

PAPER DETAILS

TITLE: İlköğretim Okulu Yöneticilerinde TÜKENMİSLİK

AUTHORS: Murat ISKENDER, Erkan YAMAN, Levent AYDIN

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/115704>

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNDE TÜKENMİŞLİK

Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENDER

Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler ABD

Dr. Erkan YAMAN

Sakarya Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi ABD

Levent AYDIN

Öğretmen

ÖZET

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

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

ABSTRACT

BURNOUT IN PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

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

appraisals from their superiors. This regional survey. The research group conducted a personal information form about independent variables and Maslach to Turkish by Çam have been conducted in school principals, a dramatic burnout, their perception of community efficiency, their perception of community from their administrators and the variables.

In terms of the level of "individual found among their perception of efficiency teachers, the way they receive appraisal economic situation.

In terms of the level of "personal failure among the years of experience, the need efficiency, communicating with other administrators.

It is suggested that new programs confidence and satisfaction and their prevent exhaustion should be taken and which years are the turning points that

Key words: Primary School, Principals

GİRİŞ

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

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

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

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

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

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

İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerine dağıtılan 250 veri toplama aracının 143'ü geri dönmüştür. Tek tek incelenerek tamamı kabul edilir nitelikte bulunan veri toplama araçlarından elde edilen veriler, SPSS 10.0 paket programına aktarılarak istatistikî analizleri yapılmış ve elde edilen bilgiler yorumlanmıştır. Verilerin analizinde $p<0.05$ güvenirlik düzeyi kabul edilmiş, ancak farkın büyük olduğu durumlarda anlamlılık düzeyi 0.001 olarak alınmıştır.

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

Okul ve eğitimin temel amacı eğitimi ve okulun amaçlarının geleceğindeki önemi tartışmasız etkenlerinden birisi olan okul yönetimine ilişkin performans ve sonuçlarıdır. Yönetici okulun yasal sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerini düzenini doğrudan etkileyen bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerinde olumsuzluklar, maaş ve ücret ilişkilerindeki olumsuzluklar, a açabilir. Bu olumsuz koşullar ve niteliğinde bozulmaya neden etkileyebilir. Eğitim hizmetlerinin kurumlarının belirlenen amaçla getirebilen eğitim yöneticileri ile

Okul yöneticisinin me-
zayıflatıcı bir etkisi vardır. Tüm
öğrencilere, okula, öğretmenle-
sistemimizde önemli bir role s-
sorunun yönetici-öğretmen-öğre-
olasılığının yüksekliği araştırılan

Karşılaşılan sorunlar yönetmekte ve toplumsal ilişkinin zayıflamasıdır. Bu sorunlar yöneticinin sorumlulukları yerine getirmesi, bir şey yapma ya da oluşturma işlemlerini kapsar. Sorunlarının araştırılması eğitim kurumlarında bile kişinin yaşamı boyunca karşılaştığı önemli sorumlulukları olan okullarda karşılaşılan önemli olacağı düşünülmektedir.

İlgili Araştırmalar:

Torun (1995), ‘Tükenmişlik’in Ailedeki Etkileri’ konulu doktora tezi ile trafik polisleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, ailedeki olumlu yönlerin azaldığını, boş zamanının duygusal destek olduğunu söylediğini saptamıştır.

Girgin (1995), ilköku etkileyen değişkenleri analiz e cinsiyete göre tükenmişlik dü

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

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

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

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

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

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

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

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

Tümekaya'nın (1994), araştırmasında ise tükenmişlikte rol oynadığını, kurum içi stresin olumsuz başa çıkma davranışla belirlenmektedir.

Sucuoğlu ve Kuloğlu'nun (1994), tükenmişliğin değerlendirilmesinde başarısızlık puanlarının özel belirlemişlerdir. Ayrıca tükenmişlik açısından, alt ölçek puanlarında

Tümekaya (1996), 'ilkokul düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma öğrenim derecesi, çalışılan okul türü, bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Elemanlarının Akademik Tükenmişlik elemanlarındaki tükenmişliğin, farklılaştığını saptamıştır.

