

İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNDE TÜKENMİŞLİK (KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖRNEĞİ)

Kemal POYRAZ

Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Hürmüs SÜRÜCÜOĞLU

Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Bilim Uzmanı

ÖZET: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin tükenmişliğinin, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte hangi düzeyde olduğunu belirlemek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerinin; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları az tükenmişlik vardır. Ayrıca duyarsızlaşma alt boyutunda ise çok az tükenmişlik vardır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Sistemi, Okul Yöneticileri, Tükenmişlik, Tükenmişliğin Boyutları, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri

BURNOUT IN PRIMARY AND HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS (A CASE STUDY IN KÜTAHYA)

ABSTRACT: The aim of this study is to determine the burnout levels of school administrators according to the dimensions of burnout and total burnout and to analyse their perceptions of burnout dimensions according to the several variables. According to the investigations, schools administrators, emotional exhaustion, personal accomplishment, and total burnout scores are less burnout. There is very little burnout is also the dimension of depersonalization.

Keywords: Education System, School Administrators, Burnout, Burnout Dimensions, Burnout Fighting Techniques

GİRİŞ

Tükenmişlik sendromu, insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson; 1981; 99-113). Özellikle insanlarla sık sık yüz yüze iletişim içinde olan bireylerde görülür. Bu nedenle, araştırmada öğrenci, öğretmen, veli ve üst yönetimle sürekli etkileşim içinde olan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri belirlemek, tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu, mesleki kıdem, öğrenim durumu, toplam yöneticilik kıdemi, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı, görevi, görev yeri ve sağlık durumu açısından nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır.

Geleceğin büyüklerinin yetiştirildiği kurumun başında olan okul yöneticilerinin fiziksel ve psikolojik durumlarının iyi olması gerekmektedir. Tükenmişlik, yaşam kalitesini düşüren, fiziksel ve psikolojik durumu bozan bir sendromdur. Bu nedenden dolayı okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini en alt seviyeye indirilmesi önem arz etmektedir. Tükenmişliği en alt seviyeye indirebilmek için ise tükenmişliğin ne olduğunun, nasıl mücadele edileceğinin öğrenilmesi gerekir. Tükenmişliğe bireysel ve örgütsel faktörler sebep olmaktadır. Bireysel nedenlere; demografik nedenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim) ile kişisel ve psikolojik nedenler (mesleki kıdem, dış kontrol odaklı olmak, öz-yeterlilikten -kendine yeterlilik- yoksun olmak, kişisel ihtiyaçlar ve motivasyonlar, empati yeteneği, beklenti düzeyi, gerçek kişilik ve benlik imajı, otonomi ve öğrenilmiş çaresizlik, psikolojik dayanıklılık, duyguları yönetme yeteneği) olarak sıralanabilir. Örgütsel faktörlere ise; rol çatışması ve rol belirsizliği, iş ortamı, iş yükü, kontrol, ödülleri, aidiyet, birlik ve grup olma duygusu, adalet, çatışma, hizmet ilişkisi ve yönetim şeklinde sıralanabilmektedir.

Tükenmişlik sendromunun varlığı kişilerde fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilere sebep olmaktadır. Bu belirtiler aşağıda özetlenmiştir. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; uykusuzluk-uyuşukluk, düşük enerji, yorgunluk-bitkinlik duygusu, nedeni bilinmeyen baş ağrıları ve genel vücut ağrıları, kilo kaybı, gastro intestinal sistem (sindirim sistemi) rahatsızlıkları, deri yakınmaları, solunum güçlüğü, kalp hastalıkları, zayıflık hissi, kaza yapmaya eğilim, hastalıklara kolay yakalanma, ürpermeler, grip veya nezleyle yakalanmak, sık sık baş ağrısı, bulantı nöbetleri, kas tutulmaları, sırt ağrıları çekmek, psikosomatik şikâyetler, yemek yeme alışkanlıklarının değişmesi ve uyku güçlüğü çekmek şeklinde sıralanabilir (Çiper; 2006;16).

Tükenmişliğin Psikolojik / Ruhsal Belirtileri; Çökkün duygu durumu, çabuk hayal kırıklığı yaşama, geleceğe umutsuz bakma, sıkıntı, huzursuzluk, değersizlik hissetme, kararsızlık, sabırsızlık, tahammülsüzlük, hüznü ya da duygusuz hissetme, bazen de umursamazlık (Arabacı, 2010), engellenmişlik hissi ve sınırlılık, korku ve kaygı, depresyon ve bazı psikolojik hastalıklar, görülebilmektedir.

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri; çabuk öfkelenme, ani tepki gösterme ve engellenme belirtileri, işe gitmek istemeyiş hatta nefret etme, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler, işe gelmemeler, ilaç, alkol, tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma, özsaygısı ve özgüvende azalma, evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı, teslimiyet, güncellik, suçluluk, içerenmişlik, hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olmayış, yansıtma, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da onlardan kaçınma, başarısızlık hissi, çalışmaya yönelmede direniş, arkadaşlarla iş konusunda konuşmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma (Düzaş, 2008; 34), şeklinde sıralanabilir.

Bahsedilen tüm bu belirtiler, bireyin kendini etkilediği gibi örgütsel ve ailesel tüm çevresini etkilemektedir.

Tükenmişlik düzeyini en alt seviyelere indirmek, bireysel ve örgütsel mücadele tekniklerinin bilinmesi ile mümkündür. Bireysel yöntemler; kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirlemek, gevşeme, fiziki egzersiz, besleme, sorunları içselleştirmek, olumluyu

vurgulamak, mizah, özel hayat ve iş hayatı arasında geçiş, iş değiştirme, iletişim becerilerinin öğrenilmesi, zaman yönetimi olarak sıralanabilir. Örgütsel yöntemler ise; yönetim ve örgüt geliştirme, personel seçimi, personel güçlendirme, işe ara vermek, çatışmaların yönetimi, eğitim programları, iş zenginleştirme, sosyal destek sistemleri, olarak sıralamak mümkündür.

TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TANIMI

Greene'nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan "Bir Tükenmişlik Olayı", orijinal adıyla "A Burnt-Out Case", isimli romanında da kendine yer bulan kullanım, "büyük bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi" şeklinde tanımlanmıştır. Daha sonra Tükenmişlik (burnout), 1970'lerde Amerika'da, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Maslach vd.; 2001; 397-422).

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freunderberger tarafından, "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanmayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlanmıştır (Freundenberger, 1974; 159-165; Peker, 2002; 306).

Cherniss (1980)'e göre tükenmişlik; kişinin, doyumsuzluk ya da aşırı stres nedeniyle işten soğuma biçiminde ortaya çıkan bir tepkidir. Bu durumun ortaya çıkmasına sebep olarak da aşırı bağlanmayı gösterir (Akçamete vd., 2001;1).

Freundenberger ve Richelson (1980) tarafından tükenmişlik; kişinin kendini bitirmesi, fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketmesi ve kişinin kendisinin ya da toplumun değerlerinin empoze ettiği bazı gerçekçi olmayan beklentilere ulaşmak için aşırı derecede çabalayarak kendini yorması (tüketmesi) olarak tanımlanmıştır (Maslach, 1986; 53-75).

Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi" olarak tanımlamıştır (Basım ve Şeşen, 2006; 16).

Maslach ve Jackson tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson, 1981; 99-113).

Shirom(1989) tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir (Shirom,1989;25-48).

Türk Dil Kurumunun güncel Türkçe sözlüğünde tükenmişlik kavramının kelime anlamı olarak, "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak tükenmişlik; bireysel, örgütsel ve ailesel nedenlerden dolayı, kişinin kendisini yetersiz, başarısız ve gücünü kaybetmiş hissettiği, işten ve yaşamdan soğuduğunu düşündüğü durumudur. Ayrıca birçok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır (Akçamete vd., 2001, 2).

TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik kavramını kendi bakış açısıyla değerlendiren bazı araştırmacılar, kendilerine göre bazı modeller oluşturmuşlardır.

Cherniss Tükenmişlik Modeli: İş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenlerin, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir (Sılığ, 2003; 2).

Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli: Perlman ve Hartman'ın (1982) yaklaşımı, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir (Perlman ve Hartman, 1982; 283-305). Tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtan, Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme), Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme) ve Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi) (Oruç, 2007; 14). Bu modelde; "durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu" olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli: Bu modelde, tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürülmüştür. Bu modelde; Idealistik Coşku, Durgunluk, Engelleme ve Apati olmak üzere görüldüğü üzere 4 aşama vardır.

Pines Tükenmişlik Modeli: Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin nitelikleri; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde sıralanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988).

Meier Tükenmişlik Modeli: Bandura'nın öz-yeterlilik modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Sürgevil, 2006;32). Meier'e göre tükenmişlik (1983); Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur (Sürgevil, 2006;33). Meier'in tükenmişlik modeli aşağıdaki dört öge ile açıklanabilir: Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies), Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing)

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli: Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modelindeki yaklaşımın temelini, Eric Erikson'un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model 4 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar Kimlik-Rol Karmaşası, Yeterlilik-Yetersizlik, Verimlilik-Durgunluk, Yeniden Oluşturma- Hayal Kırıklığıdır (Karabıyık Özipek, 2006; 10).

Maslach Tükenmişlik Modeli: Maslach ve arkadaşları tükenmişliği; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan (Kozak, 2001; 11-12) üç boyutlu bir sendrom olarak kabul etmektedir. Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Maslach; 1982). Ayrıca "Duygusal Tükenme" genel iş stresleri veya iş yükü talepleri ile duygusallaşma hastalık faktörleri ile kişisel başarı ise bireysel ve kişilik faktörleri ile ilişkilidir (Glasberg vd., 2007).

Uygulamada en çok kullanılan Maslach Tükenmişlik Modelinde yer alan üç aşama aşağıda özetlenmiştir.

Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme yaşayan kişi insanlara yardım ederken, kendisinden istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden enerji eksikliği ve duygusal kaynakların bittiği duygusuna kapılır. Bu duygusal yoğunluktaki kişi hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar özverili ve sorumlu davranmadığını, yetersiz olduğunu düşünerek gerginlik ve engellenmişlik duyguları yaşar (Gezer vd., 2009; 243-250). Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişlik bileşenidir (Ersoy ve Demirel Utku, 2005; 44). Bu nedenle tükenmişliğin çekirdeğini oluşturan duygusal tükenme, işin işleyişini bozar (Meesters ve Waslander, 2010; 13). Örgütsel ve yönetsel nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişliğe karşı çalışanlar; işten erken ayrılma, işe geç gelme, sık sık rapor ve izin alma, mümkün olduğu kadar işyerinden uzak olmaya çalışma gibi çeşitli tepkiler geliştirmektedirler (Yeniçeri vd., 2009; 88).

Duyarsızlaşma

İş gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur (Musaoğlu, 2008; 17). Kısacası bireyin diğerlerine ilgi göstermemesi, uzaklaşması, aldırış etmemesi ve düşmanca tavırlardan dolayı bireyin kendisini ve hizmet verdiklerini olumsuz bir şekilde algılamasıdır (Serinkan ve Bardakçı, 2009; 118).

Düşük Kişisel Başarı Hissi

Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlik ve başarı duygularını tanımlar. Azalmış kişisel başarı, kendini olumsuz değerlendirme eğilimi, kendini incelemede dahil olmak üzere, değer yada anlamı olmayan kötü iş performansı ile karakterizedir (Borkowski, 2011; 246). Bu nedenle kişisel başarısızlık, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi, kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur. Kişi bunun sonucunda kendine saygısını kaybedebilir. Harcadığı çabanın karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini, algılandığında ise zaten var olan "stres" giderek artar ve depresyon belirtileri göstermeye başlar. Gösterdiği faaliyetlerin bir değişiklik yapmayacağına inandığında da uğraşmayı bırakır (Gezer vd., 2009; 243-250).

OKUL YÖNETİCİLERİNDE TÜKENİŞLİK

Okul, eğitim sisteminin en alt ve en önemli kademesidir. Önemli olmasının nedeni okulda geleceği temsil edecek vatandaşların yetiştirilmesidir. Bu nedendir ki eğitimi veren öğretmenlerin yanında, okulların başarılı olmasını etkileyen en önemli unsurlardan biri olan okul yöneticilerinin de ruh sağlıklarının yerinde olması büyük önem arz etmektedir.

Okul yöneticileri, özel okullarda ya da devlet okullarında görevlerine devam etseler dahi, yönetme gücünü kanun, yönetmelik ve tüzüklerden almaktadırlar. Kanun, yönetmelik ve tüzüklerden ayrı hareket edememeleri de kontrolün tam anlamıyla kendilerinde olmadığının göstergesidir. Sadece belli çerçevede olma durumundadırlar. Bu nedenle, tükenmişlik sendromunun örgütsel nedenlerini en alt düzeye çekmede zorlanırlar. Örneğin iş ortamında yeterli imkanların sağlanması sadece devletin izin verdiği ölçüde yapılabilir. Her okul, ihtiyacını izin verilen ödeneklerle karşılamaktadır. Okulda değişiklik yapılmak istenildiği zaman öğrenci velilerinden para toplamak durumunda kalınmakta, zorunlu olarak para toplanamadığı için sadece gönüllü velilerden para toplanabilmektedir. Zorunlu para toplandığı zaman okul yöneticilerine soruşturma açılarak, çeşitli yaptırımlar uygulanmaktadır.

