

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ¹

Emine BABAOĞLAN^{**}

Sadegül AKBABA ALTUN^{***}

Mehtap ÇAKAN^{****}

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre belirlemek, tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla Düzce ili ilköğretim okullarında 2003–2004 öğretim yılında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan 204 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma betimsel bir çalışmadır. Araştırmada nicel yaklaşım kullanılmıştır. Araştırma, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile toplanan veriler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada, tükenmişlik düzeylerini belirlemek için elde edilen verilerin frekansları, yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve ilişkili ölçümlerde tek yönlü varyans analizi sonuçları tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenme, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık.

Abstract

The aim of this study is to determine the burnout level of school principals according to the aspects of emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment and total burnout levels according to these areas. 204 principals and vice principals who worked in 2003-2004 in Düzce primary schools were surveyed in line with this aim. The research is a descriptive study. Quantitative approach is used in the study. The research is conducted on the data collected from Maslach Burnout Inventory. It has been found that principals experience low level burnout; they experience the highest level of burnout in emotional exhaustion while they experience the lowest level of burnout in depersonalization.

Keywords: School principals, burnout, emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment.

¹ Bu makale, Emine Babaoğlan'ın İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik konulu yayımlanmamış doktora tezine dayanılarak yazılmıştır

Yazışma Adresi:^{**} Yard. Doç. Dr., Mehmet A.E.Ün., Eğitim F. Öğr. Üyesi, Burdur/Türkiye, ebabaoğlan@mehmetakif.edu.tr

^{***} Doç. Dr., Başkent Ün., Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, Ankara/Türkiye, akbabas@baskent.edu.tr

^{****} Doç. Dr., Abant İ.B.Ün., Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, Bolu/Türkiye, cakan_m@ibu.edu.tr

Giriş

İnsanlarla iletişim gerektiren işlerde çalışanlar, zamanlarının büyük bölümünü diğer insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde geçirirler. Hizmet edilenin memnuniyeti esas alındığından, genellikle hizmet sunan kişiyle hizmet sunulan kişinin etkileşiminin merkezinde; hizmet edilenin psikolojik, sosyal ve fiziksel sorunları yer alır. Bundan dolayı bu etkileşim kızgınlık, utanç, korku ya da umutsuzluk duygularıyla yüklüdür. Bu sorunların çözümleri her zaman açık olmadığından kolayca çözümleri bulunamaz. Böyle olması, duruma belirsizlik ve hayal kırıklığı katar (Maslach ve Jackson, 1981). İnsanlarla birebir iletişim kurulan işlerde çalışanlardan (aslında onlar farkında olmasalar bile) müşterilerine olumlu duyguları iletip olumsuzları örtbas etmeleri ve duygularını kontrol etmek için büyük çaba göstermeleri beklenir (Mann, 2004). Duygusal etkileşim içermesinden dolayı insanlara karşı duyulan sorumluluk, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan çok daha fazla streslidir ve bu mesleklerde çalışanlar, tükenmişliğe karşı daha açıktırlar (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1999).

Tükenmişlik, insanlarla bir arada çalışanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık duygusudur (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Tükenmişlik, çalışma isteği çok yüksek bireylerin bu çalışma heveslerini kaybetme sürecinin son aşamasıdır. Bu duygu; büyük isteklerle işe başlayan, istediği başarıyı yakalayamayan, fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenmişlik durumu yaşayan kişilerde görülür (Pines, 2003). İnsanlarla yüz yüze etkileşimde bulunmayı gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygusu, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama hissi ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içine alan fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir durumdur. Tükenmişlik, ardışık bir süreçten oluşmaktadır. Ayrıca tükenmişlik duygusal tükenme, müşterilerle ilişkiyi kesme (duyarsızlaşma) ve kişinin başarıları ve kendisi hakkındaki değersizlik duygusu olmak üzere üç boyutludur (Maslach ve Jackson, 1981).

Duygusal tükenme, çalışanın hizmet sunduğu diğer insanlarla yoğun etkileşim kurmasından dolayı, aşırı psikolojik ve duygusal gereksinimlerin yol açtığı duygusal yorulma durumudur (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Bu aşamada iş gören işinden yorgunluk duymaya başlamıştır ve işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü yoktur (Iacovides, Fountaulakis; Kaprinis ve Kaprinis, 2003). Duygusal kaynakları tükendikçe kişi, artık başkalarına daha fazla hizmet sunamayacağını düşünür (Maslach, 1986). Duygusal tükenme yaşayanlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal

kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak içinse kaynak bulamamaktadırlar.

