



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 1, Article Number: 1C0316

EDUCATION SCIENCES

Received: October 2010
Accepted: January 2011
Series : 1C
ISSN : 1308-7274
© 2010 www.newwsa.com

İbrahim Kocabaş

Mesut Düztaş

Firat University²
ikocabas@firat.edu.tr
mduztas23@hotmail.com
Elazig-Turkey

KIRSAL ALAN VE KENT MERKEZİNDE ÇALIŞAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; kırsal ve kentsel alanlarda çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Çalışma evrenini, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri ve Malatya ili sınırları içerisinde yer alan örgün eğitim kurumları, merkezde 1264 okul, kırsal alanda 3317 okul oluşturmaktadır. Örneklemini ise, merkezdeki ilköğretim okullarında görev yapan 532, kırsal alanda görev yapan 316 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu beşli likert tipi ölçek, 7 bireysel değişken, 22 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, kent merkezindeki ve kırsal alandaki okullarda çalışan okul yöneticilerinin meslekleriyle ilgili orta seviyede tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bulgular çalıştığı yer açısından değerlendirildiğinde, kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerine göre, tükenmişlik düzeylerinin az olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kırsal Alan, Kent Merkezi, Okul Yöneticisi, Tükenmişlik, Mesleki Tükenmişlik

STUDY OF BURNOUT LEVEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS WORKING AT RURAL AND PROVINCE AREAS

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine and compare the burnout levels of school administrators who work at public schools in the rural and province areas. The universe of the research consists of full time 1264 schools of central province and 3317 schools of rural area school administrators who work at the state schools within Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri, Malatya central province and rural area. 532 school administrators working within province center, 316 school administrators from rural area have been taken into the pattern of the research. In the research, "Maslach Burnout Inventory" was used to get data. The five - likert-type scale consists of 7 individual variables, twenty- two items and three dimensions opinions on burnout take place. According to the results of research, school administrators who work in central province and rural area, have a medium level of burnout about their jobs. According to the evaluation of data related to place of work, rural school administrators have less burnout than the school administrators in province center.

Keywords: Rural Area, Province Area, School Administrator, Burnout, Professional Burnout

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İçinde yaşadığımız yüzyıl örgütlerin değişim ve gelişmelere duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Eğitimin, değişme karşısında beklenen işlevini yerine getirebilmesi için, toplumun ilgi ve beklentilerine uygun teknik ve yöntemler geliştirmiş olması gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitim, değişimin gerçekleşmesinde zorunlu unsurdur. Eğitimin temel unsurları olan okul, yönetici, öğretmen, öğrenci vb. yeterlilikler oranında değişim iş görecektir. Eğitimin odağında bulunan okul yöneticisi insan kaynaklarını yönetir. Bu bağlamda sosyal bir sistem olan okulların en stratejik parçalarından biri okul yöneticileridir. Yöneticilik temelde insan ile ilgili bir meslek olduğu için, okul yöneticisinin sosyal çevre ile olan etkileşimi önemlidir. Bu etkileşim sürecinde yöneticiden beklenen roller bulunmaktadır. Bu rolleri göstermekle okul örgütündeki diğer paydaşlara model teşkil etmek zorundadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin kurum içinde ve dışında göstermesi gereken sorumlulukları bulunmaktadır. Ama bu sorumlulukları her zaman aynı düzeyde sergilemesi mümkün değildir. Çalışılan yerdeki imkânsızlıklar, ücret yetersizliği, mesleğe başlarken beklentilerinin karşılanmaması, birçok kişiyle çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, performanslarının gerçek anlamda değerlendirilmemesi vb. etkenlere bağlı olarak, yöneticiler zamanla mesleklerini sıradan ve basit görebilmekte ve kendilerini yorgun, duygusal yönden aşırı yıpranmış hissedebilmektedirler. Bu hislerle özellikle diğer çalışanlara, arkadaşlarına ve ailesine karşı ilgisiz ve katı davranışlar sergileyebilmekte ve bu davranışlarının etkisiyle kendilerini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirebilmektedirler. Tüm bunların sonucunda da okul yöneticileri tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırmanın genel amacı; kırsal alanda ve kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Buna göre aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Kırsal alan ve kent merkezinde görev yapan tüm okul yöneticilerinin; Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarısızlık alt boyutuna göre tükenmişlik düzeyleri nedir?
- Kırsal ve kentsel alanda görev yapan okul yöneticilerinin tükenme düzeylerinin kişisel özellikleri bakımından; "Cinsiyet", "Yaş", "Medeni durum", "Kıdem", "Ünvan", "Statü", "Okulun yerleşim yeri" "Okul türü" değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

Okullarımızda çağın gereksinimlerini yakalamanın sırrı, okul açısından örgüt sağlığına, bireysel açıdanda yöneticinin ve diğer paydaşların fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlıklarına bağlıdır. İnsan psiko-sosyal bir varlıktır. Sosyal bir sistem olarak okullarımızdaki yöneticilerimizde, bu sosyal ortamda psikolojik anlamda birçok bireyle iletişim kurmak, onları anlamak ve böylelikle örgütsel dengeyi kurmak zorundadır. Bu kadar iş yoğunluğa katlanamayan ya da alışık olmayan okul yöneticisinin tükenmişlik yaşamaması içten değildir. Tükenmişlik, örgüt olarak okullarımızı sardığında bir virüs olarak okulumuzun tüm boyutlarını istila etmekte ve eğitimde kaliteyi düşürmektedir. Okulu bir ev olarak düşündüğümüzde çatısı yönetim olarak algılanmalıdır. Evin çatısı aktığında evin her bölümü zarar görecektir. Önemli olan çatının aktarımıdır. Okul yönetimden, okulu koruyan, paydaşları etki altına alan liderlik rolüne sahip okul yöneticileri anlaşılmalıdır. Okul yöneticilerimizde görülen olumsuz duygulardan en önemlisi örüntü olarak tükenmişlik duygusudur. Önemli olan tükenmişlik yaşayan okul yöneticilerinin bu duygularının ilk evresinde hissedilmesi, müdahaleye geçilmesi ve diğer paydaşlara sıçramasının engellenmesidir. Okullarımızın denge unsuru olan okul yöneticilerimizin tükenmişliği tanımaları, hissetmeleri, mücadele etme

tekniklerini öğrenmeleri ve uygulayabilmeleri açısından bu araştırma önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin ilgi, beklenti ve idealleri farklı farklıdır. Bunların karşılanması iş doyumuna, karşılanamaması strese, ilerleyen süreçte tükenmişliğe götürmektedir. Tükenmişliğe etki eden etmenler sosyal, ekonomik, psikolojik birçok nedene bağlı olabilir. Bu çerçevede okul yöneticilerinin görev yaptığı yer değişkenine göre tükenmişlik düzeyinin anlamlı bir fark ortaya koyup koymayacağı merak edilen bir konudur. Kırsal alandaki okul yöneticisi mi, yoksa kent merkezinde çalışan okul yöneticisi mi daha sıklıkla tükenmektedir? Araştırmayla hangi çalışılan yerde, ne kadar tükenildiğinin açığa çıkarılmasıyla sorunun orta konulması ve okul yöneticilerimizin daha verimli olmaları için alınabilecek önlemler ortaya konularak eğitim yönetimine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI (THE CONCEPT OF BURNOUT)

Freudenberg (1974), "tükenmişlik (burnout) " kavramını " Journal Of Social Issues" da yayınlanan bir makalesiyle psikoloji literatürüne kazandırmıştır (Örmen,1993:5). Son yıllarda üzerinde sıkça durulan tükenmişliğin; bireysel düzeyde kendini gösteren, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren kişinin zihninde yarattığı psikolojik bir deneyim olduğu konusunda birçok araştırmacı uzlaşmış görünmektedir (Hock, 1988; Akt: Akçamete ve ark.,2001). Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenme durumudur (Sılığ, 2003: 10). Tükenmişlik genelde mesleki stres ile birlikte meslek stresinin bir türü ya da ortaya çıkan bir sendromdur. (Girgin ve Baysal,2005: 175).