Kamu dairelerinde tüm memurlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidirler. Devlet Memurları Kanununda ödül ve cezalar açıkça belirtilmiştir. Kanunda ödüllerin üzerinde çok fazla durulmadığı, disiplin cezalarının üzerinde durulduğu görülmektedir. Memurların ceza almasını gerektirdiği bir durum olduğunda hemen soruşturma açılmakta ve soruşturmanın sonucunda da haksız olduğu ispatlanırsa ceza verilmektedir. Personelin ödül almasını gerektiren durumlar ise amirinin inisiyatifine bırakılmıştır. Özellikle üst yönetimde arası iyi olmayan ya da aynı görüşe sahip olmadığını düşündüğü personele ödül vermek istememektedirler. Ayrıca eğitim müfettişleri tarafından yapılan soruşturmanın müfettişin yorum farkı nedeniyle yapılan fiilin aynı olsa bile iki ayrı müfettiş farklı ceza uygulayabilmektedir. Bu nedenle ödül ve ceza uygulamalarında adaletli dağıtım yapmak çok zor olmaktadır. Ayrıca ister okul yöneticileri olsun ister diğer personeller olsun ödül ve ceza durumlarının hakkaniyetli dağıtım olmadığını düşünüldüklerinde ise tükenmişlik görülebilmektedir. Bu nedenle memurlara verilen ödüllerin daha açık bir şekilde kanun, yönetmelik ya da tüzüklerde belirtilmesi gerekmektedir. Böylece adaletsizliğin yaratacağı psikolojik sorunların en aza indirilmesi mümkün olur.

Okul yöneticilerinde mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalmasını (Izgar, 2001; 138), en kıdemli okul yöneticilerinin, diğer kıdem gruplarından daha rahat durumda olmalarıyla açıklanabilir (Aksu ve Baysal, 2005; 7-24). Diğer bir deyişle mesleki kıdem ve saygınlık arttıkça tükenme azalmaktadır (Aksoy, 2009; 133). Özellikle görevine yeni başlayan yöneticilerin deneyim, bilgi ve tecrübelerinin az olmasından dolayı tükenmişlik yaşamaları muhtemeldir. Ayrıca emeklilik sürelerini tamamlayan, ancak görevlerine devam eden okul yöneticilerinin istediklerinde emekli olabilecekleri için tükenmişlik düzeyleri düşük olması muhtemeldir.

Diğer bir sorun ise okuldaki öğrenci ve öğretmen sayılarıdır. Öğretmen sayısı az olan okullarda kişisel ilişkileri artırmakta, öğretmen sayısı fazla olan okullarda ise denetimi güçleştirmektedir (Izgar, 2001; 138). Denetim güçlüğünü aşma amacıyla daha çok yönetici görevlendirilmektedir. Bu tip okullarda okul müdürünün yanı sıra müdür yardımcısı ve iki ya da daha fazla müdür yardımcısı görevlendirilmektedir. Eğer görev dağılımı dikkatli ve düzgün yapılırsa, yönetim sorunlarından bazıları kendiliğinden çözülür.

Okul yöneticilerinin görev yeri de tükenmişlik sendromunun görülmesi için bir sebep olabilir. Özellikle İlköğretim ikinci kademesi ve ortaöğretim öğrencilerinin ergenlikten kaynaklanan sorunları öğretmenleri ve okul yöneticilerinin tükenmişliklerine zemin hazırlayabilir. Yapılan bir araştırmada; lise öğretmenleri anaokulu ve ilköğretim okulu öğretmenlerine göre tükenmişlik puanlarının yüksek olduğu, bunun sebepleri olarak, lise öğrencilerinin yaşadıkları ergenlik dönemi problemlerine ek olarak meslek seçme ve üniversite sınavına hazırlanmalarını gösterdiği, belirtmektedir (Peker, 2002; 319-331). Ergenlik döneminde değişim yaşayan öğrenciler okuldan daha çabuk uzaklaşmakta, duygusallık ve agresifleşme daha çabuk yaşanabildiğinden öğrenciler arası tartışmalar ve kavgalar daha sık yaşanmaktadır. Sınıf içindeki sorunların bir kısmını öğretmenler çözebilirler, ancak bu konuda okul yöneticilerine de büyük görevler düşmektedir.

Tükenmişlik yaşamaya başlayan okul yöneticisi içinde bulunduğu okulun tamamını etkilemeye başlayacaktır. Özellikle duyarsızlaşma seviyesi yüksekse, katı, kaba davranışlar sergileyen, kimsenin sorununu umursamayan birey, tüm okulu etkiler. Bu durumda emri altında çalışan personel ezilir. Personelin de bir süre sonra duygusal tükenmişlikleri artar ve kişisel başarı hissi azalır (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; 123-155). Öğrencilerin yetiştirilmesinde şiddet ve öfkenin, öğrencilerin ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Bu gibi durumlar okul içinde huzursuzluk yaratır.

Ayrıca bireysel önlemlerin dışında, kurumsal önlemlerin de alınması gerekmektedir. Kurumsal önlemleri alabilmek için bürokratik engellerin aşılması gerekmektedir. Özellikle Bakanlık bazında tükenmişliğin sorun olarak kabul edilebilmesi en önemli basamaktır. Böylece sosyal imkânların artırılması, ödül ve ceza sistemlerin düzenlenmesi, adalet sisteminin gözden geçirilmesi, personel seçme ve yerleştirmede kriterlerin iyi belirlenmesi, hizmet içi eğitim faaliyetlerine daha çok önem verilebilmesi, aktif yönetime katılımın sağlanması gibi önlemler alınabilir.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları, Sayıtlılar

Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin tükenmişlikleri, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu, mesleki durum, öğrenim durumu, toplam yöneticilik kıdemi, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı, görevi, görev yeri ve sağlık durumuna göre hangi düzeyde olduklarını belirlemektir. Araştırmanın yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini ve bunu oluşturan sebepleri betimleyerek, tükenmişliği önleyici tedbirlerin alınması açısından ilgilileri bilgilendireceği beklenmektedir. Ayrıca, Okul yöneticilerin başarısını artırabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde düzenlenecek hizmet içi eğitim çalışmalarına katkı sağlaması umulmaktadır. Araştırma, Kütahya İl Merkezindeki (Köy ve Beldeler dahil olmak üzere), İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okulları ve liselerde 2011-2012 Öğretim Yılında görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Sayıtlıları ise okul yöneticileri anketi yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 'nin okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırma Yöntemi, Evreni ve Veri Toplama Araçları

Araştırma, kişisel ve mesleki bilgileri içeren bilgi formu ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma evrenini Kütahya İl Merkezindeki (Köy ve Beldeler dahil olmak üzere), İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okulları ve ortaöğretimlerde, 2011-2012 Öğretim Yılında görev yapan müdür, müdür yardımcısı, müdür yardımcısı ile müdür yetkili öğretmenlerden oluşturmaktadır. 70 İlköğretim Okulu, 21 Ortaöğretim olmak üzere toplam 91 kurumda görev yapan 233 okul yöneticisi evreni oluşturmaktadır. Anketlerin doldurulmasında gönüllülük esas olduğu için 233 anketten 188 anket geri dönmüştür. Yapılan incelemeler sonucunda eksik doldurulduğu görülen veya ciddi olarak doldurulmadığı değerlendirilen 2 anket değerlendirilmeye dahil edilmemiştir. Evrendeki bütün yöneticilere ulaşmak mümkün olduğundan örneklem seçimine gidilmemiştir, evren üzerinde çalışılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Maslach ve Jackson'a göre (1986, 1991), duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı tükenmişliğin önemli boyutlarıdır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği tükenmişlik çalışması için en yaygın kullanılan araçtır (Gorter vd., 1999; 209). Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri -MTE (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır. Bu envanterin 235 kişilik (doktor, hemşire, öğretmen, avukat polis vb.) bir grupta ön denemesi yapılmış, bu gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda bazı değişiklikler yapılmıştır. Özgün formu "hiçbir zaman, yılda birkaç kere, her gün" şeklinde 7 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Türkçeye uyarlaması ise "hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman" şeklinde 5 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır (Izgar, 2001; 84-85) olup bu çalışmada da bu hali kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliği Ergin (1992) tarafından iki yöntemle incelenmiştir. Birincisi ölçeğin iç tutarlılığının hesaplanmasıdır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan gruptan elde edilen verilerin iç tutarlılık (Cronbach's Alfa) katsayıları şöyledir: Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.65, Kişisel başarı 0.72'dir. Güvenirlik bir de test-tekrar test yöntemiyle incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 deneğe ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test tekrar test güvenilirlik katsayıları: Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.72, Kişisel başarı 0.67'dir. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerleri; duygusal tükenme $\alpha=0.75$, duyarsızlaşma $\alpha=0.54$, kişisel başarı $\alpha=0.72$ ve toplam tükenmişlik $\alpha=0.81$ olarak bulunmuştur.