Duygusal tükenme yaşayan kişi işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü olmadığından, kendini bu olumsuz etkiden izole ederek koruma çabasına girer ve böylece duyarsızlaşma boyutu ortaya çıkar. Kişi stresten uzak kalma çabasıyla, müşterileriyle kişisel olmayan ilişkiler kurar (Iacovides, vd., 2003). Duyarsızlaşma, insanlara karşı, çoğunlukla da bakım ve hizmet sundukları insanlara karşı duygusuz ve hissiz tepkilerle kendini gösterir (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Bu davranış çalışanların müşterilerine bir nesneymiş gibi davranmalarına (isimle hitap etmemek gibi) yol açmaktadır. Bu durum, aşırı hassaslık ve işte idealizmin kaybolması şeklinde seyrederek (Hock, 1988; Jackson, Turner ve Brief, 1987). Bu süreç genelde etkisizdir ve tükenmişliğin son safhasını ortaya çıkarır (Iacovides, vd., 2003).

Tükenmişliğin üçüncü aşamasında; kişi insanlarla çalışmalarındaki kendi başarısını negatif değerlendirir. Çalışanlar kendilerini mutsuz ve mesleklerinde doyumsuz hissederler. Bu da daha uç başarısızlık ve yetersizlik duygularına, özsaygı kaybına ve hatta depresyona dönüşebilir (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 1986). Depresyon, düşük moral, insanlardan uzaklaşma, azalan verimlilik, baskıyla başa çıkamama, başarısızlık hissi ve kendine güvenin zayıflığı kişisel başarısızlığın özelliklerindedir (Hock, 1988). İnsanlar, çabalarının olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız hâle geldiği durumlarda, stres ve depresyon belirtisi geliştirirler, davranışlarının bir fark yaratmadığına inandıklarında çabalamayı bırakırlar (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986).

Tükenmişlik; temelini insan merkezli yardım etme mesleklerinden almaktadır. Gerçekte bütün meslekler -belirli türde hasta ya da müşterilerle değilse de çalışma arkadaşları ya da yöneticilerle- insanlar arası etkileşimi gerektirdiğinden gerilim içerirler (Maslach ve Jackson, 1984). Ancak tükenmişlik insanlarla, özellikle sıkıntılı oldukları zamanlarda, yoğun bir şekilde ilgilenilmesi sonucu ortaya çıkan, süregelen duygusal gerginliğe verilen tepkidir (Mazur ve Lynch, 1989; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Torelli ve Gmelch, 1992). Tükenmişlik; duygusal olarak çok yıpratıcı, buna karşın oldukça az haz veren ve çok az takdir edilen hizmete yönelik meslek gruplarında daha yaygındır (Kalker, 1984). İnsanlar arası stresin yaşandığı ve tükenmişliğin değerlendirilmesinin yararlı olacağı mesleklerden biri de okul yöneticiliğidir.

Okul yöneticisi, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden,

değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 60). Okul yöneticisinin görevleri; “Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlamak, organize etmek, koordinasyon görevlerini yerine getirmek, uygulama ve denetimini yapmak, personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler almak, okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunmak, astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlamak, ödüllendirilecek personeli tespit etmek, kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurmak, amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunmak, astlarından gelen önerileri değerlendirmek, çalışmalarıyla ilgili işlerin değerlendirmesini yapmaktır.” (MEB İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı). Okul yöneticisi bu görevlerini yaparken insanlarla yoğun iletişim kurmakta ve tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Sağlıklı yönetici olmadan sağlıklı okulu görmek zordur (Weber, Weltle ve Lederer, 2005). Tükenmişlik, tükenmişlik yaşayan bireyi olumsuz etkilerken, bireyin çalıştığı örgütü de olumsuz yönde etkilemektedir (Forman, 1983; Friesen, Prokop ve Sarros, 1988). Okulların belirlenen hedeflere ulaşabilmesi, eğitim hizmetinin sağlıklı bir ortamda ve en üst düzeyde topluma sunulabilmesi, üstlendiği misyonu yerine getirebilen okul yöneticileriyle olanaklıdır.

