu; evli ve çocuğu olanların daha fazla tükendiklerini, 14 yıl ve daha fazla çalışanların daha az tükendiklerini belirlemiştir.

Tümkiye'nin (1994), öğretmenler üzerinde yapmış olduğu bir başka araştırmasında ise tükenmişlikte, kişisel faktörlerin içsel stres yaratıcı bir faktör olarak rol oynadığını, kurum içi stresin, coşku eksikliği ve bıkkınlık gibi negatif tutumların ve olumsuz başa çıkma davranışlarının (sigara içme, alkol kullanma gibi) etkili olduğu belirtilmektedir.

Sucuoğlu ve Kuloğlu'nun (1996), 'özürlü çocuklarda çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin değerlendirilmesi' adlı çalışmalarında, ilkökul öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanlarının özel eğitim öğretmenlerinden daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca tükenmişlik cinsiyet, yaş ve çalışılan süre değişkenleri açısından, alt ölçek puanlarında etkili değişkenler oldukları saptamışlardır.

Tümkiye (1996), 'ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları' adlı çalışmasında, tükenmişlik ile öğrenim derecesi, çalışılan okul, çalışma yılı ve sosyo-ekonomik düzey arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Yine Tümkiye (1997), 'Çukurova Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Akademik Tükenmişlik Düzeyleri' adlı çalışmasında öğretim elemanlarındaki tükenmişliğin, görülen idari destek, akademik unvan ve cinsiyete göre farklılaştığını saptamıştır.

Hipps ve diğerleri (1991), mesleğin zor olması, öğrencilerle ilişkilerdeki eksiklikler, yaşlıları ile ilişkiler, maaş ve ücret durumları ve saygınlık standartları gibi konuların öğretmenler ve yöneticilerin tükenmişlikleri üzerinde etkili olduklarını saptamışlardır (Akt, Murat, 2000:22).

Fennick'in (1992) bir bildirisinde, öğretmenlerin bir çoğunun mesleğini ilk beş yıl içinde bıraktığını, genellikle yüksek performanslı öğretmenlerin mesleklerini bırakmaya eğilimli olduklarını, stajyer ve yeni başlayan öğretmenlerin büyük ideallere ve amaçlara eğilimli olduklarını belirtirken buna karşılık çok fazla güç harcamaının genç öğretmenlere zarar verdiğini açıklamıştır (Akt, Tümkiye, 1994:32).

Öğretmenlerin yıpranma ve meslekten ayrılma nedenlerini inceleyen Natal'e (1993) göre, öğretmenlerin performanslarına en büyük engeli, yetersiz ve bilgisiz idarecilerin, gittikçe kötüleşen hayat şartlarının, yetersiz maaşların ve geçici işten çıkarma tehditlerinin oluşturduğu saptanmıştır (Akt, Altıntaş, 1997:27)

Cook (1994), sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik nedenleri ile ilgili bir çalışmasında sınıf öğretmenlerinin genellikle az ücret aldığını ve fazla iş yaptığını ortaya koymuştur. Ayrıca öğretmenlerin yetiştirdikleri öğrencilerinin onları değerlendirmeleri ile meslek doyumsuzluklarından kurtulabileceklerini belirtmiş ayrıca, öğretmenlerin tükenmişliğe karşı daha iyi eğitim alabileceklerini, kariyerlerini yükseltmeye çalışabileceklerini ya da tatil çalışması planlayabileceklerini ifade etmiştir (Akt, Özer, 1998:53).

Kijai ve ark. (1995), ortaokul öğretmenlerinde tükenmişliğin boyutlarını incelemiş, öğretmenlerin % 71'inin oldukça yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik

yaşadığını ve % 60'ının kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu belirlemişlerdir. Tükenmişlikte öğrenci-öğretmen ilişkileri, eğitimden doyum sağlayabilme durumu ve meslekle ilgili strese karşı koyabilme gibi ölçütlerin önemli olduğunu saptamıştır (Akt, Gökçakan ve Özer, 1999:16).