Her bireyin kendisine özgü hesaplanan aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde, 0.00 – 0.79 Puan - Çok Az Tükenmiş, 0.80 – 1.59 Puan - Az Tükenmiş, 1.60 – 2.39 Puan- Orta Düzeyde Tükenmiş, 2.40 – 3.19 Puan - Çoğunlukla Tükenmiş, 3.20 – 4.00 Puan- Çok Fazla Tükenmiş olarak kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışmanın ana ve alt problemlerine yanıt aranırken ilk önce Microsoft Excel programında bazı hesaplamalar yapılarak, SPSS 16 (Statistical Packet For Social Science) programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler yüzdelik hesaplamalar, korelasyon, frekans ve aritmetik ortalama, t-test ve Anova işlemleri ile çözümlenmiştir. Gruplar arası farkların nereden kaynaklandığını bulmak için de Tukey ya da LSD testi yapılmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerdeki anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmanın Ana Hipotezi

H₁: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışmanın Alt Hipotezleri

H₂: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları çocuk durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları öğrenim durumu göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₉: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları toplam yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₀: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları okullarındaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₁: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları okullarındaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₂: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₃: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları görev yerlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₄: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları sağlık durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

BULGULAR VE YORUM

Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Düzeylerinin Farkına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulu yöneticilerinin tükenmişlik seviyeleri, tükenmişlik alt boyutlarında (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık) ve toplam tükenmişlik düzeyleri ile bunların puanlarının anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkili ölçümler için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

H₂: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımı ve İlişkili ölçümler için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

	\bar{X}	Tükenmişlik Düzeyi	Puan Aralığı	%	s.d.	F	P	Bonferroni
DT (1)	1,1	Çok Az	0.00 – 0.79	38,2	743 185 3 555	48,322	0,000*	1-2 2-3 1-4 2-3 2-4
		Az	0.80 – 1.59	45,2				
		Orta	1.60 – 2.39	14				
		Çoğunlukla	2.40 – 3.19	2,15				
		Çok Fazla	3.20 – 4.00	0,54				
D (2)	0,7	Çok Az	0.00 – 0.79	60,8				
		Az	0.80 – 1.59	30,1				
		Orta	1.60 – 2.39	8,6				
		Çoğunlukla	2.40 – 3.19	0,54				
		Çok Fazla	3.20 – 4.00	0				
KB (3)	0,9	Çok Az	0.00 – 0.79	46,8				
		Az	0.80 – 1.59	47,3				
		Orta	1.60 – 2.39	5,38				
		Çoğunlukla	2.40 – 3.19	0,54				
		Çok Fazla	3.20 – 4.00	0				
TT (4)	0,9	Çok Az	0.00 – 0.79	40,9				
		Az	0.80 – 1.59	54,3				
		Orta	1.60 – 2.39	4,84				
		Çoğunlukla	2.40 – 3.19	0				
		Çok Fazla	3.20 – 4.00	0				

Tablo 1. incelendiğinde okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur (F=48,322, P<0,05). H₂ hipotezi kabul edilir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni Testi yapılmıştır. Tablo 1. değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin duygusal tükenme ortalamaları (\bar{X} =1.09) hem duyarsızlaşma (\bar{X} =0,68), hem kişisel başarısızlık (\bar{X} =0,87) hem de toplam tükenmişlik (\bar{X} =0,88) ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek iken; duyarsızlaşma puanları da hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik puan ortalamalarından anlamlı olarak daha düşüktür.

Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlikleri, Tükenmişlik Alt Boyutlarında ve toplam tükenmişlikte; Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Çocuk Durumu, Mesleki Durum, Öğrenim Durumu, Toplam Yöneticilik Kıdemi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, Okuldaki Öğretmen Sayısı, Görevi, Görev Yeri ve Sağlık Durumuna Göre Hangi Düzeydedir ve Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Cinsiyete Göre: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 2.'de verilmiştir.

H₃: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farkı

	Cinsiyet	N	\bar{X}	s.s	s.d	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	9	1,40	0,81	184	1,58	0,12
	Erkek	177	1,07	0,59			
Duyarsızlaşma	Kadın	9	0,76	0,36	184	0,46	0,65
	Erkek	177	0,67	0,53			
Kişisel Başarısızlık	Kadın	9	1,10	0,36	184	1,70	0,09
	Erkek	177	0,86	0,41			
Toplam Tükenmişlik	Kadın	9	1,08	0,43	184	1,57	0,12
	Erkek	177	0,87	0,40			

P<0,05

Tabloda verilen t testi sonuçları incelendiğinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H₃ reddedilmiştir.

Yaşlarına Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.'de verilmiştir.

H₄: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Yaşlarına Göre Farkı

	N	\bar{X}	s.d.	F	P	Tukey
DT	20 - 30 yaş arası (1)	6	1,48	185 3 182	2,555	0,057
	31 - 40 yaş arası (2)	55	1,12			
	41 - 50 yaş arası (3)	69	1,16			
	51 yaş ve üstü (4)	56	0,93			
	Toplam	186	1,09			

Tablo 3. (Devam) Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Yaşlarına Göre Farkı

	N	\bar{X}	s.d.	F	P	Tukey	
D	20 - 30 yaş arası (1)	6	0,67	185 3 182	3,419	0,019*	2-4
	31 - 40 yaş arası (2)	55	0,82				
	41 - 50 yaş arası (3)	69	0,70				
	51 yaş ve üstü (4)	56	0,51				
	Toplam	186	0,68				
KB	20 - 30 yaş arası (1)	6	0,94	185 3 182	4,429	0,005*	2-4 3-4
	31 - 40 yaş arası (2)	55	0,98				
	41 - 50 yaş arası (3)	69	0,91				
	51 yaş ve üstü (4)	56	0,71				
	Toplam	186	0,87				
TT	20 - 30 yaş arası (1)	6	1,03	185 3 182	4,792	0,003*	2-4 3-4
	31 - 40 yaş arası (2)	55	0,97				
	41 - 50 yaş arası (3)	69	0,92				
	51 yaş ve üstü (4)	56	0,72				
	Toplam	186	0,88				