Literatürde tükenmişlik yaşayan gruplardan biri de okul yöneticileridir (Aksu ve Baysal 2004; Aydın 2002; Çokluk, 1999; Dönmez ve Güneş, 2001; Friedman, 2002; Gmelch, Gates, Parkay ve Torelli, 1994; Green, 1992; Oplatka, 2002; Örmen, 1993; Sarros 1988; Somech ve Miassy-Maljak, 2003; Stanley,2004; Torelli ve Gmelch, 1992; Weber, Weltle ve Lederer, 2005; Whitaker, 1996). Bu araştırmaların bir kısmında, okul yöneticilerinin düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı (Aydın, 2002; Aksu ve Baysal, 2005; Sarros, 1988) bazı araştırmalarda ise okul yöneticilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı (Izgar, 2000, 2001), müdürlerin yöneticiliğe daha fazla devam etmek istemediği (Whitaker, 1996), eğitim yöneticiliğinin tükenmişliğin sık yaşanan mesleklerden olduğu (Sarros, 1988, Çokluk, 1999; Dönmez ve Güneş, 2001 ve Friedman, 2002) strese bağlı hastalıklara yakalanma oranlarının fazla olduğu (Weber, Weltle ve Lederer, 2005), yaşadıkları stresin en azından % 70’inin kendi mesleklerinden kaynaklandığı (Bergin ve Solman, 1988) ortaya konmuştur.

Okul yöneticilerinin tükenmişlik yaşaması, yöneticinin çalışmalarını olumsuz etkilediği gibi okulun amaçlarına ulaşmasını da engelleyebilir. Okul yöneticilerinin

tükenmişlik düzeyini belirlemek, yönetici tükenmişliğinin önlenmesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonucunun yönetici yetiştirme ve geliştirme sürecine önemli katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır: 1. İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik seviyeleri, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte hangi düzeydedir? 2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma, betimsel bir çalışmadır. Nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır.

Evren

Araştırmanın çalışma evrenini, Düzce’de 2003–2004 öğretim yılında il, ilçe ve köy ilköğretim okullarında çalışan 136 müdür ve 68 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 204 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmış, örneklem alınmamıştır.

Verilerin Toplanması

Maslach Tükenmişlik Ölçeği Düzce ilindeki 204 ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcısına elden ulaştırılmış ve elden toplanmıştır. 204 anketten 203 (% 99.5) anket geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada “yöneticilerin tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri -MTE (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutundaki maddeler olumsuz, kişisel başarısızlık boyutundaki maddeler olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Kişisel

başarısızlık boyutu tersine puanlanmıştır. Bu sayede, toplam tükenmişlik puanını elde etmek için üç alt ölçeğin puanları toplanır hâle getirilirken, alt ölçek puanları da standartlaştırılarak birbiriyle kıyaslanır hâle getirilmiştir. Alt boyutlarda ve toplam tükenmişlikte yüksek puan yüksek düzeyde tükenmişliği; düşük puan düşük düzeyde tükenmişliği yansıtmaktadır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı; Duygusal tükenme boyutu için $\alpha = .75$, Duyarsızlaşma boyutu için $\alpha = .62$, Kişisel başarısızlık boyutu için $\alpha = .71$ ve Toplam Tükenmişlik için $\alpha = .80$ olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırma sorularını çözümlmek için, uygulamadan elde edilen verilerin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, ilişkili ölçümlerde tek yönlü varyans analizi ve tukey testi yapılmış ve tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Bulgular

Okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama, frekans ve yüzdeleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi

Alt Boyutlar	\bar{X}	SS	N	Tükenmişlik Düzeyi	Puan Aralığı	N	%
Duyusal Tükenme	1.08	.60	203	Çok Az Tükenmiş	0 - 0.79	77	37.9
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	85	41.7
				Orta Düzeyde Tük.	1.60-2.39	34	16.9
				Çoğunlukla Tük.	2.40-3.19	7	3.5
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	0	0
Duyarsızlaşma	.64	.56	203	Çok Az Tükenmiş	0 - 0.79	13	65.5
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	57	28
				Orta Düzeyde Tük.	1.60-2.39	9	4.5
				Çoğunlukla Tük.	2.40-3.19	4	2
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	0	0
Kişisel Başarısızlık	.86	.49	203	Çok Az Tükenmiş	0 - 0.79	10	53.7
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	82	40.4
				Orta Düzeyde Tük.	1.60-2.39	9	4.4
				Çoğunlukla Tük.	2.40-3.19	3	1.5
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	0	0
Toplam Tükenmişlik	.90	.40	203	Çok Az Tükenmiş	0 - 0.79	91	44.8
				Az Tükenmiş	0.80-1.59	96	47.3
				Orta Düzeyde Tük.	1.60-2.39	16	7.9
				Çoğunlukla Tük.	2.40-3.19	0	0
				Çok Fazla Tükenmiş	3.20-4	0	0