Hipps ve diğerleri (1994), eksiklikler, yaşlıları ile ilişkiler konuların öğretmenler ve yöneticiler tarafından saptamışlardır (Akt, Murat, 2000).

Fennick'in (1992) bir çalışmada, yıl içinde bıraktığını, genellikle bırakmaya eğilimli olduklarını, ve amaçlara eğilimli olduklarını öğretmenlere zarar verdiğini açıkladı.

Öğretmenlerin yıpranması (1993) göre, öğretmenlerin psikolojik idarecilerin, gittikçe kötüleşen psikolojik çıkarma tehditlerinin oluşturduğu.

Cook (1994), sınıf tükenmişliği çalışmasında sınıf öğretmenleri tükenmişliği ortaya koymuştur. Ayrıca tükenmişlik değerlendirilmeleri ile meslek tükenmişliği öğretmenlerin tükenmişliğe ilişkin yükseltmeye çalışabileceklerini belirlemiştir (Akt, Özer, 1998:53).

Kijai ve ark. (1995), tükenmiş, öğretmenlerin % 70

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

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

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

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

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

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

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

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

Yöneticilik kıdemi değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) puanlarına ilişkin anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu test edilmiştir. Yapılan test sonucunda anlamlı farkın 1-5 yıl arası ve 16-20 yıl arası grupları arasında olduğu görülmektedir.

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

Öğrenci sayısı	N	X	S.S.
200-500	38	33,84	9,46
501-800	24	32,79	10,47
801-1100	43	38,60	8,62
1101-1500	15	39,06	8,92
1501 ve üstü	23	38,73	9,04

Tablo 2 incelendiğinde öğrenci sayısı değişkenine göre kişisel başarısızlık (PA) puanlarına ilişkin anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu test edilmiştir. Yapılan test sonucunda anlamlı farkın 200-500 ve 501-800 grupları arasında olduğu görülmektedir. Norm kadro yöneticilerinde görüldüğü gibi öğrenci sayısı fazla olan yöneticilerde kişisel başarısızlık (PA) puanları daha yüksektir. Bu durum iş yükü ve sorumlulukların artmasıyla açıklanabilir.

Tablo 2.1. Okulda bulunan öğrenci sayısına göre kişisel başarısızlık (PA) puanlarına ilişkin tukey b değeri

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tablo 5. Amirlerden Başarısızlık (PA) alt boyutuna ilişkin varyans analiz değerleri

Taktir derecesi	N	X	S.S.
Her zaman	64	38,9	8,61
Ara sıra	65	34,8	9,99
Hiçbir zaman	14	32,71	9,01

Tablo 5.1. Amirlerden Başarısızlık (PA) alt boyutuna ilişkin tukey b değerleri

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

Anlamli farkın amirlerinden hiç taktir görmediğini belirten yönetici grubu ile amirlerinden her zaman ve ara sıra taktir gördüğünü belirten yönetici grupları arasında olduğu bulunmuştur. Bu bulguların 1995; Baysal, 1995) bulgularıyla uyumlu olduğunu göstermektedir. Tablo 6. Yöneticilerin mesleki hayatlarındaki en büyük sorunları frekans ve yüzde değerleri

	Algılanan sorunlar
1	Maaş ve ücret yetersizliği
2	Okula karşı çevrenin ve ailenin olumsuz tutumu
3	Aşırı bürokrasinin varlığı
4	Okullarda var olan araç/gereç eksikliği
5	Okulların fiziki yapılarının yetersizliği
6	Okullara ve eğitime ayrılan bütçe yetersizliği
7	Öğretmenlerin görevlerini önemsememesi, öğretmen yetiştirilmemesi
8	Eğitim sistemindeki karmaşıklık
9	Okullarda öğretmen yetersizliği, dengesizlik
10	Okul yönetiminde yetki ve sorumlulukların belirsizliği
11	Okul yönetimine siyasetin, çevrenin olumsuz etkisi
12	Yönetmeliğin yetersizliği
13	Denetimde görülen tutarsızlıklar
14	İş yükünün fazla olması

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

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

TARTIŞMA

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

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

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

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

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

Meslekî yeterliliklerini düzeyde algılayan yöneticilerin yöneticilerin ise tükenmişlik düzeyinde tükenmişlik yöneticilerin kendine ait olumsuz

Ekonomik durumlarını 'Duygusal Tükenmişlikleri' yük doyum sağlayamaması, işinden göstergesi olarak düşünülebilir.