Modern zamanların en önemli olgularından biri olarak bilinen tükenmişliğin "mesleki tehlike" olarak ilk klinik tanımlamalarından biri 1974 yılında Freudenberg tarafından yapılmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005, 96). Mesleki tükenmişliğin içindeki birçok tutum kişiyi görevinden uzaklaştırmaktadır. Bunlar:

- İşini sevmemelisin duygusunun ağırlık kazanması,
- Güçlü ol ve onu herkese öyle göster,
- İş yapmama uyusukluktur bu nedenle çok çalışmalısın,
- İşin iyisi herkesçe bilinir ve kabul görür (Visconti,2004) dür.

Cherniss (1980) tükenmişliği, "insanın ileri stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma şeklinde gösterdiği tepki" diye tanımlar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görür. Tükenmişlik her gün işten başlayarak yapılan kolayca güvenilir baskın olmayan durumlara doğru gitmeyi ve insanlara yardım etmek isteyen idealist kişilerin yorgunluğu olarak tanımlanır. Bu kişiler bu duygulardan uzaklaşmaya ant içseler de artık tükenmişlik yolundadırlar ve kendilerini bu istenmeyen duruma kaptırmışlardır (Cherniss, 1995, 7). Tehlikeli fenomen olan tükenmişliğin *Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarının Azalması* olarak 3 alt boyutu ortaya konulmuştur (Aktuğ ve ark,2006; Fives ve ark, 2005; Dağlı, 2006; Densten, 2001: 833).

- **Duygusal tükenme (Emotional Exhaustion):**Daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür ve kişideki aşırı psikolojik, duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte, duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir (Güllüce,2006:5). Duygusal tükenme kişinin yaptığı iş ve mesleği nedeniyle aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş olma duygularıdır (Ergin, 1992: 144; Aslan,1996: 48).
- **Duyarsızlaşma (Depersonalization):**Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranmaları, küçültücü sözler sarf etmeleri, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Aslında bu

davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır (Çalışkur, 2005).

- **Kişisel başarısızlık (Personal Failure):**Öncelikle Kişisel başarı; sorunun üstesinden gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişliğin nedenlerinin bir kısmı kişisel nedenlerden, bir kısmı ise kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stres, mesleki doyum, informal destek, üslerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda ortaya çıkan özelliklerin başında gelmektedir.

İşin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, kişinin eğitim durumunun, yeterli veya yetersiz oluşu, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyişteki kusurlar, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgütün havası, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler gibi birçok etken ise tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiş ve araştırmalara konu olmuştur (Izgar,2000: 26-27).

Tükenmişlik fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtilerle kendini hissettirir ve tükenme sonucunda, işle ilgili uyumsuzluk artar ve bireyin ruhsal durumu etkilenir. Kişi; duygusal çatışmaların çukurunda erir, işle arasına bir mesafe koyar, yaptığı işin bir parçası olmaktan kaçınır, kendi yaklaşımları ve tutumları sonucunda ortaya çıkan tatsız durumlara nesnel açıklamalar bulmaya çalışır (Baltaş, 2002).

4. YÖNETİCİLERDE TÜKENMİŞLİK (BURNOUT IN ADMINISTRATORS)

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı, bilginin öğrencilere aktarılarak, onların topluma sağlıklı ve faydalı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yönetimini okul yöneticileri yapmaktadır. Okul yöneticilerinin göstereceği liderlik davranışları, başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere diğer personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Okul yöneticisi, okulun ve okul programının yönetimi, öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve okulun başarısından sorumlu olduğu kadar görev yaptığı okulda iyi bir lider olmalıdır. Bu vasıflara sahip olmayan kişinin yöneticilik yapması eğitim kalitesini ve iş başarısını düşürecektir.

Yöneticilerde tükenmişlik, örgüt etkililiği bağlamında düşünülürse; bir örgütün etkili olması için başarmak zorunda olduğu gerekli temel faaliyet vardır. Bunlar:

- 1)Hedeflerini gerçekleştirme,
- 2)Kendi kendinin devamlılığını sağlama,
- 3)Çevreye adapte olabilmeyi başarma (Owens, 2001).

Bu temel faaliyetler, okul yöneticisine uyarlanırsa, etkili yönetici kavramıyla karşılaşılabılırız. Yaşamında belirlediği hedefleri gerçekleştiren, kendisini sürekli olarak yenileyen yaşadığı tüm çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilen yöneticinin tükenmesi daha zor olacaktır. Örmen'in araştırmasında da; Yönetici olacak kişinin genç, tecrübesiz olması, kendine güvenin yetersiz, aile bağlarının zayıf, amaçlarının belirsiz olması tükenmişliğe yol açtığı saptanmıştır (Örmen,1993).

Yöneticilerin çok çalışmalarının nedeni işlerinin yaşantılarına anlam katmasıdır. Yöneticileri güdüleyecek herhangi bir dış uyarana gereksinim yoktur. Onlar işleri tanımlamaktan yeterince güdülenirler. Özerkliğin

olduğu, kaynaklara ve amaçlara ulaşmada bürokratik engellemelerin olmadığı destekleyici bir çevrede, yüksek düzeyde güdülenmiş yöneticiler performanslarını doruk noktasına ulaştırırlar. Ancak, aynı düzeyde yüksek güdülenme düzeyine sahip bir yöneticinin; iş yükünün fazla olduğu, işini en iyi şekilde yapabilmesini sağlayacak kaynaklara erişemediği, bürokratik engellemelerden dolayı hareketlerinin kısıtlandığı, iletişimin zayıf, bürokratik işlerin çok olduğu, performansının altında çalıştığı, takdir edilmediği, işinden anlam çıkartamadığı, stres dolu bir çevrede çalışırsa tükenme olasılığının oldukça yüksek olduğu kabul edilmektedir (Çokluk,1999:32). İnsanlarla yoğun bir etkileşim içinde olan okul yöneticileri, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi, okulun tüm işlerinin düzenlenmesi ve işletilmesi için personelle, öğrencilerle, velilerle ve amirleriyle yoğun bir etkileşim içindedirler. Bu yoğun etkileşim yanında, görevlerini yerine getirmeye çalışırken karşılaşılan engeller (disiplin problemleri, personelin ilgisiz tutumları, okul mevcutlarının kalabalık olması, aşırı kırtasiyecilik ve bürokrasi işleri, düşük maaşlar, velilerle olan iletişimsizlik, rol belirsizliği, destek vermeyen amirler vb.) ve zorluklar okul yöneticilerini tükenmişliğe aday duruma getirmektedir (Aydın,2002:16-17).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım, öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Taymaz, 1997: 38; Karaodul, 2003; 32). Bu olumsuz durumda yöneticinin tükenmişlik duygusuna kapılmasına sebep olacaktır.