Tablo 1'den de görüldüğü gibi, duygusal tükenme boyutunda; yöneticilerin 77'si çok az tükenmişken, 85'i az, 34'ü orta, 7'si çoğunlukla tükenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda yöneticilerin 133'ü çok az tükenmişken, 57'si az, 9'u orta ve 4'ü çoğunlukla tükenmiştir. Kişisel başarısızlık boyutunda yöneticilerin 109'u çok az tükenmişken, 82'si az, 9'u orta, 3'ü çoğunlukla tükenmiştir. Toplam tükenmişlikte yöneticilerin 91'i çok az tükenmişken, 96'sı az, 16'sı orta düzeyde tükenmiştir. Yöneticilerin ortalama tükenmişlik puanları; duygusal tükenmede $\bar{X} = 1.08$ olup az tükenmişlik yaşadıkları, duyarsızlaşmada $\bar{X} = .64$ olup çok az tükenmişlik yaşadıkları, kişisel başarısızlıkta $\bar{X} = .86$ olup az düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ve toplam tükenmişlikte $\bar{X} = .90$ olup az tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarının anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkili ölçümlerde tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarına İlişkin ANOVA Sonucu

Varyans Kaynakları	Kareler		Kareler		
	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p
Deneklerarası	134.728	202	.667		
Ölçüm	20.702	3	6.901	48.75	.000
Hata	85.776	606	.142		
Toplam	241.206	611			

*p<.05

Tablo 2’de de görüldüğü gibi; analiz sonucunda, okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur [$F_{(1-404)}=48.75$, $p<.05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey analizi yapılmıştır. Tukey analizine ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tukey Sonucu

	1-Duygusal Tükenme	2-Duyarsızlaşma	3-Kişisel Başarısızlık	Toplam Tükenmişlik
1-Duygusal Tükenme		*	*	*
2-Duyarsızlaşma	*		*	*
3-Kişisel Başarısızlık	*	*		
4-Toplam Tükenmişlik	*	*		

* p < .05

Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3 birlikte incelendiğinde; okul yöneticilerinin duygusal tükenme ortalamaları ($\bar{X} = 1.08$) hem duyarsızlaşma ($\bar{X} = .64$), hem kişisel başarısızlık ($\bar{X} = .86$) hem de toplam tükenmişlik ($\bar{X} = .90$) ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek iken; duyarsızlaşma puanları da hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik puan ortalamalarından anlamlı olarak daha düşüktür.

Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticileri, duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliği “az düzeyde” yaşarken, duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği “çok az düzeyde” yaşamaktadırlar. Bu bulgu, okul yöneticileri üzerine araştırma yapan, Aydın (2002), Aksu ve Baysal (2004), Örmən (1993) ve Sarros (1988)’un bulgularıyla tutarlıdır. Izgar ise (2000, 2001) okul yöneticilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadığını bulmuştur.

Gmelch, okul müdürlerine mesleki kaynaklı stresin yüzdesini sormuş; okul müdürlerinin % 60’tan fazlası, yaşadıkları stresin en azından % 70’inin kendi mesleklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Bergin ve Solman, 1988). Schaufeli ve Enzmann (1998), tükenmişliğe yol açan üç etken bulmuşlardır. Bunlar; a) İşe başlama sırasındaki güçlü motivasyon, b) Uygunsuz iş çevresi, c) İstenmeyen iş çevresine tepki olarak yetersiz baş etme becerilerinin kullanımınıdır (Golden, Piedmont, Ciarrocchi ve Rodgeron, 2004).