Amirlerinden hiç tak tükenmişliklerinin yüksek, amir yöneticilerinin ise tükenmişlik tarafından takdir edilmenin yükselttiğini göstermektedir.

Yöneticilik kıdemi 6-10 şeklinde tükenmişlik düzeylerini karşılaştıkları olumsuzlukların söylenebilir.

Araştırmada; cinsiyet, m yerleşim yeri, okulda bulunan göre tükenmişlik alt boyutları değişkenler ile tükenmişlik karşı, kadın yöneticilerin tükenmişlik puanları evlilerden puanlarının lisans ve lisans tükenmişlik puanlarının il ve bulunmuştur.

Okul yöneticileri meslek karşı çevrenin ve ailenin olumsuz yapılarının/ders araç-gereçlerin yetersizliği gibi sorunların yöneticilerinde tükenmişliğe önerilerde bulunabilir:

Okul yöneticilerinin kendilerine güven duyabilen programlarda hizmetiçi kursları verilebilir.

Müfettiş veya amirlerin, sözlü pekiştireçleri artırmaları

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

öğrenmenin ortaya çıkmasını edecek bir iklim oluşturma yöneticisinin görevi, okuldaki herkesin çabalarını o noktada insan sağlığına benzeterek çalıştığı müddetçe sağlıklı ürün denilen örgütün sağlıklı, etkili üstlenen okul yöneticisinin ön bu amaçların gerçekleştirilmesi

KAYNAKLAR

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

- GÖKÇAKAN, Z. & ÖZER, R.** (1997). *Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Araştırma, R. Özer, Eskişehir.
- KALKAN, M.** (1996). "Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- KAPTAN, S.** (1973). *Bilimsel Araştırma*. Ankara.
- MURAT, M.** (2000). "Samsun'da Tükenmişlik Düzeyleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Doktora Tezi", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- ÖRMEN, U** (1993). "Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi, İstanbul Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEN, Y.** (2000). *Eğitimde Tükenmişlik*. Ankara-2000.
- SUCUOĞLU, B. & KULAK, A.** (1995). *Öğretmenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Ankara.
- TORUN, A.** (1999). "Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi, İstanbul Enstitüsü, İstanbul.
- TÖREMEN, F.** (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Ankara.
- TÜMKAYA, S.** (1996). "İlkokul Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeyleri ile Kullandıkları Kaynakların İncelenmesi", Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- TÜMKAYA, S.** (1994). "Öğretmenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", 1. *Eğitim Bilimleri Kongresi*, Eskişehir.
- YILDIRIM, F.** (1996). "Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ankara.

İLETİŞİM ADRESİ

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

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

Levent AYDIN
Öğretmen

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ

Öznur ATEŞ
Kırıkkale Fatih İ.Ö.O.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin iletişim tarzlarını saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, kadem, branş, mezuniyet değişkenleri ile iletişim tarzı arasındaki ilişkiyi toplama aracı olarak "Kişiler Arası İlişki Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma evreni, 2003- 2004 öğretim yılında çalışmada görev yapan toplam 116 öğretmen ve yardımcı bulunmaktadır. Verilerin analizi için frekans ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans kullanılmıştır. Araştırmada ilköğretim öğretmenlerinin iletişim tarzı ve Saygılı sıklıkla, Saygısızda bazen

Anahtar Kelimeler: Öğretmenler, İletişim

The general purpose of this research is to determine the communication styles with teachers. To reach the research purpose, literature review method has been used. In addition, grade, branch, graduation level and communication style levels have been classified. The relationship between these variables has been examined by using "Relationship scale". The study universe consists of 116 teachers and assistants working in Kırıkkale's 51 public schools, in 2003-2004 school year. The data were analyzed by using frequency and percentage, arithmetic mean, standard deviation and frequency. The research method used in the research is survey method. The communication style levels with teachers are "respectful" "sometimes" in "disrespectful"

Key Words: Teachers, Communication Styles