Sultana (1996), özel eğitim veren öğretmenlerin yıpranmaları ve bu durumun nedenleri konusundaki bir çalışmada, öğretmenlerin yıpranmalarında en önemli üç nedenin, uzun süren kırtasiye çalışmaları, saygı görmeme ve diğer öğretmenlerle ortak çalışma yapma eksikliği olduğunu saptamıştır. Ayrıca, aşırı çalışma ve ailelerdeki ilgi eksikliklerinin de öğretmenlerin yıpranmalarında neden olarak gösterilebileceğine dikkati çekmiştir (Akt, Dursun, 2000:16).

Terry'nin (1997), bir çalışmada Amerika'da çalışan öğretmenlerin % 40'ına yakınının emekli oluncaya kadar öğretmeye devam edemeyeceklerini tahmin ettiklerini belirttiklerini açıklamış, öğretmenin eğer yıllarca zevkle öğretmeye devam etmesi bekleniyorsa, tükenmelerini engelleme yöntemlerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Bunun için öğretmenin kendi kendisini takdir etmesi, stresini azaltması, özel diyet uygulaması, dinlenmesi ve egzersiz yapması gerekmekte olduğunu söylemiştir. Ayrıca, öğretmenin tükenmesini engellemek için aile ve toplumun bazı kesimlerinden yararlanma yoluna gidilebileceğini önermiştir. Öğretmenler stresle başa çıkmaya gereksinim duymasalar bile meslekten hoşlanmaları için onlarla fiziksel ve psikolojik olarak nasıl baş edebileceklerini öğrenmeleri gerektiğini açıklamıştır (Akt, Murat, 2000:26).

Tablo 1. Yöneticilik kıdemi değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) alt boyutuna ilişkin varyans analiz değerleri

Kıdem	N	X	S.S.	S.H.		K. Top.	Sd	K. Ort.	F	P
1-5 yıl	46	38	8,77	1,29	Gr. arası	955,49	4	238,87	2,763	,30*
6-10 yıl	36	32,66	9,49	1,58						
11-15 yıl	22	34,72	9,73	2,07	Gr. İçi	11929,62	138	86,44		
16-20 yıl	11	39,63	9,00	2,71						
20 yıl ve üstü	28	38,78	9,63	1,82	Toplam	12885,11	142			

Tablo 1 incelendiğinde Kişisel Başarısızlık açısından, yöneticilik kıdemi 6-10 yıl arası daha sonra 11-15 yıl arası, 1-5 yıl arası ve 20 yıl üstü kıdeme sahip yöneticiler 16-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticilerine göre yüksek düzeyde tükenmişlik belirtileri göstermişlerdir. 16-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerde en az Kişisel Başarısızlık görülmüştür. Tükenmişlik aşama aşama gelişen bir olgudur. İş yaşamının ilk yılları umudun ve beklentilerin yüksek olduğu dönemdir. Dolayısıyla enerjinin sonuna kadar tükendiği bu yıllardan sonra tükenmişliğin başladığı dönem oluşur. Bu dönem yöneticilerde 6-10 yıl dönemi olarak yorumlanabilir.

Tablo 1.1. Yöneticilik kıdemi değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) puanlarına ilişkin tukey b değerleri

Kıdem	.05	
	N	1
6-10 yıl	36	32,66
11-15 yıl	22	34,72
1-5 yıl	46	38
20 yıl ve üstü	28	38,78
16-20 yıl	11	39,63

Yöneticilik kıdemi değişkenine göre 'Kişisel Başarısızlık' puanları arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey B tablosu yapılmış bunun sonucunda anlamlı farkın yöneticilik kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl olan gruplar ile kıdemi 1-5 yıl arası, 20 yıl üstü ve 16-20 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Okulda bulunan öğrenci sayısı değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) alt boyutuna ilişkin varyans analiz değerleri

Öğrenci sayısı	N	X	S.S.	S.H.		K. Top.	Sd	K. Ort.	F	P
200-500	38	33,84	9,46	1,53	Gr. arası	1002,46	4	250,61	2,91	0,24*
501-800	24	32,79	10,47	2,13						
801-1100	43	38,60	8,62	1,31	Gr. İçi	1182,65	138	86,10		
1101-1500	15	39,06	8,92	2,30						
1501 ve üstü	23	38,73	9,04	1,88	Toplam	1285,11	142			