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin az ya da çok az düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulgusu, yurt dışında ve Türkiye’de daha önce yapılan araştırma bulgularından bir kısmıyla tutarlı gözükmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliği az düzeyde, duyarsızlaşmayı çok az düzeyde yaşaması çoğu yöneticinin; yeterli baş etme becerilerine sahip olduklarına işaret ediyor olabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin sorunlarını kendi aralarında paylaşmaları ve zaman yönetimi tekniklerini bilmeleri de tükenmişlik düzeylerinin az olmasına katkı sağlamış olabilir. Araştırmaya katılan yöneticiler ilköğretim okullarında çalışmaktadırlar ve MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi’ne göre ilköğretim denetçileri yılda en az iki kez ilköğretim okullarını ziyaret etmektedir. Bu ziyaretler sırasında yöneticiler sorunlarını denetçilerle paylaşma olanağına sahiptirler. Ayrıca araştırmann yapıldığı ilin küçük olması, yöneticilerin denetçilerle kolaylıkla iletişim kurabilmesini, informal ortamlarda da görüşebilmesini kolaylaştırıyor olabilir. Bu görüşmelerde yöneticiler okullarıyla ilgili yaşadığı

sorunları ve çözüm yollarını konuşabilirler. Yöneticilerin meslektaşlarıyla ve üst yöneticilerle sorunlarını paylaşması tükenmişlik düzeylerinin düşük olmasında etken olabilir (Babaoğlan, 2006).

Okul yöneticilerinin az düzeyde kişisel başarısızlık yaşaması, kendilerini başarılı gördükleri, yani kendilerini büyük oranda yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte az düzeyde, duyarsızlaşmada çok az düzeyde tükenmişlik yaşaması; alt boyutlardaki ve toplamdaki tükenmişlik düzeylerinin birbiriyle tutarlı olduğu, okulların işleyişinin oldukça iyi düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun iki büyük deprem yaşaması; deprem sonrası çadır, prefabrik ve baraka dersliklerde eğitim öğretimi devam ettirmeye çalışmaları, yöneticilerin dayanıklılıklarını ve dirençlerini artırmış ve olumsuz koşullarla mücadele etmede yöneticilere deneyim kazandırmış olabilir. Kendilerinin, yakınlarının ve çevrelerindeki kişilerin yaşadığı sıkıntı ve acılardan sonra, yöneticiler okulda karşılaştıkları sorunları fazla önemli görmeyerek kendilerini duygusal olarak yormamış ve böylece stresten korumuş olabilirler. Diğer yandan bu araştırma sonucu, tükenmişlik ölçeğini kendi kendilerine dolduran yöneticilerin, sosyal beğenirlik yönünde yanıtladıkları ve olan durumdan ziyade olması gerekene göre değerlendirme yaptıkları şeklinde yorumlanabilir. Tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalarda, katılımcıların kendilerinin doldurduğu ölçeklerin yanında, gözlem ya da görüşme gibi nitel yöntemler kullanılması önerilebilir.

Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerine ilişkin genel ortalamalar çok az ve az düzeyde olmasına karşın, tükenmişlik düzeylerine ilişkin frekanslara bakıldığında, duygusal tükenmede yöneticilerin 34'ünün orta, 7'sinin çoğunlukla, duyarsızlaşmada yöneticilerin 9'unun orta, 4'ünün çoğunlukla, kişisel başarısızlıkta yöneticilerin 9'unun orta, 3'ünün çoğunlukla, toplam tükenmişlikte yöneticilerin 16'sının orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle duygusal tükenmede 41, duyarsızlaşmada 13, kişisel başarısızlıkta 12, toplam tükenmişlikte 16 yöneticinin orta ve çoğunlukla düzeyinde tükenmişlik yaşaması; ilköğretim okulu yöneticileri için tükenmişliğin sorun olarak ele alınması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuca göre, okul yöneticilerinin önemli bir oranının stres yönetimi ve tükenmişlikle başetme sürecinde sorun yaşadığı söylenebilir. Tükenmişliğin bireysel bir sorun olarak görülmeyip, genel bir sorun olarak görülerek, okul yöneticilerinde tükenmişliği önleyici tedbirlerin alınması gerektiği vurgulanabilir.