Tükenmişlik duygusunu yaşadığını belirten eğitimci Steve Watson da, okulunda amirlerinin ve meslektaş desteğinin azlığından ve eğitim-öğretimin zor koşullarından dolayı bazı tükenmişlik belirtilerini yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca okulda çalışmaya gayretli ve hevesli olarak başlayan Watson, önce bilgilendirme noktasında yalnız bırakıldığını, okulda yapılan etkinliklerde ortak hareket edilmediğini, kendisine mesleğiyle ilgili uygulama serbesti ve rahatlığı verilmediğini belirtmiştir (Fossey, Angelle and Mccoy, 2006). Cherniss, tükenmişliğin; "iş ve işi sürdürmeyi değerli bulmayan, engelleyen ve bu isteği körelten tutum ve davranış değişikliği" içerdiğini ve özellikle olumsuz değişikliklerin yöneticiler üzerinde fiziksel ve davranışsal belirtilerin gözlenmesine fırsat verdiğini belirtmektedir. Özellikle bir olumsuz değişiklik olan meslektaşlarına öfkelenme ve bir davranışsal belirti olan evlilikte ve ailede çatışma, tükenmişliği yöneticilerin tüm yaşamına yaymaktadır (Cherniss, 1982: 6-7 Akt: Fullan ve Stiegelbauer, 1991: 126).

Stresli bir ortamda çalışan okul yöneticisinin verimsizliğinin sonuçları, öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve giderek tüm toplumu etkileyecektir. Devamında stres olmaktan çıkıp tükenmişlik olarak anılacaktır. Tükenmişliğin müdahalesinde yetkin olan yöneticiler topluma olumlu yansımalarla bulunabileceklerdir. Eğitim örgütlerinde önemli yeri olan okul yöneticilerinin okullarda hangi durumların tükenmeye neden olduğunu ortaya çıkarması, onunla başa çıkmayı kolaylaştıracak önlemleri alması ve bunları çalışma ortamlarında uygulamaya koyması gereklidir.

5. YÖNTEM (METHOD)

5.1. Araştırmanın Modeli (Research Model)

Araştırma, 2007-2008 Eğitim-öğretim yılında kırsal alanda ve kent merkezlerinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin belirli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan *betimsel tarama* çalışmasıdır. *Betimsel çalışmalar*; olayların, objelerin, varlıkların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu açıklamaya çalışır (Kaptan,1989; Balcı,1995: 222).

5.2. Evren ve Örneklem (Population and Sample)

Araştırmmanın çalışma evrenini, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Hakkâri, Malatya illerindeki kırsal alan ve kent merkezindeki örgün eğitim kurumlarında görev yapan kolaylama örneklem yoluyla seçilmiş okul yöneticileri (okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenler) oluşturmaktadır. Örnekleme ise random (tesadüfî) yollarla tarafsız seçilen okullar araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre anket gönderilen 489 okulun, 224'ünü kent merkezindeki okullar, 265'ini ise kırsal alandaki örgün eğitim kurumları oluşturmaktadır. Bu kurumlardan kırsal alanda 316 okul yöneticisi, kent merkezinde ise 512 okul yöneticisi araştırmaya dâhil edilmiştir. Örneklem seçilirken betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazlı, 2001: 77) açıklaması dikkate alınarak araştırma evreninin büyük olması nedeniyle %10'una ulaşılmasının araştırma için yeterli olacağı kanaatine varılmıştır.

Tablo 1. Araştırma evreninde ele alınan iller ve okul sayıları
(Table 1. The provinces and the number of schools in the research universe)

İl Adı	Kent merkez Okul Sayısı		Kırsal Alan Okul Sayısı		Toplam Okul Sayısı	
	Evren	Örneklem	Evren	Örneklem	Evren	Örneklem
Adıyaman	156	37	648	34	804	71
Diyarbakır	340	53	832	59	1172	112
Elazığ	171	42	304	52	475	94
Erzurum	320	38	814	43	1134	81
Hakkâri	67	18	223	30	290	48
Malatya	210	36	496	47	706	83
Toplam	1264	224	3317	265	4581	489

(M.E.B.http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2007_2008.pdf)

İller ve okullara bakıldığında çalışma alanına göre evreni en fazla olan ilin Diyarbakır olduğu görülmektedir. En az evren ve örnekleme dâhil edilen okullar ise Hakkâri ilinde bulunmaktadır.

5.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi (Data Collection Tool and Data Analysis)

Veriler, anket yoluyla toplanmıştır. Literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından tükenmişliğe etki edebileceği tahmin edilen kişisel bilgi, okul yapısına ilişkin sorular ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği, örnekleme alınan okullardaki müdür, müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenlere uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 13,0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, Kruskal-wallis, Mann-whitney U, Pearson korelasyon analizi gibi istatistiksel işlemler kullanılmıştır. Kırsal alan ve kent merkezindeki okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile ilgili (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, unvan, statü, çalışılan yer vb.) tanımlayıcı istatistiksel analizler için, frekans ve yüzde alma teknikleri kullanılarak bunların evren içindeki ağırlıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkene (çalıştığı yer) göre anlamlı farklılık olup olmayacağını tespitlerinde istatistik yöntemlerden Kruskal-wallis, Pearson korelasyon analizi ve Mann-whitney U testlerinin uygulanmıştır.

Elde edilen veriler sonucunda grupların katılım ortalamaları, ortalamalar arası fark ve bu farka uygulanan (p) değeri için (p<0.05) anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Uygulanan likert tipi ölçek beşli değerlendirmedeki aralıklar duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutuna göre olumludan olumsuz (Az tükenmişlikten çok tükenmişliğe) doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hale getirilmiştir. Ortalama

karşılaştırmalara esas olmak üzere; 1.00-1.80: hiçbir zaman, 1.81-2.60: çok nadir, 2.61-3.40: bazen, 3.41-4.20: çoğu zaman, 4.21-5.00: her zaman şeklinde puanlandırılmıştır. Buna karşılık kişisel başarı boyutu ise olumsuzdan olumluya (çok tükenmişlikten az tükenmişliğe) doğru seçeneklere ayrılarak analize uygun hale getirilmiştir. Yani seçeneklere verilen ortalama puan arttıkça tükenmişlik düzeyi de az oranda olmaktadır. Kırsal alanda ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri adlı araştırmamızın geçerlik ve güvenilirlik analizi sonucu, 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ve Cronbach's Alpha katsayısı üç alt boyutta da;

Tablo 2. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi
(Table 2. Validity and reliability analysis)

Tükenmişliğin Alt Boyutları	KMO	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal tükenme	.84	.76	9
Duyarsızlaşma	.68	.66	5
Kişisel başarı	.81	.76	8

Olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak, elde edilen bulgular ışığında, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerliği ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve tükenmişlik sendromunu ölçmek amacıyla kullanabileceği söylenebilir. Turnipseed'e göre (1991), tükenmişlik düzeyini belirlerken, dağılımın ilk üçte birinde yer alan puanlar düşük düzeyde, sonraki üçte birinde yer alan puanlar orta düzeyde, son üçte bir bölümde yer alan puanlar ise yüksek düzeyde tükenmişliği ifade eder (Akt. Örmən, 1993). Yalnızca kişisel başarı azlığı boyutunda ise dağılımın son üçte birinde ki puanlar düşük, ilk üçte birinde yer alan puanlar ise yüksek tükenmişliği ifade eder.

6. BULGULAR VE YORUMLAR (FINDINGS AND COMMENTS)

6.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine Ait Bulgu ve Yorumlar (Research Findings and Comments According to Personal Characteristics of the Participants)

Bu bölümde araştırmamıza katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, unvan, statü ve okul türlerine göre sayıları ve yüzdelik oranları tablo halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Bulgular incelendiğinde, Cinsiyet açısından, hem kırsal alanda hem de kent merkezinde anketi cevaplayan Erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerinden sayı olarak fazla olduğu görülmektedir. Yaş açısından Kırsal alandaki okul yöneticilerinin %72,8'inin yani 230 kişinin 21-29 yaş aralığında olduğunu görmekteyiz. Bu okul yöneticilerinin mesleğinin ortalama ilk 8-10 yılını kırsal alanda geçirmek zorunda olduğunu göstermektedir. Bekâr olan okul yöneticilerinin kırsal alanda sayı olarak fazla olduklarını görmekteyiz. Buradan göreve yeni başlayan ve yaşça genç olanların ilk atamayla kırsal alana atandıkları yorumunu çıkarabiliriz. Kent merkezindeki evli olan okul yöneticilerinin ise diğer okul yöneticilerinden sayı olarak fazla oldukları görülmektedir. Örneklemeye alınan altı ildeki kırsal ve kentsel alanlarda görev yapan her dört okul yöneticiden üçünün, 10 yıldan az okul yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmektedir. Anketi kent merkezlerinde en fazla, müdür yardımcılarını doldurmuştur. Kırsal alanda ise müdür yetkililerin çok olması birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarının fazlalığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı kadrolu çalışmaktadır. PİO'lar katılım azlığından istatistikî değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük kısmı ilköğretim okullarında görev yapmaktadırlar.