Tablo 3 incelendiğinde; H₄; duygusal tükenme açısından reddedilmiş, buna karşın duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik açısından kabul edilmiştir. 31 - 40 yaş arası okul yöneticileri (\bar{X} =0,82), duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği, 51 yaş ve üstü okul yöneticilerinden (\bar{X} =0,51) daha fazla yaşadığı, 51 yaş ve üstü okul yöneticilerinin (\bar{X} =0,71) hem 31 - 40 yaş arası okul yöneticileri (\bar{X} =0,98), hem de 41 - 50 yaş arası okul yöneticilerinden (\bar{X} =0,91) kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha az yaşadıkları, ayrıca 51 yaş ve üstü okul yöneticilerinin (\bar{X} =0,72) hem 31 - 40 yaş arası okul yöneticileri (\bar{X} =0,97), hem de 41 - 50 yaş arası okul yöneticilerinden (\bar{X} =0,92) toplam tükenmişliği daha az yaşadıkları, anlaşılmaktadır.

Medeni Duruma Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.'de verilmiştir.

H₅: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P
DT	Evli	178	1,0772	185	1,024	0,361
	Bekar	5	1,2000	2		
	Dul veya Boşanmış	3	1,5567	183		
	Toplam	186	1,0883			
D	Evli	178	0,6787	185	0,030	0,970
	Bekar	5	0,6400	2		
	Dul veya Boşanmış	3	0,7333	183		
	Toplam	186	0,6785			
KB	Evli	178	0,8710	185	0,046	0,955
	Bekar	5	0,9280	2		
	Dul veya Boşanmış	3	0,8767	183		
	Toplam	186	0,8726			
TT	Evli	178	0,8748	185	0,333	0,717
	Bekar	5	0,9240	2		
	Dul veya Boşanmış	3	1,0567	183		
	Toplam	186	0,8791			

Tablo 4.'de yer verilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal tükenme ($F=1,024$; $P>0,05$), duyarsızlaşma ($F=0,030$; $P>0,05$), kişisel başarısızlık ($F=0,046$; $P>0,05$) ve toplam tükenmişlik ($F=0,333$; $P>0,05$) düzeylerinin medeni durumlara göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H_5 reddedilmiştir.

Çocuk Durumuna göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin çocuk durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 7.'de verilmiştir.

H_6 : Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları çocuk durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Durumuna Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P
DT	Yok	17	1,1041	185	0,062	0,940
	1	28	1,0518	2		
	2 ve daha fazla	141	1,0936	183		
	Toplam	186	1,0883			
D	Yok	17	0,7529	185	0,220	0,803
	1	28	0,6929	2		
	2 ve daha fazla	141	0,6667	183		
	Toplam	186	0,6785			
KB	Yok	17	0,8929	185	0,160	0,853
	1	28	0,9082	2		
	2 ve daha fazla	141	0,8630	183		
	Toplam	186	0,8726			
TT	Yok	17	0,9165	185	0,086	0,917
	1	28	0,8829	2		
	2 ve daha fazla	141	0,8738	183		
	Toplam	186	0,8791			

Tablo 5.'de yer verilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal tükenme ($F=0,062$; $P>0,05$), duyarsızlaşma ($F=0,220$; $P>0,05$), kişisel başarısızlık ($F=0,160$; $P>0,05$) ve toplam tükenmişlik ($F=0,086$; $P>0,05$) düzeylerinin çocuk durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H_6 reddedilmiştir.

Mesleki Kıdemlerine göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 6.'de verilmiştir.

H_7 : Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P	Tukey
DT	5 yıl ve daha az (1)	3	1,1833	185 4 181	1,138	0,340	
	6-10 yıl (2)	11	1,1718				
	11-15 yıl (3)	42	1,2431				
	16-20 yıl (4)	32	1,0722				
	21 yıl ve daha fazla (5)	98	1,0149				
	Toplam	186	1,0883				
D	5 yıl ve daha az (1)	3	0,6000	185 4 181	1,847	0,122	
	6-10 yıl (2)	11	0,7273				
	11-15 yıl (3)	42	0,8571				
	16-20 yıl (4)	32	0,6688				
	21 yıl ve daha fazla (5)	98	0,602				
	Toplam	186	0,6785				
KB	5 yıl ve daha az (1)	3	1,0033	185 4 181	2,672	0,034*	3-5
	6-10 yıl (2)	11	0,8327				
	11-15 yıl (3)	42	1,0321				
	16-20 yıl (4)	32	0,9047				
	21 yıl ve daha fazla (5)	98	0,7942				
	Toplam	186	0,8726				
TT	5 yıl ve daha az (1)	3	0,9300	185 4 181	2,753	0,030*	3-5
	6-10 yıl (2)	11	0,9082				
	11-15 yıl (3)	42	1,0429				
	16-20 yıl (4)	32	0,8809				
	21 yıl ve daha fazla (5)	98	0,8035				
	Toplam	186	0,8791				

Tablo 6. incelendiğinde; H₇; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından reddedilmiş, buna karşın kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik açısından kabul edilmiştir. Anlamlılığın hangi mesleki kıdem gruplarında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma (Tukey testi) testi yapılmış, test sonuçlarına göre; 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin (\bar{X} =1,0321) 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinden (\bar{X} =0,7942). Kişisel Başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha fazla yaşadıkları, ayrıca 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin (\bar{X} =1,0429) 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinden (\bar{X} =0,8035) toplam tükenmişliği daha fazla yaşadıkları, anlaşılmaktadır.

Öğrenim Durumuna Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin çocuk durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 7.'de verilmiştir.

H₈: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları öğrenim durumu göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P
DT	Ön lisans	28	0,9875	185 3 182	1,284	0,281
	Lisans	142	1,1321			
	Yüksek Lisans	13	0,9154			
	Diğer	3	0,7033			
	Toplam	186	1,0883			
D	Ön lisans	28	0,6643	185 3 182	0,593	0,620
	Lisans	142	0,6746			
	Yüksek Lisans	13	0,8154			
	Diğer	3	0,4000			
	Toplam	186	0,6785			
KB	Ön lisans	28	0,8007	185 3 182	1,337	0,264
	Lisans	142	0,9039			
	Yüksek Lisans	13	0,7423			
	Diğer	3	0,6267			
	Toplam	186	0,8726			
TT	Ön lisans	28	0,8168	185 3 182	1,044	0,374
	Lisans	142	0,9028			
	Yüksek Lisans	13	0,8238			
	Diğer	3	0,5767			
	Toplam	186	0,8791			

Tablo 7.'de verilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal tükenme ($F=1,284$; $P>0,05$), duyarsızlaşma ($F=0,593$; $P>0,05$), kişisel başarısızlık ($F=1,337$; $P>0,05$) ve toplam tükenmişlik ($F=1,044$; $P>0,05$) düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H_0 reddedilmiştir.