Tükenmişlik düzeylerinin farklılığına bakıldığında, okul yöneticilerinin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik ve çok az düzeyde tükenmişlik yaşadığı duyarsızlaşma puanları anlamlı olarak farklıdır. Okul yöneticileri; duygusal tükenmeyi, kişisel başarısızlıktan, toplam tükenmişlikten ve duyarsızlaşmadan anlamlı olarak daha fazla yaşamaktadırlar. Bu sonuç Örmən (1993)'in yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin tehlikeli boyutta olmadığı, duygusal tükenmenin yöneticiler için en büyük sorun teşkil ettiği sonucuyla da tutarlı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca okul yöneticileri duyarsızlaşmayı ise duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikten anlamlı olarak daha az yaşamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin duygusal tükenme şeklindeki tükenmişliği; kişisel başarısızlık, toplam tükenmişlik ve duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlikten daha fazla yaşaması sonucu; yöneticilerin veli, öğrenci, öğretmen gibi iletişim halinde olduğu kişilerle sürekli iç içe ve bu kişilerin gereksinimlerine yanıt bulma çabası içerisinde olmaktan dolayı duygusal olarak yorulma yaşadıklarıyla açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği, kişisel başarısızlıktan ve toplam tükenmişlikten daha az yaşaması, onların öğrenci, öğretmen, veli ve okul ile ilgili olan herkese karşı olumsuz davranışlarının en az düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir ki, tersini yapmak hem yasal düzenlemelerle yasaklanmıştır, hem de etik olarak Türk toplumunda hoş karşılanmayan bir durumdur. Okul yöneticileri bir çeşit işletme yöneticileri gibi kendi okullarının diğer okullara göre daha iyi bir konumda olduğunu kanıtlamak, öğrencileri okullarına çekmek için okullarıyla ilgili olumlu bir görünüm sağlamak durumundadırlar. Bunu yaparken de okulun hizmet sunduğu kimselere karşı gerekli saygı ve özen içinde davranmaları gerekmektedir. Babaoğlu ve Çakan (2005) ilköğretim okulu yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin insanlar arası ilişkiler alanında oldukça iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İnsanlar arası ilişkilerde iyi durumda olan okul yöneticilerinin hizmet verdikleri insanlara karşı olumsuz davranışları da en az düzeyde göstermeleri bu araştırma sonucuyla tutarlı bir durumdur.

Okul yöneticilerinin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı kişisel başarısızlık düzeylerinin duyarsızlaşmadan anlamlı olarak yüksek, duygusal tükenmeden anlamlı olarak düşük olması, yöneticilerin kendilerini çok başarısız görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Genel olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tükenmişlik

ortalamlarına göre az düzeyde tükenmişlik yaşadığı, ayrıca okul yöneticilerinin tükenmişlik ortalamalarına göre en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan duygusal tükenmede 41, duyarsızlaşmada 13, kişisel başarısızlıkta 12, toplam tükenmişlikte 16 yöneticinin orta ve çoğunlukla düzeyinde tükenmişlik yaşadığı söylenebilir.

Kaynaklar

- Aksu, A. ve Baysal, A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(41), 7–24.
- Aydın, L. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bireysel tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Babaoğlan, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Babaoğlan, E. ve Çakan, M. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin değerlendirilmesi: Müdürlerin insan ilişkileri, kavramsal ve teknik yeterliklerine ilişkin bir araştırma. *AİB Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(10), 19–39.
- Bergin, M. ve Solman, R. (1988). Perceptions of role related stress in senior educational executives and its relationship to their health. *The Journal of Educational Administration*, 26(2), 159-183.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A review and Integration of Research on Job Bunout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–658.
- Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve işitme engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, 5, 71–78.
- Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1999). Marmara Üniversitesi'ne bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılmıklarında kişilik özelliklerinin rolü. *Öneri*, 2(11), 51–63.
- Ergin, C. (1993). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik

- ölçeğinin uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Ed.), *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Birliği Yayını, Ankara, 143–154.
- Forman, S.G. (1983). Occupational stress management: Cognitive-behaviorel approaches. *Children and Youth Services Review*, 5, 277–287.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 229–251.
- Friesen, D., Prokop, C.M., ve Sarros, J.C. (1988). Why teachers burn out. *Educational Research Quarterly*, 12(3), 9–19.
- Golden, J., Piedmont, R.L, Ciarrocchi J.W. ve Rodgerson, T. (2004). Spirituality and burnout: An incremental validity study. *Journal of Psychology and Theology*, 32(2), 115–125.
- Green, T.H. (1992). A study of the levels of burnout as perceived by public school principals in the state of Maine. Ed.D. Peobody College for Teachers of Vanderbilt University, 103pp, Order No. DA9235917. Dissertation Abstracts International, Vol.53, No:7, January, ISSN 0419–4209.
- Gmelch, W.H., Gates, G., Parkay, F.W., ve Torelli, J.A. (1994). The impact of personal, and organizational characteristics on administrator burnout. Paper presented at the annual meeting of The American Educational Research Association, New Orleans, LA, April.
- Hock, R.R. (1988). Professional Burnout among Public Schol Teachers. *Public Personel Management*, 17(2), 167–189.
- Iacovides, A., Fountaulakis, F.N., Kaprinis, St. ve Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout, and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209–221.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (Burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2001). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(27), 335-346.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L. ve Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640.
- Jakson, S.E., Turner, J.A. ve Brief, A.P. (1987). Correlates of burnout among public