Tablo 3. Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ait bulgular
(Table 3. Research findings according to personal characteristics of the participants)

		Kırsal Alan		Kent Merkezi		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	54	17.1	109	20.5	163	19.2
	Erkek	262	82.9	423	79.5	685	80.8
	Toplam	316	100	532	100	848	100
Yaş	21-29 yaş	230	72.8	140	26.3	370	43.6
	30-39 yaş	65	20.6	200	37.8	265	31.3
	40-49 yaş	17	5.4	104	19.5	121	14.3
	50 yaş ve Üz.	4	1.3	88	16.5	92	10.8
	Toplam	316	100	532	100	848	100
Medeni durum	Bekâr	195	61.7	102	19.2	297	35.0
	Evli	114	36.1	408	76.7	522	61.6
	Diğer	7	2.2	22	4.1	29	3.4
	Toplam	316	100	532	100	848	100
Kıdem	0-5 yıl	250	79.1	216	40.6	466	55.0
	6-10 yıl	46	14.6	142	26.7	188	22.2
	11-15 yıl	8	2.5	74	13.9	82	9.7
	16-20 yıl	8	2.5	44	8.3	52	6.1
	21 yıl üzeri	4	1.3	56	10.5	60	7.1
	Toplam	316	100	532	100	848	100
Ünvan	Müdür	85	26.9	220	41.4	305	36.0
	Müdür Yrd.	62	19.6	283	53.2	345	40.7
	Müd. Yet. Ögt.	169	53.5	29	5.5	198	23.3
	Toplam	316	100	532	100	848	100
Statü	Kadrolu	218	69.0	508	95.5	726	85.6
	Sözleşmeli	68	21.5	16	3.0	84	9.9
	Ücretli	30	9.5	8	1.5	38	4.5
	Toplam	316	100	532	100	848	100
Okul Türü	İlköğretim	302	95.6	330	62.0	632	74.5
	Ortaöğretim	14	4.4	167	31.4	181	21.3
	YİBO	-	-	34	6.4	34	6.4
	PİO	-	-	1	0.2	1	0.2
	Toplam	316	100	532	100	848	100

6.2. Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout Levels of Administrators Working in Rural Areas and Province Centers)

Çalışma yerlerine göre okul yöneticilerinin, tükenmişliğin üç boyutuna göre tükenmişlik düzeylerinin aritmetik ortalaması tablo halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4. Kırsal alan ve kent merkezinde çalışan yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında toplam tükenme düzeyleri

(Table 4. Total burnout level of administrators in rural and province areas in terms of emotional exhaustion, depersonalization and personal success)

Tükenmişlik Boyutları		Kırsal Alan	Kent Merkezi
Duygusal Tükenme	N	316	532
	\bar{X}	2.53	2.73
	SS	0.67	0.57
Duyarsızlaşma	N	316	532
	\bar{X}	1.91	2.15
	SS	0.69	0.64
Kişisel Başarı	N	316	532
	\bar{X}	3.56	3.68
	SS	0.58	0.58

Tablo 4'e göre; kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin "DUYGUSAL TÜKENME" boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.73$) kırsal alanda çalışan okul yöneticilerinin duygusal tükenme düzeyinden ($\bar{X}=2.53$) daha yüksek bulunmuştur. Bu, kent merkezindeki yöneticilerin daha fazla bireyle yüz yüze ilişki içerisinde olması duygusal yönden yoğun bir çalışma içerisinde olduğunu göstermektedir. Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin "DUYARSIZLAŞMA" boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.15$) kırsal alanda çalışan okul yöneticilerinin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1.91$) daha yüksek bulunmuştur. Bu kent merkezindeki yöneticilerde ilgi azlığı, paydaşları dikkate almama ve işe karşı aidiyet duygusu azlığı içinde olduklarını söyleyebiliriz. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin "KİŞİSEL BAŞARI" boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ise ($\bar{X}=3.56$) kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin kişisel başarı düzeyinden ($\bar{X}=3.68$) daha düşük bulunmuştur. Bu kırsal alandaki yöneticilerin daha düşük iş performansı, işle ilgili işlevleri yerine getirmede sorunlar yaşadıklarını bunu da kırsal alandaki imkânsızlıklara bağlayabiliriz. Sonuç olarak kırsal alanda görev yapan okul yöneticileri çalıştıkları yere göre işlerinden kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinden daha az tükendikleri ve kırsal alanın zor çalışma koşullarına rağmen mesleklerine karşı olumsuz bir tutum sergilemedikleri söylenebilir. Ayrıca duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde puanların yüksekliği tükenmişliğin yüksek olduğunu gösterirken, kişisel başarı alt ölçeğinde puanların yüksekliği ise tükenmişliğin düşük olduğunu göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri tükenmişlik duygusunu; duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde ($\bar{X}=2.66$), duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde ($\bar{X}=2.06$), kişisel başarı boyutunda ise az düzey ile orta düzey arasındaki sınırda ($\bar{X}=3.63$) yaşamaktadırlar. Bu değerler, en üst puan olan 5 üzerinden değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin orta düzeyde bir genel tükenmişlik duygusuna sahip olduklarını göstermektedir.

6.3. Kırsal Alan ve Kent Merkezinde Çalışan Okul Yöneticilerinin İlgili Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumları (Research Findings and Comments According to the Relevant Variables Related to Burnout Level of Administrators in Rural and Province Areas)

Burada kırsal alanda ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, unvan, statü, çalışılan yer ve okul türü değişkenleri açısından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azlığı boyutlarıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

6.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Tükenme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumları (Research Findings and Comments According to Gender Factor of Administrators)

Çalışma alanlarına göre katılımcı okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre analiz sonuçları tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 5. Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik boyutlarına ilişkin mann whitney u testi sonuçları
(Table 5. The mann whitney u test results according to the gender dimensions of burnout level)

	Çalışılan Yer	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	M.W. U	Z	P	
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Kadın	54	2.70	.67	5962.000	-	1.822	.820
		Erkek	262	2.50	.67				
		Toplam	316	2.53	.67				
	Kent Merkezi	Kadın	109	2.72	.54	22729.000	-	0.227	.069
		Erkek	423	2.73	.57				
		Toplam	532	2.73	.57				
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Kadın	54	1.97	.74	6707.500	-	0.602	.547
		Erkek	262	1.89	.69				
		Toplam	316	1.91	.69				
	Kent Merkezi	Kadın	109	2.13	.58	22698.000	-	0,250	.803
		Erkek	423	2.15	.65				
		Toplam	532	2.15	.64				
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Kadın	54	3.46	.67	6465.000	-	0.999	.318
		Erkek	262	3.58	.56				
		Toplam	316	3.56	.58				
	Kent Merkezi	Kadın	109	3.58	.58	19558.500	-	2.447	.014*
		Erkek	423	3.71	.60				
		Toplam	532	3.68	.58				

*P< 0.05

Tablo 5'te cinsiyet değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin "kişisel başarı" boyutunda, kent merkezinde görev yapan erkek ve kadın yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. (M.W. U.= 19558.500, p< 0.05). Kişisel başarı alt ölçeği boyutuna kent merkezindeki kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması (\bar{X} =3.58) "çoğu zaman ve erkek yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması (\bar{X} =3.71) "çoğu zaman" daha düşük olduğu görülmektedir. Burada ise kent merkezindeki yöneticilerin kişisel başarı boyutunda, erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha düşük kişisel başarı hissi yaşamaktadırlar. Bu erkek yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük, kadın yöneticilerin işlerindeki kişisel başarı düzeylerinin fazla olduğu ile açıklanabilir. Ayrıca kadın yöneticilerin hem yöneticilik mesleğini devam ettirme hem aile içerisinde annelik rolünün gerektirdiği ev hanımlığı işini üstlenmeleri durumu iş yüklerinin artmasına, rol belirsizliği yaşamalarına sebep olmasına ve sonuç olarak kişisel başarılarının düşmesiyle de açıklanabilir.