Toplam Yöneticilik Kıdemlerine Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin toplam yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 8.'de verilmiştir.

H_0 : Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları toplam yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Toplam Yöneticilik Kıdemlerine Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P	Tukey
DT	5 yıl ve daha az (1)	51	1,218	185	1,685	0,140	
	6-10 yıl (2)	33	1,104	5			
	11-15 yıl (3)	39	1,146	180			
	16-20 yıl (4)	30	1,01				
	21 – 25 yıl (5)	18	0,784				
	26 yıl ve daha fazla (6)	15	0,985				
	Toplam	186	1,088				
D	5 yıl ve daha az (1)	51	0,8	185	2,670	0,024*	1-5
	6-10 yıl (2)	33	0,806	5			
	11-15 yıl (3)	39	0,672	180			
	16-20 yıl (4)	30	0,593				
	21-25 yıl (5)	18	0,378				
	26 yıl ve daha fazla (6)	15	0,533				
	Toplam	186	0,679				
KB	5 yıl ve daha az (1)	51	0,981	185	5,111	0,000*	1-5 1-6
	6-10 yıl (2)	33	1,032	5			
	11-15 yıl (3)	39	0,897	180			
	16-20 yıl (4)	30	0,756				
	21 – 25 yıl (5)	18	0,654				
	26 yıl ve daha fazla (6)	15	0,586				
	Toplam	186	0,873				
TT	5 yıl ve daha az (1)	51	0,998	185	4,314	0,001*	1-5 2-5
	6-10 yıl (2)	33	0,98	5			
	11-15 yıl (3)	39	0,905	180			
	16-20 yıl (4)	30	0,787				
	21 – 25 yıl (5)	18	0,604				
	26 yıl ve daha fazla (6)	15	0,7				
	Toplam	186	0,879				

Tablo 8. incelendiğinde; H_0 ; duygusal tükenme açısından reddedilmiş, buna karşın duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik açısından kabul edilmiştir. Anlamlılığın hangi toplam yöneticilik kıdemi gruplarında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma (Tukey testi) testi yapılmış, test sonuçlarına göre; toplam yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan okul yöneticileri ($\bar{X}=0,80$), duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği, 21 – 25 yıl arasında olan okul yöneticilerinden ($\bar{X}=0,38$) daha fazla yaşadıkları, toplam yöneticilik kıdemleri 5 yıl ve daha az olan okul yöneticilerinin ($\bar{X}=0,98$) hem 21 – 25 yıl toplam yöneticilik kıdemi olan okul yöneticileri ($\bar{X}=0,65$), hem de 26 yıl ve daha fazla toplam yöneticilik kıdemi bulunan okul yöneticilerinden ($\bar{X}=0,59$) Kişisel Başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha çok yaşadıkları, toplam yöneticilik kıdemleri 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin ($\bar{X}=1,03$) hem 21 – 25 yıl toplam yöneticilik kıdemi olan okul yöneticileri ($\bar{X}=0,65$), hem de 26 yıl ve daha fazla toplam yöneticilik kıdemi bulunan okul yöneticilerinden ($\bar{X}=0,59$) Kişisel Başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha çok yaşadıkları görülmektedir. Bununla birlikte, toplam yöneticilik kıdemi 21 – 25 yıl olan okul yöneticilerinin ($\bar{X}=0,60$) hem toplam yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan okul yöneticileri ($\bar{X}=1,00$), hem de toplam yöneticilik kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinden ($\bar{X}=0,98$) toplam tükenmişliği daha az yaşamaktadırlar.

Öğrenci Sayısına Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin okullarındaki öğrenci sayısına göre anlamlı ölçüde farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 9.'da verilmiştir.

H_{10} : Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları okullarındaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Öğrenci Sayısına Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P
DT	0 -100	9	0,9989	185 3 182	0,474	0,701
	101 - 300	47	1,1013			
	301 – 500	33	0,9900			
	501'den fazla	97	1,1237			
	Toplam	186	1,0883			
D	0 -100	9	0,4889	185 3 182	1,532	0,208
	101 - 300	47	0,5745			
	301 – 500	33	0,6909			
	501'den fazla	97	0,7423			
	Toplam	186	0,6785			
KB	0 -100	9	0,6289	185 3 182	1,349	0,260
	101 - 300	47	0,8585			
	301 – 500	33	0,8506			
	501'den fazla	97	0,9095			
	Toplam	186	0,8726			
TT	0 -100	9	0,7044	185 3 182	1,191	0,315
	101 - 300	47	0,8438			
	301 – 500	33	0,8439			
	501'den fazla	97	0,9243			
	Toplam	186	0,8791			

Tablo 9.'da verilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal tükenme (F=0,474; P>0,05), duyarsızlaşma (F=1,532; P>0,05), kişisel başarısızlık (F=1,349; P>0,05) ve toplam tükenmişlik (F=1,191; P>0,05) düzeylerinin yöneticilerin okullarındaki öğrenci sayısına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H₁₀ reddedilmiştir.

Öğretmen Sayısına Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin okullarındaki öğretmen sayısına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 10.'da verilmiştir.

H₁₁: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları okullarındaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Öğretmen Sayısına Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d.	F	P
DT	0 - 10	9	1,3456	185 3 182	1,430	0,236
	10 - 25	61	0,9811			
	26 - 50	81	1,1058			
	51 ve daha çok	35	1,1683			
	Toplam	186	1,0883			
D	0 - 10	9	0,7556	185 3 182	2,575	0,055
	10 - 25	61	0,5705			
	26 - 50	81	0,6691			
	51 ve daha çok	35	0,8686			
	Toplam	186	0,6785			
KB	0 - 10	9	0,8778	185 3 182	1,176	0,320
	10 - 25	61	0,8566			
	26 - 50	81	0,8341			
	51 ve daha çok	35	0,9883			
	Toplam	186	0,8726			
TT	0 - 10	9	0,9911	185 3 182	2,251	0,084
	10 - 25	61	0,8023			
	26 - 50	81	0,8688			
	51 ve daha çok	35	1,008			
	Toplam	186	0,8791			

Tablo 10.'da verilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal tükenme (F=1,430; P>0,05), duyarsızlaşma (F=2,575; P>0,05), kişisel başarısızlık (F=1,176; P>0,05) ve toplam tükenmişlik (F=2,251; P>0,05) düzeylerinin yöneticilerin okullarındaki öğretmen sayısına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H₁₁ reddedilmiştir.

Görevlerine Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin görevlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 11.'de verilmiştir.