Tablo 2 incelendiğinde 'Kişisel Başarısızlık' açısından, okulda bulunan öğrenci sayısı değişkenine göre en fazla tükenmişlik 501-800 arası olan okulların yöneticilerinde görüldüğü bulunmuştur. Bu durumun ilginç bir bulgu olduğu söylenebilir. Norm kadro yönetmeliğine göre ilköğretim okullarına ikinci bir müdür yardımcısı tahsis edilebilmesi için öğrenci sayısının 800 olması gerekmektedir. Öğrenci sayısı fazla olan yöneticilerin iş yükü öğrenci sayısı az olan okullardan daha fazladır. Bu durum iş yükü fazla olan yöneticilerin kendini başarısız gördüğü şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.1. Okulda bulunan öğrenci sayısı değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) puanlarına ilişkin tukey b değerleri

Öğrenci sayısı	.05	
	N	1
501-800	24	32,79
200-500	38	33,84
801-1100	43	38,60
1501 ve üstü	23	38,73
1101-1500	15	39,06

Anlamli farkm, 801-1100 arası, 1101-1500 arası ve 1500'ün üstünde öğrencisi olan yönetici grupları ile öğrenci sayıları 200-500 arası, 501-800 arası olan yönetici grupları arasında olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Amirlerden taktir görme derecesi değişkenine göre duygusal tükenmişlik (EE) alt boyutuna ilişkin varyans analiz değerleri

Taktir derecesi	N	X	S.S.	S.H.		K. Top.	Sd	K. Ort.	F	P
Her zaman	64	14,06	7,78	,97	Gr. arası	541,568	2	270,784	3,878	,023*
Ara sıra	65	15,32	8,06	,99	Gr. İçi	9774,894	140	69,821		
Hiçbir zaman	14	20,92	11,77	3,14	Toplam	10316,46	142			

Tablo 3.1. Amirlerden taktir görme derecesi değişkenine göre duygusal tükenmişlik (EE) alt boyutuna ilişkin tukey b değerleri

Taktir derecesi	,05		
	N	1	2
Her zaman	64	14,06	
Ara sıra	65	15,32	
Hiçbir zaman	14		20,92

Anlamli farkın amirlerinden hiç taktir görmediğini belirten yönetici grubu ile amirlerinden her zaman ve ara sıra taktir gördüğünü belirten yönetici grupları arasında olduğu bulunmuştur.

Tablo 4. Amirlerden Taktir Görme Derecesi Değişkenine Duyarsızlaşma (DP) Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Değerleri

Taktir derecesi	N	X	S.S.	S.H.		K. Top.	Sd	K. Ort.	F	P
Her zaman	64	3,42	4,97	,62	Gr. arası	177,254	2	88,627	3,230	,043*
Ara sıra	65	5,69	5,3	,65	Gr. İçi	3840,956	140	27,435		
Hiçbir zaman	14	5,5	6,08	1,62	Toplam	4018,210	142			

Tablo 4.1. Amirlerden taktir görme derecesi değişkenine duyarsızlaşma (DP) alt boyutuna ilişkin tukey b değerleri

Taktir derecesi	,05		
	N	1	2
Her zaman	64	3,42	
Hiçbir zaman	14	5,5	
Ara sıra	65	5,69	

Anlamli farkın amirlerinden her zaman taktir gördüğünü belirten yönetici grubu ile amirlerinden ara sıra ve hiç taktir görmediğini belirten yönetici grupları arasında olduğu bulunmuştur.

Tablo 5. Amirlerden taktir görme derecesi değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) alt boyutuna ilişkin varyans analiz değerleri

Taktir derecesi	N	X	S.S.	S.H.		K. Top.	Sd	K. Ort.	F	P
Her zaman	64	38,9	8,61	1,07	Gr. arası	758,424	2	379,21	4,37	,014*
Ara sıra	65	34,8	9,99	1,24	Gr. İçi	12126,69	140	86,61		
Hiçbir zaman	14	32,71	9,01	2,40	Toplam	12885,11	142			

Tablo 5.1. Amirlerden taktir görme derecesi değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) alt boyutuna ilişkin tukey b değerleri

Taktir derecesi	,05		
	N	1	2
Hiçbir zaman	14	32,71	
Ara sıra	65	34,8	34,8
Her zaman	64		38,9

Anlamli farkın amirlerinden her zaman taktir gördüğünü belirten yönetici grubu ile amirlerinden hiç taktir görmediğini belirten yönetici grupları arasında olduğu bulunmuştur. Bu bulgu öğretmenler üzerinde yapılan araştırma (Girgin, 1995; Baysal, 1995) bulgularını destekler niteliktedir.