6.3.2 Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Tükenmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları (Results and Comments Relating to Exhaustion of Executive)

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri boyut boyut irdelenmiş, tablo olarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6. Yaş değişkenine göre yöneticilerin tükenmelerine ilişkin kruskal-wallis ve pearson korelasyon test sonuçları
(Table 6 Kruskal-wallis and pearson correlation test results according to age variable of administrators)

	Çalışılan Yer	KRUSKAL WALLİS ANALİZİ						PEARSON KORELASYON	
		Yaş	N	\bar{X}	SS	χ^2	P	R	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	21-29	230	2.53	.66	.307	.959	.703	.022
		30-39	65	2.50	.69				
		40-49	17	2.67	.84				
		50 +	4	2.58	.24				
	Kent Merkezi	21-29	140	2.80	.57	6.039	.110	.019	- 0.102*
		30-39	200	2.74	.57				
		40-49	104	2.73	.52				
		50 +	88	2.59	.59				
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	21-29	230	1.91	.71	.164	.983	.924	-0.05
		30-39	65	1.91	.66				
		40-49	17	1.94	.72				
		50 +	4	1.75	.44				
	Kent Merkezi	21-29	140	2.24	.67	7.388	.061	.012	-0.109*
		30-39	200	2.15	.64				
		40-49	104	2.15	.59				
		50 +	88	2.00	.62				
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	21-29	230	3.57	.56	5.380	.146	.350	-0.053
		30-39	65	3.61	.62				
		40-49	17	3.23	.68				
		50 +	4	3.68	.37				
	Kent Merkezi	21-29	140	3.54	.58	34.455	.000*	.000	.219**
		30-39	200	3.60	.53				
		40-49	104	3.88	.53				
		50 +	88	3.85	.67				

*P< 0.05

Tablo 6'da kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yaş gruplarına göre "Kişisel Başarı" boyutundan aldıkları puanlar karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli fark olduğu bulunmuştur ($\chi^2=34.455$, $p=0.000$). Yapılan ikili karşılaştırmalarda, farkın kent merkezinde yaşı 21-29 ve 30-39 olan yönetici grubunun puanlarının yaşı 40-49 ve 50 + olan grubun puanından düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle orta yaşın üzerindeki yöneticilerin, kişisel başarı boyutunda tükenmişliklerinin gençlere göre daha az olduğu söylenebilir.

Yaş ile tükenmişliğin boyutları Pearson Korelasyon Analizi ile de incelenmiştir. Bu tabloda da yaş değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 6 incelendiğinde, Tükenmişliğin "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma", "kişisel başarı" boyutlarında, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre duygusal tükenme boyutunda, Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur ($r = -0.102$, $p < 0.05$). Buna göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21-29 yaş grubu olduğu ($\bar{X}=2.67$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 50+ yaş üzerindeki grup olduğu ($\bar{X}=2.59$), duygusal tükenme puan ortalamalarının yaş ilerledikçe düştüğü, yani duygusal tükenmenin kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yaşıyla ters orantılı olarak azaldığı görülmektedir. Bu durum kentlerdeki okul yöneticilerinin yaşları ilerledikçe olaylara daha nesnel baktıkları şeklinde yorumlanabilir. Duygusal tükenme açısından genç okul yöneticilerin tükenmişlik yaşamları, mesleki tecrübelerinin yetersiz olmasından ve daha çok verimli olmak için

kendilerine duygusal ve fiziksel yönden aşırı yüklenmelerine bağlayabiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur ($r=-0.109$ $p< 0.05$). Buna göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21-29 yaş grubu olduğu ($\bar{X}=2.24$), diğer yaş gruplarının da sırasıyla 30-39 ve 40-49 yaş gruplarının ($\bar{X}=2.15$), en az duygusal tükenme yaşayan grubun ise 50+ yaş üzerindeki grup olduğu ($\bar{X}=2.00$) görülmektedir, Duyarsızlaşma puan ortalamalarının yaş ilerledikçe düştüğü, yani kentlerdeki okul yöneticilerinin yaşları arttıkça duyarsızlaşmaları azalmakta ve negatif ilişki göstermektedir. Bu okul yöneticilerinin yaşları ilerledikçe işe karşı da sorumlu ve yabancılaşma duygusunu daha az yaşamalarıyla açıklanabilir.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, yaş değişkenine göre kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi ve Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2 = 34.455$, $p< 0.05$). ($r= -0.109$, $p<0.05$). Buna göre aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan grubun 21-29 yaş grubu olduğu ($\bar{X}=3.54$), 30-39 yaş gruplarının ($\bar{X}=3.60$), 40-49 yaş gruplarının ise ($\bar{X}=3.88$) ve 50+ yaş üzerindeki yaş grubunun da grubunun da ($\bar{X}=3.85$) olduğu görülmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farkın yaşı 21-29 ve 30-39 olan grubun puanlarının yaşı 40-49 ve 50 + olan grubun puanından düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle orta yaşın üzerindeki yöneticilerin, kişisel başarı boyutunda tükenmişliklerinin gençlere göre daha az olduğu söylenebilir.

6.3.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Tükenmelerine İlişkin Bulgu ve Yorumları (Research Findings and Comments According to Marital Status of Administrators)

Bu bölümde medeni durum değişkenine göre yöneticilerin Kruskal-Wallis test sonuçları tablolastırılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 7. Medeni durum değişkenine göre yöneticilerin tükenmelerine ilişkin kruskal-wallis test sonuçları

(Table 7 Kruskal-wallis test results according to marital status of administrators)

	Çalışılan Yer	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Bekâr	195	2.52	.63	.814	.666
		Evli	114	2.56	.76		
		Diğer	7	2.33	.35		
	Kent Merkezi	Bekâr	102	2.80	.62	3.585	.167
		Evli	408	2.71	.56		
		Diğer	22	2.68	.52		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Bekâr	195	1.92	.69	.288	.866
		Evli	114	1.89	.72		
		Diğer	7	1.82	.50		
	Kent Merkezi	Bekâr	102	2.30	.68	10.143	.006*
		Evli	408	2.12	.63		
		Diğer	22	1.91	.57		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Bekâr	195	3.55	.58	2.64	.266
		Evli	114	3.56	.60		
		Diğer	7	3.85	.49		
	Kent Merkezi	Bekâr	102	3.43	.56	23.951	.000*
		Evli	408	3.74	.58		
		Diğer	22	3.67	.44		

* $P< 0.05$

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=10.143$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın bekâr yöneticilerin ($\bar{X}=2.30$) diğer yöneticilerden ($\bar{X}=1.91$) duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki bekâr okul yöneticilerinin evli, dul ve boşanmış yöneticilerden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=23.951$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın bekâr yöneticilerin ($\bar{X}=3.43$) diğer yöneticilerden ($\bar{X}=3.74$) kişisel başarı azlığına bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki bekâr okul yöneticilerinin evli yöneticilerden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Evli yöneticilerin az düzeyde tükenmelerini, düzenli aile yaşantılarının ve güçlü aile ilişkilerinin mesleki yaşantıya olumlu yansıdığı, sorunların paylaşıldığı ve sosyal desteğin sağlandığı şeklinde yorumlanabilir.