- service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 339–349.
- Mann, S. (2004). People-work: emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance ve Counselling*, 32(2), May, 205–221.
- Maslach, C. (1986). Stress, Burnout, and workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 53–75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133–153.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422.
- MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmî gazete*, Tarih: 27/08/2003, Sayı: 25212. Değişiklik: *Resmî Gazete*, Tarih: 21/10/2004 Sayı: 25620.
- MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. *Tebliğler Dergisi*, Tarih: Şubat 2001, Sayı: 2521.
- MEB İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı. *Tebliğler dergisi*, Ocak, Sayı: 2000–2508.
- Oplatka, I. (2002). Women principals and the concept of burnout: An alternative voice? *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 211–226.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pines, A.M. (2003). Occupational Burnout: A Cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and Its Implications for Career Counselling. *Carrer Development International*, 8(2), 97–106.
- Sarros, J.C. (1988). Administrator burnout: Findings and future directions. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 184–196.
- Somech, A., ve Miassy-Maljak, N. (2003). The relationship between religiosity and burnout of principals: The meaning of educational work and role variables as mediators. *Social Psychology of Education*, 6, 61–90.

- Stanley, T.L. (2004). Burnout: A manager's worst nightmare. *Supervision*, 65(5), 11–13.
- Torelli, J.A. ve Gmelch, W.H. (1992). Occupational stress and burnout in educational administration. *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco, CA, April 20–24.
- Weber, A., Weltle, D. ve Lederer, P. (2005). Ill health and early retirement among school principals in Bavaria. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Springer-Verlag, 10.1007/S00420–004-0555-9.
- Whitaker, K.S. (1996). Exploring causes of principal burnout. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 60–71.

*Summary***THE BURNOUT LEVEL OF PRIMARY SCHOOL
PRINCIPALS^{**}****Emine BABAÖĞLAN^{**}****Sadegöl AKBABA ALTUN^{***}****Mehtap ÇAKAN^{****}**

Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who work with people in some capacity. Emotional exhaustion refers to feelings of being emotionally overextended and drained by one's contact with other people. Depersonalization refers to an unfeeling and callous response toward these people, who are usually the recipients of one's service or care. Reduced personal accomplishment refers to a decline in one's feelings of competence and successful achievement in one's work with people (Maslach & Jackson, 1984; Maslach, 1986).

Burnout appears to be related to response of interpersonal job actions and intense contact with people (Torelli & Gmelch, 1992). Burnout is a prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Burnout is most prevalent among those in the helping or service professions, where much is given emotionally, very often with little gratification or acknowledgement received in return (Kalker, 1984). A working group experiencing burnout and included in service sector is school principals in literature (Aksu & Baysal, 2004; Aydın, 2002; Dönmez & Güneş, 2001; Gmelch, Gates, Parkay & Torelli, 1994; Green, 1992; Izgar, 2001; 2000; Oplatka, 2002;

^{*} Bu makale, Emine Babaoğlan'ın İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik konulu yayımlanmamış doktora tezine dayanılarak yazılmıştır

Address for correspondence: ^{**}Yard. Doç. Dr., Mehmet A.E.Ün., Eğitim F. Öğr. Üyesi, Burdur/Türkiye, ebabaoğlan@mehmetakif.edu.tr

^{***} Doç. Dr., Başkent Ün., Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, Ankara/Türkiye, akbabas@baskent.edu.tr

^{****} Doç. Dr., Abant İ.B.Ün., Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, Bolu/Türkiye, cakan_m@ibu.edu.tr

Örmen, 1993; Sarros, 1988; Somech & Miassy-Maljak, 2003; Stanley, 2004; Torelli & Gmelch, 1992; Whitaker, 1996).