Tablo 6. Yöneticilerin meslekî çalışmalarını olumsuz etkileyen sorunlara ilişkin frekans ve yüzde değerleri

	Algılanan sorunlar	Frekans (n)	Yüzde (%)
1	Maaş ve ücret yetersizliği	62	43
2	Okula karşı çevrenin ve ailenin olumsuz ve ilgisiz tutumu	60	42
3	Aşırı bürokrasinin varlığı	54	38
4	Okullarda var olan araç/gereç eksikliği	53	37
5	Okulların fizikî yapılarının yetersizliği	46	32
6	Okullara ve eğitime ayrılan bütçenin yetersizliği	46	32
7	Öğretmenlerin görevlerini önemsememeleri ve nitelikli öğretmen yetiştirilmemesi	40	28
8	Eğitim sistemindeki karmaşıklık, belirsizlik ve hantallık	37	26
9	Okullarda öğretmen yetersizliği ve personel dağılımındaki dengesizlik	35	24
10	Okul yönetiminde yetki ve sorumluluğun eş değer olmaması	30	21
11	Okul yönetimine siyasetin, çevrenin ve velilerin karışması	29	20
12	Yönetmeliğin yetersizliği	26	18
13	Denetimde görülen tutarsızlıklar	26	18
14	İş yükünün fazla olması	22	15

15	Rehberlik faaliyetlerinin yetersizliği	21	14
16	Okul mevcutlarının çok kalabalık olması	21	14
17	Öğretmen ve amirlerle olan iletişim eksikliği	20	14
18	Öğrenciler üzerinde disiplin yetersizliği, yaptırımın ve caydırıcılığın olmaması	18	13
19	Yönetici ve öğretmenlere yönelik hizmet içi kursların yetersizliği	13	9
20	Eğitimden çok öğretime önem verilmesi	11	8
21	Yapılan plânların ve alınan kararların uygulanmaması	10	7
22	Üstlerin, astlardan gelen teklifleri incelememesi	10	7
23	Öğretmen atamalarının geç yapılması	9	6
24	Yönetimin merkezîyetçi oluşu	7	5

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin yoğun olarak hissettikleri sorunlar şunlardır; maaş ve ücret yetersizliği, okula karşı çevrenin ve ilgisiz/olumsuz tutumları, aşırı bürokrasinin varlığı, okullarda eğitim-öğretimle ilgili araç/gereç eksikliği, okulların fizikî yapılarının yetersizliği ve okullara ve eğitime ayrılan bütçenin yetersizliği gibi sorunlar olmuştur.

## TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen veriler okul yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarında yüzde yetmiş birinin 'Duygusal Tükenmişliği', yüzde seksen dördünün 'Duyarsızlaşma' şeklinde tükenmişliği ve yüzde yetmiş dördünün ise 'Kişisel Başarısızlık' şeklinde tükenmişliği yaşamadıkları bulunmuştur. Bu sonuç okul yöneticilerinin genel olarak tükenmişlik yaşamadıklarını göstermektedir.

Yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini etkileyen değişkenlerden yöneticilerin meslekî yeterlik derecesini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama, amirlerinden takdir görme derecesi ve yöneticilerin ekonomik durumlarını değerlendirme derecesi değişkenleri ile tükenmişlik alt boyutlarından 'Duygusal Tükenmişlik' arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin meslekî yeterlilik derecesini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama ve amirlerinden takdir görme derecesi değişkenleri ile tükenmişlik alt boyutlarından 'Duyarsızlaşma' şeklinde tükenmişlik arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin yöneticilikte meslekî kıdemi, okulda bulunan öğrenci sayısı, meslekî yeterlilik derecesini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama ve amirlerinden takdir görme derecesi değişkenleri ile tükenmişlik alt boyutlarından 'Kişisel Başarısızlık' şeklinde tükenmişlik arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Meslekî kıdem, okulda bulunan öğrenci sayısı, meslekî yeterlilik derecesini algılama, öğretmenlerle iletişim kurma becerisini algılama, amirlerinden takdir görme derecesi ve ekonomik durumlarını değerlendirme derecesi değişkenleri genel olarak tükenmişlik düzeyi ile anlamlı olarak farklılaşan değişkenlerdir.