6.3.4. Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Tükenmişliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumları (Variable According to the Seniority of Administrators in)

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri açısından boyut boyut tükenmişlik düzeylerinin test sonuçları analiz edilerek tablo olarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 8. Kıdem değişkenine göre yöneticilerin tükenmelerine ilişkin kruskal-wallis ve pearson korelasyon sonuçları
(Table 8. Kruskal-wallis and pearson correlation results relating to burnout according to the seniority of administrators)

	Çalışılan Yer	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Kruskal- Wallis Test Değeri		Pearson Korelasyon	
						X^2	P	R	P
Duygusal tükenme	Kırsal Alan	0-5 yıl	250	2.53	.67	.992	.911	0.046	.412
		6-10 yıl	46	2.49	.60				
		11-15 yıl	8	2.73	.76				
		16-20 yıl	8	2.66	.97				
		21+	4	2.75	.55				
	Kent Merkezi	0-5 yıl	216	2.74	.56	.101	.999	-0.002	0.966
		6-10 yıl	142	2.71	.54				
		11-15 yıl	74	2.76	.62				
		16-20 yıl	44	2.74	.63				
		21+	56	2.71	.56				
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	0-5 yıl	250	1.91	.70	2.63	.620	0.025	.653
		6-10 yıl	46	1.81	.60				
		11-15 yıl	8	2.25	.89				
		16-20 yıl	8	1.82	.70				
		21+	4	2.25	.85				
	Kent Merkezi	0-5 yıl	216	2.15	.67	3.705	.447	0.14	.752
		6-10 yıl	142	2.16	.61				
		11-15 yıl	74	2.05	.66				
		16-20 yıl	44	2.23	.61				
		21+	56	2.18	.61				
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	0-5 yıl	250	3.58	.57	4.578	.333	-0.095	0.092
		6-10 yıl	46	3.58	.67				
		11-15 yıl	8	3.32	.65				
		16-20 yıl	8	3.23	.55				
		21+	4	3.40	.37				
	Kent Merkezi	0-5 yıl	216	3.60	.55	17.825	.001*	0.168	.000*
		6-10 yıl	142	3.65	.56				
		11-15 yıl	74	3.76	.57				
		16-20 yıl	44	3.67	.63				
		21+	56	3.96	.67				

*P< 0.05

Bu tabloda da Kıdem değişkenine göre, tükenmişliğin boyutlarının genel ortalamalarına ilişkin Kruskal-Wallis testi ve Pearson Korelasyon Analizi Testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, her iki istatistikî işlem sonucunda, tükenmişliğin "kişisel başarı" boyutunda, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kişisel başarı boyutunda kent görev yapan yöneticiler arasında Kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis testi ile Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre de anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2 = 17.825$, $p < 0.05$). ($r = -0.168$ $p < 0.05$). Yapılan ikili karşılaştırma neticesinde, farkın kıdemleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl olan grupların puanlarının kıdemleri 21+ yıl ve üstü olanların puanlarından kişisel başarı olarak düşüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu açıdan kent merkezinin grupsal kişisel başarı alt ölçek puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında zaman, tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grubun kıdemi 0-5 yıl ($\bar{X} = 3.60$)' tır. Bu grupları mesleki kıdemleri 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.65$), 16-20 yıl ($\bar{X} = 3.67$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.76$) ve en düşük kişisel başarıya bağlı tükenmişlik düzeyi ise 21+ yıl ($\bar{X} = 3.96$) kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin bulunduğu grup bulunmaktadır. 21+ yıl ve üstü kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin kişisel başarı düzeyinin düşük çıkması, mesleki tecrübelerinden kaynaklanan başarı ve yeterlik algılamalarıyla yorumlanabilir.

6.3.5. Unvan Değişkenine Göre Yöneticilerinin Tükenmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları (Research Findings and Comments According to the Title Variable of Administrators)

Yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin Unvan Değişkenine göre test sonuçları tablolandırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 9. Unvan'a göre yöneticilerin tükenmelerine ilişkin kruskal-wallis testi sonuçları

(Table 9 The kruskal-wallis test results according to the title variable of administrators)

	Çalışılan Yer	Unvan	N	\bar{X}	SS	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Okul Müdürü	85	2.61	.65	1.643	.440
		Müdür Yardımcısı	62	2.46	.72		
		Müdür Yet. Öğretmen	169	2.52	.66		
	Kent Merkezi	Okul Müdürü	220	2.67	.61	5.479	0.065
		Müdür Yardımcısı	283	2.76	.54		
		Müdür Yet. Öğretmen	29	2.83	.49		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Okul Müdürü	85	1.91	.67	0.048	.976
		Müdür Yardımcısı	62	1.88	.68		
		Müdür Yet. Öğretmen	169	1.91	.71		
	Kent Merkezi	Okul Müdürü	220	2.10	.62	8.000	0.018*
		Müdür Yardımcısı	283	2.15	.66		
		Müdür Yet. Öğretmen	29	2.43	.50		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Okul Müdürü	85	3.50	.64	2.075	.354
		Müdür Yardımcısı	62	3.65	.56		
		Müdür Yet. Öğretmen	169	3.55	.56		
	Kent Merkezi	Okul Müdürü	220	3.76	.63	15.729	0.000*
		Müdür Yardımcısı	283	3.65	.54		
		Müdür Yet. Öğretmen	29	3.31	.53		

* $P < 0.05$

Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" boyutlarında, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kent merkezinde görev

yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=8.000$, $p<0.05$). Aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en fazla duyarsızlaşma yaşayan grubun "müdür yetkili öğretmen" ler ($\bar{X}=2.43$) olduğu, daha sonra müdür yardımcılarını ($\bar{X}=2.15$), en az duyarsızlaşma yaşayan grubun ise müdürler ($\bar{X}=2.10$) olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarının duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin müdür ve müdür yardımcılarında daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=23.951$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan müdürlerin ($\bar{X}=3.76$) ve müdür yardımcılarının ($\bar{X}=3.65$) müdür yetkili öğretmenlerden ($\bar{X}=3.31$) kişisel başarı azlığına bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki müdür yetkili öğretmenlerin daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu da müdür yetkili öğretmenlerin birleştirilmiş sınıflarda birden fazla sınıfa hem öğretimsel hem de yönetsel liderlik rollerinin olmasına, birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarının teknolojik açıdan daha zor olanaklara, kaynak noksanlığı ve daha zor ulaşımın olmasıyla açıklanabilir.