H₁₂: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Görevlerine Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d	F	P	Tukey / LSD
DT	Müdür (1)	65	0,9315	185	3,112	0,028*	1-2 1-3
	Müdür Başyrd (2)	15	1,3400	3			
	Müdür Yardımcısı (3)	103	1,1391	18			
	Müdür Yetkili Öğrt(4)	3	1,4800				
	Toplam	186	1,0883				
D	Müdür (1)	65	0,5692	185	1,552	0,203	
	Müdür Başyrd (2)	15	0,7867	3			
	Müdür Yardımcısı (3)	103	0,732	18			
	Müdür Yetkili Öğrt (4)	3	0,6667				
	Toplam	186	0,6785				
KB	Müdür (1)	65	0,7677	185	3,977	0,009*	1-3
	Müdür Başyrd (2)	15	0,7113	3			
	Müdür Yardımcısı (3)	103	0,9633	18			
	Müdür Yetkili Öğrt (4)	3	0,8367				
	Toplam	186	0,8726				
TT	Müdür (1)	65	0,7562	185	3,264	0,023*	1-3
	Müdür Başyrd (2)	15	0,9453	3			
	Müdür Yardımcısı (3)	103	0,9437	18			
	Müdür Yetkili Öğrt (4)	3	0,9933				
	Toplam	186	0,8791				

Tablo 11. incelendiğinde; H₁₂; duyarsızlaşma açısından reddedilmiş, buna karşın duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik açısından kabul edilmiştir. Anlamlılığın hangi toplam yöneticilik kıdemi gruplarında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma (LSD testi ve Tukey) testi yapılmış, test sonuçlarına göre; okul müdürleri (\bar{X} =0,9315), hem müdür başyardımcılarından (\bar{X} =1,3400), hem de müdür yardımcılarından (\bar{X} =1,1391) daha az duygusal tükenme yaşadıkları, okul müdürleri (\bar{X} =0,7677), müdür yardımcılarından (\bar{X} =0,9633) kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha az yaşadıkları, ayrıca okul müdürlerinin (\bar{X} =0,7562), müdür yardımcılarından (\bar{X} =0,9437) toplam tükenmişliğinden daha az yaşadıkları, , anlaşılmaktadır.

Görev Yerlerine Göre: Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin gruplara ilişkin bazı istatistikleri ile tükenmişlik düzeylerinin görev yerlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 12.'de verilmiştir.

H₁₃: Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları görev yerlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Görevler Yerlerine Göre Farkı

		N	\bar{X}	s.d	F	P	Tukey
DT	İlkokul (1)	110	1,019	185	2,261	0,107	
	Orta Öğretim (2)	69	1,209	2			
	Özel Okul (3)	7	0,984	183			
	Toplam	186	1,088				
D	İlkokul (1)	110	0,602	185	3,914	0,022*	1-2
	Orta Öğretim (2)	69	0,815	2			
	Özel Okul (3)	7	0,543	183			
	Toplam	186	0,679				
KB	İlkokul (1)	110	0,883	185	1,091	0,338	
	Orta Öğretim (2)	69	0,879	2			
	Özel Okul (3)	7	0,646	183			
	Toplam	186	0,873				
TT	İlkokul (1)	110	0,834	185	2,967	0,054	
	Orta Öğretim (2)	69	0,967	2			
	Özel Okul (3)	7	0,723	183			
	Toplam	186	0,879				

Tablo 12. incelendiğinde; H_{13} ; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik açısından reddedilmiş, buna karşın duyarsızlaşma açısından kabul edilmiştir. Anlamlılığın hangi toplam yöneticilik kıdemi gruplarında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma (Tukey testi) testi yapılmış, test sonuçlarına göre; ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri ($\bar{X}=0,6018$), orta öğretimde görev yapan okul yöneticilerinden ($\bar{X}=0,8145$) duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği daha az yaşadıkları, anlaşılmaktadır.

Sağlık Durumlarına Göre: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının sağlık sorunu olup olmamasına göre farklılaşp farklılaşmadığı t testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 13.'de verilmiştir.

H_{14} : Okul Yöneticilerinin tükenmişlik alt boyutlarına ve toplam tükenmişliğe ilişkin algıları sağlık durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Sağlık Durumuna Göre Farkı

	Sağlık Sorunu?	N	\bar{X}	s.s	s.d	t	P
DT	Yok	160	1,078	0,595	184	0,60	0,55
	Var	26	1,154	0,653			
D	Yok	160	0,683	0,498	184	0,26	0,80
	Var	26	0,654	0,651			
KB	Yok	160	0,863	0,425	184	0,78	0,44
	Var	26	0,931	0,346			
TT	Yok	160	0,874	0,393	184	0,45	0,65
	Var	26	0,912	0,451			

$P<0,05$

Tabloda verilen t testi sonuçları incelendiğinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeylerinin sağlık sorunu olup olmamasına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmekte olup, H_{14} reddedilmiştir.

SONUÇ

Araştırmada, okul yöneticilerinin; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları az tükenmişlik düzeylerinde olup duyarsızlaşma alt boyutunda ise çok az tükenmişlik düzeyindedir.

Her ne kadar araştırmada oranlar düşük olsa da; Duygusal Tükenme alt boyutunda, "Orta Düzeyde Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 26, "Çoğunlukla Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 4, "Çok Fazla Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı ise 1'dir. Duyarsızlaşma alt boyutunda, "Orta Düzeyde Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 16, "Çoğunlukla Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 1'dir. Kişisel başarısızlık alt boyutunda, "Orta Düzeyde Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 10, "Çoğunlukla Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 1'dir. Toplam tükenmişlikte ise "Orta Düzeyde Tükenmiş" okul yöneticilerinin sayısı 9'dur. İş ortamında yüz yüze iletişim kurmak zorunda olan okul yöneticilerindeki tükenmişliğin, kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecek çok güçlü temel bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinde tükenmişlik önlem alınması gereken bir hastalıktır denilebilir.

Araştırmanın yapıldığı ilin/illerin büyüklüğü de önemlidir. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri ile küçük ildeki yaşayan insanlarınkinden farklı olacaktır. Bu araştırmanın yapıldığı ilin küçük olması da tükenmişliğin az çıkmasında önemli bir etkidir. Ayrıca Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki eğitim müfettişlerinin ilköğretim okullarını yılda 2 kez denetim ya da rehberlik gibi amaçlarla ziyaret etmeleri, ilköğretim okulu yöneticilerine, yönetim, mevzuat ya da öğretmen sorunlarını müfettişlere aktarabilme imkanını sağlamakta ve onlardan aldıkları katkı ya da destek ile stres yapan problemlerini kısmen veya tamamen çözüme ulaştırmaktadır.

Okul yöneticilerinin duygusal tükenme ortalamaları hem duyarsızlaşma hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek iken; duyarsızlaşma puanları da hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik puan ortalamalarından anlamlı olarak daha düşük olarak bulunmuştur. Buna göre; okul yöneticileri kendilerini duygusal yünden yorgun ve yıpranmış hissettikleri anlamına gelmektedir. Ancak bu duygusal tükenmişlik durumu orta düzey ile alt düzey arasındadır. Ayrıca okul yöneticilerinin duyarsızlaşma puanının düşüklüğü de, işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum sergilemedikleri anlamına da gelmektedir.

Araştırma sonucunda, 51 yaş ve üstü okul yöneticilerinin, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bazı yaş gruplarından daha az tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni; yaş ile birlikte mesleki deneyim ve olgunluğun artarak, kişilerin iş hayatlarıyla ilgili birçok durumu kabullenir hale gelmeleri ya da problemlerle farklı başa çıkma yöntemleri geliştirmeleri olabilir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin, mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı ölçüde farklılaşmadığı, ancak kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliğin anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinden Kişisel Başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha fazla yaşamaktadırlar. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinden toplam tükenmişliği daha fazla yaşamaktadırlar. Bu durum mesleki kıdemin arttığında, bilgi, tecrübe ve olgunluğun artarak bireylerin daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaştırılabilir.