Meslekî yeterliliklerini ve öğretmenlerle iletişim kurma becerisini düşük düzeyde algılayan yöneticilerin tükenmişliklerinin yüksek, yüksek düzeyde algılayan yöneticilerin ise tükenmişliklerinin düşük olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak yöneticilerin kendine ait olumsuzluk kamusunun tükenmişliği arttırdığı söylenebilir.

Ekonomik durumlarını hiç iyi değil şeklinde değerlendiren yöneticilerin 'Duygusal Tükenmişlikleri' yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin mesleğinden maddî doyum sağlayamaması, işinden duygusal olarak uzaklaşmasına neden olduğunun bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Amirlerinden hiç takdir görmediğini belirten okul yöneticilerinin tükenmişliklerinin yüksek, amirlerinden her zaman takdir gördüğünü belirten okul yöneticilerinin ise tükenmişliklerinin düşük olduğu bulunmuştur. Bu durum amirleri tarafından takdir edilmenin yöneticilerde, işine karşı bağlılığını ve başarısını yükselttiğini göstermektedir.

Yöneticilik kıdemi 6-10 yıl arası olan yöneticilerin 'Kişisel Başarısızlık' şeklinde tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması, yöneticilerin zamanla mesleğinde karşılaştıkları olumsuzlukların kendilerini başarısız hissetmelerine neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, okulun bulunduğu yerleşim yeri, okulda bulunan öğretmen sayısı ve haftalık çalışma süresi değişkenlerine göre tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmadığı görülmüştür. Bu değişkenler ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamasına karşın, kadın yöneticilerin tükenmişlik puanlarının erkeklerden, bekâr yöneticilerin tükenmişlik puanları evlilerden, ön lisans öğrenimi alan yöneticilerin tükenmişlik puanlarının lisans ve lisans üstü öğrenim alanlardan, köyde çalışan yöneticilerin tükenmişlik puanlarının il ve ilçe merkezinde çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticileri meslekî çalışmalarını en çok; maaş ve ücret yetersizliği, okula karşı çevrenin ve ailenin olumsuz-ilgisiz tavrı, aşırı bürokrasinin olması, okulların fizikî yapılarının/ders araç-gereçlerinin yetersiz olması ve okullara ayrılan bütçenin yetersizliği gibi sorunların engellediğini belirtmişlerdir. Bu sorunların okul yöneticilerinde tükenmişliğe neden olduğunu belirtilebilir. Bu bulgulara dayalı olarak şu önerilerde bulunabilir:

Okul yöneticilerinin kendilerini meslekî açıdan yeterli hissedebilmelerine, kendilerine güven duyabilmelerine yönelik programlar düzenlenmelidir. Bu programlarda hizmetiçi kurslara, seminerlere, toplantılara ve konferanslara yer verilebilir.

Müfettiş veya amirlerin, okul yöneticilerinin çalışmalarını takdir edici yazılı ve sözlü pekiştiricileri arttırmaları yararlı olacaktır.

İkinci bir müdür yardımcısı kadrosu olmayan ilköğretim okullarının öğrenci sayılarını müdür ve yardımcısının yeterli olabilecek sayıya indirilmeli ya da ilköğretim okullarına ikinci bir müdür yardımcısı verebilmek için 800 öğrenci sayısı sınırı daha aşağıya 500 öğrenci sayısına çekilmelidir.

Okul yöneticilerinin öğretmenleriyle, personeliyle ve meslektaşlarıyla sağlıklı bir ilişki kurabilmeleri için okul içi ve okullar arası sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

Okul yöneticilerinin öğrenim durumlarını lisans veya yüksek lisans düzeyine yükseltilmesi için meslekî durumları da göz önüne alınarak programlar o şekilde hazırlanmalıdır.