6.3.6. Statü Değişkenine Göre Yöneticilerin Tükenmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları (Research Findings and Comments According to the Status Variable of Administrators)

Yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin Statü değişkenine göre test sonuçları tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 10. Statü değişkenine göre yöneticilerin tükenmelerine ilişkin kruskal-wallis testi sonuçları
(Table 10. Kruskal-wallis test results status according to the status variable of administrators)

	Çalışılan Yer	Statü	N	\bar{X}	Ss	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kırsal Alan	Kadrolu	218	2.52	.66	4.827	.090
		Sözleşmeli	68	2.68	.72		
		Ücretli	30	2.30	.59		
	Kent Merkezi	Kadrolu	508	2.72	.57	3.337	.188
		Sözleşmeli	16	2.91	.54		
		Ücretli	8	2.77	.30		
Duyarsızlaşma	Kırsal Alan	Kadrolu	218	1.92	.69	.935	.627
		Sözleşmeli	68	1.91	.71		
		Ücretli	30	1.81	.69		
	Kent Merkezi	Kadrolu	508	2.13	.64	8.302	.016*
		Sözleşmeli	16	2.51	.49		
		Ücretli	8	2.42	.48		
Kişisel Başarı	Kırsal Alan	Kadrolu	218	3.59	.57	2.986	.225
		Sözleşmeli	68	3.47	.50		
		Ücretli	30	3.55	.80		
	Kent Merkezi	Kadrolu	508	3.69	.58	8.117	.017*
		Sözleşmeli	16	3.25	.59		
		Ücretli	8	3.54	.44		

*P< 0.05

Tablo incelendiğinde, Tükenmişliğin "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" boyutlarında, kent merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, ünvan değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda,

Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=8.302$, $p<0.05$). Aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan "kadrolu yöneticilerin" ($\bar{X}=2.13$), daha sonra ücretli çalışanların ($\bar{X}=2.42$), en fazla duyarsızlaşma yaşayanlar ise sözleşmeli çalışan yöneticiler ($\bar{X}=2.51$) olduğu görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin sözleşmeli ve ücretli çalışan yöneticilerden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki kadrolu yöneticiler diğer statüde çalışan yöneticilerden daha az tükendiklerini söyleyebiliriz. Kent merkezinde genelde kadrolu çalışan yöneticilerin okullarında fazla çalışan ve öğrenci olmasında yönetici kadrosunun geniş bulunmasıyla yetkilerini onlara devredebilmelerinin, iş garantilerinin verdiği rahatlık onları işe karşı daha ilgili kılmaktadır.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, statü değişkenine göre Kişisel başarı boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=8.117$, $p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan kadrolu yöneticilerin ($\bar{X}=3.69$) sözleşmeli çalışan yöneticilerden ($\bar{X}=3.25$) kişisel başarıya bağlı olarak daha az tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki sözleşmeli statüde çalışan yöneticilerin daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu da, sözleşmeli çalışanların aynı kurumda sözleşmeli, kadrolu gibi aynı görevi yapmalarına rağmen farklı statüde anılmaları, bazı haklarına halen kavuşmamış olmalarıyla (mecbur olunmadıkça yönetici yapılmamaları, tayin ve yer değiştirmede haklarının sınırlı olması vb.) yorumlanabilir.

6.3.7. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Tükenmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları (Research Findings and Comments According to School Type Variables)

Yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin Okul Türü Değişkenine göre test sonuçları tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 11. Okul türü değişkenine göre kırsal alan ve kent merkezinde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişlik boyutlarına ilişkin kruskal-wallis testi sonuçları

Table 11. The kruskal-wallis test results according to school type variables in rural and urban areas

	Çalışılan Yer	Okul Türü	N	\bar{X}	ss	X^2	P
Duygusal Tükenme	Kent Merkezi	İlköğretim	330	2.71	.57	6.555	.038*
		Ortaöğretim	167	2.71	.54		
		Yıbo	34	2.98	.66		
		Pio	1	1.88	.00		
	Kırsal Alan	İlköğretim	302	2.55	.68	2.761	.097
		Ortaöğretim	14	2.23	.45		
Duyarsızlaşma	Kent Merkezi	İlköğretim	330	2.13	.62	6.529	.038*
		Ortaöğretim	167	2.14	.67		
		Yıbo	34	2.40	.61		
		Pio	1	1.20	.00		
	Kırsal Alan	İlköğretim	302	1.92	.70	1.066	.302
		Ortaöğretim	14	1.70	.57		
Kişisel Başarı	Kent Merkezi	İlköğretim	330	3.72	.60	5.494	.064
		Ortaöğretim	167	3.63	.55		
		Yıbo	34	3.53	.57		
		Pio	1	4.62	.00		
	Kırsal Alan	İlköğretim	302	3.56	.58	.335	.563
		Ortaöğretim	14	3.45	.61		

*P< 0.05

Not: Kent merkezinde PİO ve Kırsal alanda YİBO ve PİO okullarından yeterli düzeyde anket alınmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, Okul türü değişkenine göre Duygusal tükenme boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur. ($X^2=6.555, p<0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde yer alan YİBO' larda görev yapan yöneticiler ($\bar{X}=2.98$) İlköğretim ve eş değer de yer alan Ortaöğretimlerde görev yapan yöneticiler ($\bar{X}=2.71$) duygusal tükenmeye bağlı olarak daha çok tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle kent merkezindeki YİBO' larda çalışan yöneticilerin İlköğretim ve Ortaöğretimlerde çalışanlardan daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Bu da, YİBO' larda çalışan yöneticilerin daha yoğun bir iş ortamında olması, öğrencilerin yatılı kalması nedeniyle yöneticilerin normal eğitim kurumların dışında bir ailenin okul dışında yapmak zorunda olduğu (sağlık, giyinme, uyku vb.) yüksek iş yüküne sahip olmalarıyla, sadece ders saatlerinde değil, tüm gün sorumluluk isteyen YİBO' larda çalışmak fiziksel duygusal ve zihinsel problemleri içinde bulunduran tükenmişlik sendromuna götürmesiyle yorumlanabilir.

Kent merkezinde görev yapan yöneticilerin, okul türü değişkenine göre duyarsızlaşma boyutunda, Kruskal-Wallis Testi Sonuçları göre anlamlı fark bulunmuştur ($X^2=6.529, p<0.05$). Aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığı zaman en az duyarsızlaşma yaşayan ilköğretimlerde çalışan yöneticilerin ($\bar{X}=2.13$), daha sonra ortaöğretimde çalışanların ($\bar{X}=2.14$), en fazla duyarsızlaşma yaşayanların ise YİBO' larda çalışan yöneticiler ($\bar{X}=2.40$)' dır. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde, farkın kent merkezinde görev yapan YİBO' da çalışan okul yöneticilerinin, ilköğretim ve ortaöğretimde çalışan okul yöneticilerinden duyarsızlaşmaya bağlı olarak daha çok tükenmişlik yaşamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, kent merkezindeki YİBO' da çalışan okul yöneticileri diğer okul türlerinde çalışan okul yöneticilerinden daha çok tükendiklerini söyleyebiliriz. Kent merkezindeki YİBO' larda görev yapan okul yöneticilerinin daha çok duyarsızlaşması iş yoğunluğu ve kurumsal sorumluluk düzeyinin yüksekliğiyle ifade edilebilir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND SUGGESTIONS)

7.1. Sonuçlar (Conclusion)

Çalışılan yer açısından değerlendirildiğinde, kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin, kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerine göre tükenmişlik düzeylerinin daha az olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu mesleki tükenmişlik duygusunun yaşanmasının temel nedeninin insanlarla yüzyüze iletişim kurmanın çokluğu ile ilgili olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin çalışma yerinin üç temel boyutu açısından ele alınması sonucu; Kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin "**Duygusal Tükenme**" boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.73$) çıkararak, kırsal alandaki yöneticilerden ($\bar{X}=2.53$) daha yüksek bulunduğu görülmektedir. Yine kent merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin "**Duyarsızlaşma**" boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyi ($\bar{X}=2.15$) çıkararak, kırsal alandaki yöneticilerden ($\bar{X}=1.91$) daha yüksek bulunmuştur. Kırsal alanda görev yapan okul yöneticilerinin "**Kişisel Başarı**" boyutuna ilişkin tükenmişlik düzeyleri ise ($\bar{X}=3.56$) çıkararak, kent merkezindeki yöneticilerin kişisel başarı düzeyinden ($\bar{X}= 3.68$) daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç aynı zamanda Babaoğlu (2006)'ın tez çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri tükenmişlik duygusunu; duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde ($X =2.66$), duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde ($X =2.06$), kişisel başarı boyutunda ise az düzey ile orta düzey arasındaki sınırda ($X =3.63$) yaşamaktadırlar.