Toplam yöneticilik kıdemleri 5 yıl ve daha az olan okul yöneticilerinin hem 21 – 25 yıl toplam yöneticilik kıdemi olan okul yöneticileri hem de 26 yıl ve daha fazla toplam yöneticilik kıdemi bulunan okul yöneticilerinden Kişisel Başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha çok yaşamaktadırlar. Ayrıca toplam yöneticilik kıdemleri 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin hem 21 – 25 yıl toplam yöneticilik kıdemi olan okul yöneticileri hem de 26 yıl ve daha fazla toplam yöneticilik kıdemi bulunan okul yöneticilerinden Kişisel Başarısızlık şeklindeki tükenmişliği daha çok yaşadıkları görülmektedir. Bu sonuç okul yöneticiliğine yeni başlayanlar, kendilerini kanıtlamak için daha deneyimlilere oranla daha fazla çaba göstermekte, Ayrıca okul ortamında meydana gelen sorunlarla başa çıkma yöntemleri gelişmediğinden daha çok tükenmişlik eğilimindedirler. Toplam yöneticilik kıdemi 21 – 25 yıl olan okul yöneticilerinin hem toplam yöneticilik kıdemi 5 yıl ve daha az olan okul yöneticileri hem de toplam yöneticilik kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinden toplam tükenmişliği daha az yaşamaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilik kıdemleri arttıkça tükenmişlik düzeyleri düşmektedir, denilebilir. Bu sonuç ise çoğu okul yöneticisinin emeklilik sürelerini doldurdıkları, sorun çıkması halinde emekli olabileceklerini düşünmelerinden, deneyimlerinin artması nedeniyle problem çözmede başarılı olduklarından veya çıkabilen problemleri kişiselleştirmemelerinden kaynaklanabilir.

Okul müdürlerinin duygusal tükenmişliği, hem müdür başyardımcılarından, hem de müdür yardımcılarında daha az yaşamaktadırlar. Ayrıca, Okul müdürlerinin kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeyleri müdür yardımcılarınınkinden daha azdır. Bunun nedeni okul müdürlerinin saygınlıklarının çok olduğu, yanında sorumluluklarını paylaşan müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ya da yardımcılarının bulunmasının büyük katkısı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticileri, orta öğretimde görev yapan okul yöneticilerinden duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği daha az yaşamaktadırlar. Bunun sebebi ergenlik döneminde olan ortaöğretim öğrencileri ile başa çıkmanın zorluğu, daha fazla katı olmak zorunda kalmalarından kaynaklanabilir.

Araştırmada, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durum, çocuk durumu, öğrenim durumu, okulundaki öğrenci sayısına, öğretmen sayısına ve sağlık sorunu olup olmamasına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir.

KAYNAKLAR

- ABACI, Figen (2010), “Haftanın Çarpıcı Röportajı”, **Gazete Karamürsel**, <http://www.gazetekaramursel.com/202-haftanin-carpici-roportaji.html>, Erişim Tarihi: 05.01.2011.
- AKÇAMETE, Gönül, Sema, KANER ve Bülbin SUCUOĞLU, (2001), Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayınları, Ankara.
- AKSOY, Önder, (2009), “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde A Tipi Kişilik Özellikleri İle Tükenmişlik İlişkileri ve Bayrampaşa İlçesi İlköğretim Okullarında Yapılan Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKSU, Ali ve Asuman, BAYSAL, (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 24, ss.7-24.
- BASIM, H. Nejat ve Harun, ŞEŞEN, (2006b), “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’ da Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı:2, Cilt:6, İzmir, ss.15-23.
- BORKOWSKI, Nancy, (2011), Organizational Behavior in Health Care, Jones and Bartlett Publishers, LLC, United States of America.
- CEMALOĞLU, Necati ve Yücel, KAYABAŞI, (2007), “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2, ss.123-155.
- ÇİPER, Ayşe, (2006), “Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DÜZTAŞ, Mesut, (2008), “Kırsal ve Kentsel Alanlarda Çalışan Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- ERGİN, Canan, (1992),” Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme kurulu ve Türk psikoloji Derneği Yayını, Ankara: ss.144-155.
- Ersoy, Ayten ve Burcu Demirel Utku, (2005), “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 26, s.43-50.
- GEZER, Engin, Fatih, YENEL ve Hasan, ŞAHİN, (2009), “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi - The Journal of International Social Research Volume, 2/6, ss.243-250.
- GLASBERG, A. L., S. ERİKSSON and A. NORBERG, (2007), “Burnout and ‘stress of conscience’ among healthcare personel”, Journal of Advanced Nursing, Volume 57, Issue 4, pp.392–403.
- GORTER, Ronald C., Gonnie ALBRECHT, Johan HOOGSTRATEN and Michiel A. J. EIJKMAN, (1999), “Factorial validity of the Maslach burnout inventory - Dutch version (MBI-NL) among dentists”, Journal of Organizational Behavior, 20, 2; ABI/INFORM Complete, pp.209-217.
- IZGAR, Hüseyin, (2001), Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nobel Yayınevi, Ankara.
- KARABIYIK ÖZİPEK, Aysun, (2006), “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- KOZAK, Meryem, (2001), “Türkiye’de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi, Sayı: 2, ss.11-12.
- MASLACH, Christina and Susan E. JACKSON, (1981a), “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behavior, 2, pp.99-113.
- MASLACH, Christina, (1982), “Burnout: The Cost of Caring, Englewood Cliffs”, NJ, Prentice-Hall, Inc., New-Jersey, pp.136-141.

- MASLACH, Christina, (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.
- MEESTERS, Y. and M., WASLANDER, (2010), "Burnout and Light Treatment, Stress and Health", Volume 26, Issue 1, Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smi.1250, pp.13-20.
- MUSAOĞLU, Zeliha, (2008), "Trakya Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Sağlıkla İlişkili Yaşam Kalitesi", Uzmanlık Tezi, Trakya Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Edirne.
- ORUÇ, Serap, (2007), "Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- PEKER, Ömer, (1995), "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", TODAİE Yayınları, No:258, Ankara, ss.9-19.
- PERLMAN, Baron and E. Alan, HARTMAN, (1982), Burnout: Summary And Future Research, Human Relations, 35.
- PINES, Ayala and Eliot, ARONSON, (1988), Career Burnout: Causes and Cures, Free Press, New York.
- SERİNKAN, Celalettin ve Ahmet, BARDAKCI, (2009), "Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:21, ss.115-132.
- SHIROM, Arie, (1989), "Burnout in Work Organizations", In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4 New York: Wiley, pp.25-48.
- SILIĞ, Aylin, (2003), "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- SÜRGEVİL, Olca, (2006), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Nobel Yayınları, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan, Yavuz, DEMİREL ve Zeliha, SEÇKİN, (2009), "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", KMU İİBF Dergisi, Yıl:11, Sayı:16, ss.83-99.