Okul yöneticilerinin okul ortamına ve çevreye kolay uyum sağlayabilmeleri açısından, atama ve görev yeri değişikliği yapılırken okul yöneticilerin istek ve tercihleri de dikkate alınmalıdır.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları paylaşabilecekleri, tecrübelerinden yararlanabilecekleri meslektaşları ile görüşme olanakları sağlanmalıdır.

Okul yöneticilerinin ekonomik durumlarındaki yetersizliklerinin tükenmişlikleri üzerinde önemli bir etken olduğundan, okul yöneticilerinin ekonomik durumlarının iyileştirilmesi meslekî tükenmişlik ve örgütsel adanmışlık açısından yararlı olacaktır.

Tükenmişlikle ilgili önlemler alınabilmesi için okul yöneticilerinin tükenmişlik sendromunda hangi yılların dönüm noktası olduğuna ilişkin araştırmalar yapılmalıdır. Ayrıca tükenmişlik sendromu üzerinde etkili olabilecek başka değişkenlerin belirlenmesi için yeni çalışmalar yapılmalıdır.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda da genel olarak bireye ait değişkenler, diğer ülkelerde olduğu gibi tutarsız sonuçlar verirken iş doyumu, sosyal destek ve bu gibi değişkenlerin daha tutarlı sonuçlar verdiği söylenebilir. İncelenen alan yazınında, yurt dışında yapılan çalışmalardan çok farklı olarak yalnızca Türkiye koşullarına özgü herhangi bir tükenmişlik nedenine rastlanamamıştır. Tükenmişlik nedenlerinin genel anlamda oldukça benzer olduğu söylenebilir (Çokluk, 2000:128).

Okulun temel etkinlik konusunun insan olması, bu etkinliklerin de büyük ölçüde informal nitelik taşıması nedeniyle okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına bağlılıklarının, onların mesleklerine ve okullarına bağlılıklarına önemli ölçüde etki edeceği beklenir (Balay, 2000:47). Buna ek olarak işte yaşanan stres ne tür olursa olsun özel olarak yönetilmediğinde akılcı olmayan davranışa ve içsel bozulmaya yol açabilmektedir (Balci, 2000b:30).

Okul yöneticisi, okulun akademik ve sosyal ikliminin geliştirilmesinde kritik önemdedir ve bu öneme binaen örgütsel sosyalleşme, okul yöneticisinin işini şekillendiren bir süreç olmaktadır (Balci, 2000a:111-112). Ayrıca bir örgütte

öğrenmenin ortaya çıkmasında; yöneticinin ilk sorumluluğu öğrenmeyi teşvik edecek bir iklim oluşturmaktır (Töremen, 2001:31). Bunun yanı sıra okul yöneticisinin görevi, okuldaki çalışmaların odak noktasını belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını o noktada toplayabilmektir (Özden, 2000:126). Örgüt sağlığını insan sağlığına benzeterek çalışma yapan araştırmacılara bakıldığında, örgüt sağlıklı olduğu müddetçe sağlıklı ürünler verebilir ve etkili olabilir (Altun, 2001:43). Okul denilen örgütün sağlıklı, etkili ve verimli çalışmasına zemin hazırlamada kilit rol üstlenen okul yöneticisinin öncelikle tükenmişlik problemlerinin ortadan kaldırarak bu amaçların gerçekleştirilmesine zemin hazırlanması gerekmektedir.