Değişkenler açısından yaş; duygusal tükenme ve kişisel başarı

boyutları bakımından yaş ilerledikçe tükenmişliğin azaldığı yani tükenmişlik ve yaş arasında ters orantı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Maslach ve Jackson (1981) ile Izgar (2001)'in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Kıdem ve cinsiyet açısından da kişisel başarı boyutunda 21+ yıl üstü çalışma süresi olanlar ve erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre (Aydın 2002 ve Babaoğlu 2006'daki tez araştırması sonuçlarıyla örtüşmektedir) daha az tükenmektedirler. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında medeni durum ve unvan açısından; bekâr olan okul yöneticileri diğer medeni durumlara göre daha çok ve müdür yetkili öğretmenler ise, müdür ile müdür yardımcılara göre daha yüksek oranda tükenme duygusu yaşamaktadırlar. Yine duygusal tükenme ve duyarsızlaşma noktasında YİBO'larda görev yapan okul yöneticileri diğer okul türlerine göre daha fazla duygu yıpranması ve yüksek sorumluluk hissini getirdiği gerilimi yaşamaktadırlar. Kişisel başarı boyutunda sözleşmeli öğretmenler diğer statülere göre başarı duygusunu daha az hissetmektedirler.

7.2. Öneriler (Suggestions)

- Mesleğin kadın öğretmenler için daha cazip hale getirilmesine çalışılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin mesleğe ilk girişlerinde yetiştirilmeleri amacıyla verilen hizmet içi eğitim kursunda tükenmişlik kavramı ve tükenmişlikle mücadele etme yolları üzerinde sıkça durulmalıdır.
- Yönetici adayı olan öğretmenlerin mesleğin her zorluğunu bilerek ve hissederek yetişmesi sağlanmalı ve özellikle lisans derslerinde okul yönetimi, sınıf yönetimi, liderlik, gibi derslere uygulamalarda ağırlık verilmelidir.
- Okul yöneticilerinin ilk yıllardan sona doğru tükenme açısından başarılarının azlığı MEB tarafından bilinmeli ve buna yönelik tedbirler alınmalıdır.
- Müdür yetkili öğretmenlerin iş yükleri azaltılmalı, hem yöneticilik hem de öğretmenlik yaparak oluşan iki ayrı rol durumu engellenmeli, müdür yetkili öğretmenlerin görev yaptığı birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okullarının yönetim faaliyetleri (dışarıdan bağlantılı), müstakil müdürün bulunduğu en yakın ilköğretim okullarının yönetim bölümüne bağlanabilir.
- Sözleşmeli öğretmenlik statüsü daha cazip hale getirilmeli, tüm hak ve fırsatların eşit ve adil olmasına dikkat edilmelidir.
- YİBO'larda çalışan okul yöneticilerinin motivasyonlarının ödüllendirmelerle yükseltilmesine çalışılmalı ve başarılarının sık sık takdir edilmesine özen gösterilmelidir. YİBO'larda öğrencilerin ihtiyaçları ile ilgilenme ve nöbet için sürekli ve ayrı yönetici kadrosu açılmalı, mümkün değilse yetki ve sorumluluklar devredilmelidir.
- Kent merkezinin olanakları daha elverişli ve işlevsel kullanılabilir. Kullanılmayan fazla malzemeler depolarda bekletilmemeli ihtiyacı bulunan kırsal alandaki okullara gönderilmelidir. Bu açıdan kırsal alandaki ilköğretim okulları ile daha düzenli işbirliği ve iletişim kurulmalıdır.

KAYNAKÇA (REFERENCES)

1. Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B., (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
2. Aktuğ, İ. Y., Susur, A., Keskin, S. ve Balcı, Y., (2006). Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri. Osmangazi Tıp Dergisi. Cilt:28, Sayı:2, Sf: 91-101. http://tip.ogu.edu.tr/dergi/28_2_4.doc (Erişim Tarihi:14/08/2006)
3. Arlı, M. ve Nazik, H., (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.

4. Aydın, L., (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi (Sakarya İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri bölümü.
5. Balcı, Ali., (1995). Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler. Ankara: Bilgisayar- Yayıncılık San. Ltd. Şti.
6. Baltas, Z., (2002). Tükenmenin Ardındaki Çıkmaz. Kaynak Dergisi. 11. Sayı. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?prı=211&sayı=11>. (Erişim Tarihi: 12/10/2006)
7. Budak, G. ve Sürvegil O., (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F Dergisi. Cilt: 20, Sayı: 2, ss: 95-108 <http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/11604929991.pdf>. (Erişim Tarihi: 18/09/2006)
8. Cherniss, C., (1995). Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists & Lawyers Recover From Stress & Disillusionment. Routledge. <http://www.friedsocialworker.com/beyondburnout.htm> (Erişim: 6/5 /2007).
9. Çokluk, Ö., (1999). Zihinsel ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi. Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
10. Dağlı, A., (2006). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri/Burnout Levels Of Secondary School Administrators. Eğitim Araştırmaları Dergisi Ejer Sayı: 25 Sonbahar http://www.anıyayincilik.com.tr/dergi/haber_oku.asp?haber=503 (Erişim Tarihi: 16/7/2007)
11. Densten, L.I., (2001). Re-thinking Burnout. Australia: Journal Of Organizational Behavior. 22, Page: 833-847 DOI: 10.1002/Job.115 University Of New South Wales,
12. Ergin, C., (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uygulanması. Ankara: 7. Ulusal Psikoloji Kongresine Sunulan Bildiri, ss: 143-144.
13. Fives, H.H. and D. Olıvarez, A., (2005). Does Burnout Begin With Student Teaching? Analyzing Efficacy, Burnout, And Support During The Student-Teaching Semester. America: Texas Tech University. College Of Education, helenrose.fives@ttu.edu (Erişme Tarihi: 21/09/2006)
14. Fossey R., Angelle P.S., and Mccoy M.H., (2006). Burnout: Steve Watson's First Year As An Inner City Teacher. America: Louisiana State University. www.ucea.org/html/cases/v4-ss2/fossey_angelle_mccoy_case.doc. (Erişim Tarihi: 15/07/2006)
15. Fullan, M.G. and Stiegelbauer, S., (1991). The New Meaning Of Educational Change. By Teachers College, Columbia University, 1234 Amsterdam Avenue
16. Girgin, G. ve Baysak, A., (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. Tsk Koruyucu Hekimlik Bülteni. 4(4).
17. Güllüce, A.Ç., (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
18. Izgar, H., (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
19. Kaptan, S., (1989). Bilimsel Araştırma ve Gözlem Teknikleri. Ankara: Tekışık A.C. Veb Ofset Tesisleri.
20. Karaodul. G., (2003). Ankara İl Merkezindeki Sağlık Meslek Liselerinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Durumları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

21. Maslach, C., (1981). Burnout: A Social Psychological Analysis, The Burnout Syndrome: Current Reserch, Theory and Interventions. Park Ridge. III. London House Management:31-52.
22. Owens, R.G., (2001). Organizational Behavior İn Education. (Seven Ed.). Needham Heights: Allyn and Bacon
23. Örmən, U., (1993).Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İngilizce İşletme Anabilim Dalı.
24. Sılığ, A., (2003).Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Durumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Ün. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri(Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı.
25. Taymaz, A.H., (1997).Uygulamalı Okul Yönetimi.Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No:180
26. Visconti, R., (2004). Beating Job Burnout. Community Relations For Jobs and Careers.
<http://www.jobscareers.com/articles/beatingjobburnout.html> (Erişim Tarihi:5/5/2007)