School principals' experiencing burnout may hinder the school from achieving its goals as well as affecting the principal adversely. Determining the burnout level of the school principals is considered important in terms of improving the course of school and eliminating the obstacles in improving the quality of education.

The aim of this study is to determine the burnout level of school principals according to the aspects of emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment and total burnout levels according to these areas. 204 principals and vice principals who worked in 2003-2004 in Düzce primary schools were surveyed in line with this aim. Total 203 questionnaires were responded (12 females and 191 males) and evaluated.

The research is a descriptive study which determines the present situation. Quantitative approach is used in the study. The research is conducted on the data collected from the questionnaire that Maslach Burnout Inventory. In the study; frequency, percentage and arithmetical means of data that was obtained for the purpose of determining the burnout level of school principals according to the aspects of emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment and total burnout levels. In order to determine whether the burnout levels of school principals are significant different or not, one way analysis of variance is estimated in the related measurement and Tukey test is used in order to find out groups that differ from others.

While the school principals experience emotional exhaustion, reduced personal accomplishment and total burnout at "low level", they experience the burnout in the form of depersonalization at "very low level". This finding is consistent with the findings of Sarros (1998), Aydın (2002) and Aksu and Baysal (2004) who conducted survey on school principals. That the school principals experience emotional exhaustion, reduced personal accomplishment and total burnout at low level and they experience depersonalization at very low level in that study may indicate that most of the principals have adequate management skills coping with burnout process. Moreover, the school principals' sharing the their problems among themselves and their awareness of time management techniques might have contributed to the fact that their burnout levels are low.

That the school principals experience reduced personal accomplishment at low level may be interpreted as that they consider themselves successful, that is, they consider themselves highly sufficient. That primary school principals experience emotional exhaustion, reduced personal accomplishment and total burnout at low level and they experience burnout in depersonalization at very low level may indicate that burnout levels in the lower dimension and society are consistent with one another and the course of the schools which are the places where planned educational activities turn into teaching activities is in a relatively good condition. Moreover, that most of the school principals involved in that study experienced two great earthquakes and they strived to continue the educational process in tent, prefabric and barrack classrooms might have raised the endurance and the resistance of the principals and enabled the principals to gain experience in struggling under adverse conditions.

Although the school principals' general average concerning the burnout level is very low and low, taking the frequencies concerning burnout levels into consideration, in which 41 principals experienced medium and high level of burnout in terms of emotional exhaustion, 13 in terms of depersonalization, 12 in terms of reduced personal accomplishment, 16 in terms of total burnout, it turns out to be necessary to deal with burnout as a problem for primary school principals. In the light of that finding, a majority of school principals may be said to have difficulty in coping with burnout process and have difficulty in stress management. It may be emphasized that preventive measures against burnout in school principals ought to be taken regarding the burnout not as a personal problem but as a general problem.

Taking the difference in burnout levels into consideration, the scores of emotional exhaustion, reduced personal accomplishment and total burnout in which the principal experienced low level of burnout and those of depersonalization in which the principals experienced very low level of burnout are significantly different from one another. The school principals experience emotional exhaustion much more than reduced personal accomplishment, total burnout and depersonalization. The school principals experience depersonalization much more than emotional exhaustion, reduced personal accomplishment and total burnout.

That the school principals experience the burnout in the form of emotional exhaustion more than the burnout in the form of reduced personal accomplishment, total burnout and depersonalization may be explained in that they experience fatigue because they are constantly in touch with the parents, students and the teachers and they constantly try to find answers to those people's requirements. Moreover, it may

be said that the number of principal assistants in schools isn't enough to cope with the principal work load.

Depersonalization refers to an unfeeling and callous response toward people, often the recipients of one's service or care (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). That the school principals experience burnout in the form of depersonalization less than the burnout in the form of reduced personal accomplishment and total burnout may be interpreted as; their negative attitudes to students, teachers, parents and anyone in the context of school are at the minimum level, the contrary of which has been banned through legal regulations and is not a welcomed condition in Turkish society. Just like the enterprise administrators, the school principals are in a condition to prove that their schools are in a higher status than the other schools and provide a favorable view of their schools to attract the students to their own schools. They are required to treat the ones the school serves for with respect and care while doing so.

In general, it can be stated that school principals experience low level burnout. In addition they experience the highest level of burnout in emotional exhaustion while they experience the lowest level of burnout in depersonalization.