## KAYNAKLAR

- ALTINTAŞ, E.** (1997) "Teknik Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Bazı Faktörler ve Yordayıcı Değişkenler", Yayınlanmamış Araştırma, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ALTUN, S. A.** (2001). *Örgüt Sağlığı*. Nobel Yayınları. Ankara.
- BALAY, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınları. Ankara.
- BALCI, A.** (2000a). *Örgütsel Sosyalleşme. Kuram Strateji ve Teknikler*. Pegem Yayınları. Ankara.
- BALCI, A.** (2000b). *Öğretim Elemanının İş Stresi. Kuram ve Uygulama*. Nobel Yayınları. Ankara-2000b.
- BALTAŞ, A. & BALTAŞ, Z.** (1990). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BAYSAL, A.** (1995). "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir-1995.
- ÇAM, O.** (1989). "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- ÇOKLUK, Ö.** (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Örgütlerde Tükenmişlik. Ed: C. Elma, & K. Demir. Anı Yayıncılık, Ankara.
- DURSUN, S.** (2000) "Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi", Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- ERGİN, C.** (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uygulanması", 7. *Ulusal Psikoloji Kongresine Sunulan Bildiri*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- GİRGİN, G.** (1995). "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÖKÇAKAN, Z. & ÖZER, R.** (1997). "Doğu Karadeniz Bölgesindeki İllerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Eskişehir.

- GÖKÇAKAN, Z. & ÖZER, R.** (1999). "Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik", Yayınlanmamış Araştırma, Rize RAM Müdürlüğü Yayınları, Rize.

- KALKAN, M.** (1996). "Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğiliminin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişiklikler İle İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- KAPTAN, S.** (1973). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Ayyıldız Matbaası A.Ş., Ankara.

- MURAT, M.** (2000). "Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişliğin 10 Yıllık Meslek Sürecinde Gelişiminin Haritalanması ve Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- ÖRMEN, U** (1993). "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÖZDEN, Y.** (2000). *Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem Yayınları. Ankara-2000.

- SUCUOĞLU, B. & KULOĞLU, N.** (1996). "Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 11, 36, Ankara.

- TORUN, A.** (1995). "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkisi Üzerinde Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- TÖREMEN, F.** (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel yayınları. Ankara.

- TÜMKAYA, S.** (1996). "İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- TÜMKAYA, S.** (1994). "Öğretmenlerde Tükenmişlik ve Bunu Gidermeye Yönelik Çalışmalar", 1. *Eğitim Bilimleri Kongresi*, Adana.

- YILDIRIM, F.** (1996). "Banka Çalışanlarının İş Doymu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## İLETİŞİM ADRESİ

**Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENDER**  
Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler ABD

**Dr. Erkan YAMAN**  
Sakarya Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi ABD

**Levent AYDIN**  
Öğretmen

## İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI

**Öznur ATEŞ**  
Kırıkkale Fatih İ.Ö.O.

**Yrd. Doç. Dr. M.Metin ASLAN**  
Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzlarını saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için iletişim, çeşitli boyutlarıyla incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzlarına ve cinsiyet, kıdem, branş, mezuniyet değişkenlerine göre görüşleri alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği" kullanılmış ve ölçekte iletişim tarzı boyutları; açık, saygılı, saygısız, küçümseyici olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış olup; çalışma evreni, 2003- 2004 öğretim yılında Kırıkkale ili merkez sınırları içindeki 51 resmî ilköğretim okulunda görev yapan toplam 116 yöneticiden oluşmaktadır. Bu kapsamda 46 müdür ve 70 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Verilerin analizi için, SPSS for Windows paket programından yararlanılmış ve frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma t-testi, tek yönlü varyans analizi ve scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmada İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarz düzeyleri; Açıkta ve Saygılıda sıklıkla, Saygısızda bazen ve küçümseyicide hiçbir zaman olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmenler, İletişim Tarzları, Eğitim Yönetimi

### ABSTRACT

The general purpose of this research is to determine primary school principals communication styles with teachers. To reach the research's purpose "communication" has been searched in widely range, by using literature review method. Furthermore, primary school principals' point of views has been gathered & evaluated in terms of their communication skills and gender, length of service, major and graduation. "Relationship scale", has been used for the data collection and also dimensions of communication styles has been classified as receptive, respectful, disrespectful, deprecatory. Survey method has been used in the research; population has covered 116 principals who has been working in Kırıkkale's 51 public schools, in 2003-2004. There were 46 principals and 70 associate principals in this population. For analyzing data frequency, percentage, arithmetic mean, standart deviation, t-test, one way anova and scheffe test has been used in SPSS for Windows packet programme. Principals' communication style levels with teachers have been found as "frequently" in "receptive" and "respectful" "sometimes" in "disrespectful", "never" in deprecatory.

**Key Words:** Teachers, Communication Styles, School Managers.