



## Zamana Bağlı Olarak Eğitim Çalışanlarında Görülen Tükenmişlik Duygusu

*The Feeling of Burnout in Education Employees Depending on Time*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı önceki çalışmalardan yola çıkarak tükenmişlik kavramına ilksin kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Modern toplumlarda değişim ve gelişim hayatın her alanında hızlı bir şekilde devam ederken bu durum birçok sorunun da ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu sorunların biride tükenmişliktir. Tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze ilişki kurulması gereken mesleklerde çalışan bireylerde daha fazla görülmektedir.

Tükenmişliğe yönelik olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalardan (Freudenberger,1974; Maslach ve Jackson,1981) bu zamana kadar yapılan çalışmalara bakıldığında, bir taraftan değişik meslek veya işlere yönelik tükenmişlik düzeyi tespitleri yapılırken, diğer taraftan kavrama ilişkin teorik yapının oluşturulmaya çalışıldığı gözlenmektedir.

Cinsiyet, yaş, kişilik, görev süresi, değerler, sosyal destek gibi kişisel ve sosyal özellikler, iş yükü, iş üzerindeki kontrol seviyesi, ödüller, örgüte karşı duyulan aidiyet duygusu ve adalet gibi iş ve örgüte ilgili özellikler tükenmişlikte azaltıcı veya artırıcı bir etkiye sahiptir.

Öğretmenlik mesleği de insanlarla birebir ilişki kurmanın zorunlu olduğu meslek grubunda yer aldığından eğitim çalışanlarında tükenmişlik duygusu sık görülmektedir. Öğretmenin tükenmişlik yaşaması, eğitim hizmetinin kalitesini azaltacağından ülkenin eğitim hedefine ulaşmasına, yetişen neslin çağın gerektirdiği donanıma sahip olmasına ve sağlıklı bir kişilik geliştirmesine engeldir. Eğitimi ilgilendiren hiçbir sorun ötelenmemeli en kısa zamanda çözümlenmelidir.

Son olarak çalışmada tükenmişlik ile baş etmeye yönelik olarak gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde neler yapılabilir sorusuna yanıt aranmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Çalışanı, Öğretmenlik Mesleği, Tükenmişlik

### ABSTRACT

The purpose of this use is to present a framework for the concept of birth based on previous studies. While change and development continue rapidly in all areas of life in modern societies, this situation causes many problems to arise. This celebration is to celebrate one. Burnout is more common in people working in professions that require face-to-face contact with people.

It is observed that the range of changes made from the initial studies on burnout (Freudenberger, 1974; Maslach and Jackson, 1981) until now, while determining the level of expansion for different professions or jobs, on the one hand, is tried to be created by considering them according to the region.

Personal and social characteristics such as gender, age, personality, tenure, values, social support, workload, level of control over the job, rewards, sense of help towards the organization, and justice related to the job and organization have the characteristic of decreasing or increasing use in education. has.

Since the teaching profession includes a profession where it is mandatory to establish one-to-one relationships with people, the feeling of completion in education and employment is common. Since the teacher's childhood will reduce the confidentiality of the education service, reaching the education goal in the country prevents the classrooms of the growing generation from being equipped and developing a healthy personality. Any problem that will receive the training should not be postponed and should be resolved as soon as possible.

Finally, an answer was sought to the question of what can be done at the individual level in order to start with embracing children.

**Keywords:** Education Worker, Teaching Profession, Burnout

### GİRİŞ

Tükenmişlik uzun süren iş yoğunluğu, çalışma ortamından kaynaklanan stres ve kişisel problemler sonucunda bireyin iş veriminin düşmesidir. “Tükenmişlik; başarısızlık, yıpranma ve tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iş yapabilme kabiliyeti, enerjisi, güç veya kaynaklarında tükenmenin başlaması” olarak

**Nurullah Karakullukcu** <sup>1</sup>

**Alpay Ergun** <sup>2</sup>

**Rağna Ergun** <sup>3</sup>

**Taner Albayrak** <sup>4</sup>

**Aydın Abanoz** <sup>5</sup>

### How to Cite This Article

Karakullukcu, N., Ergun, A., Ergun, R., Albayrak, T. & Abanoz, A. (2023). “Zamana Bağlı Olarak Eğitim Çalışanlarında Görülen Tükenmişlik Duygusu”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(69): 2968-2984. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.68326>

Arrival: 13 January 2023  
Published: 28 March 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Müdür Yrd., Ataköy İlyas Kılıç İlkokulu, MEB, Samsun, Türkiye

<sup>2</sup> Müdür, Ataköy İlyas Kılıç İlkokulu, MEB, Samsun, Türkiye

<sup>3</sup> Müdür, Tekkeköy İlkokulu, MEB, Samsun, Türkiye

<sup>4</sup> Müdür Yrd., Gülsüm Sami Kefeli Ortaokulu, MEB, Samsun, Türkiye

<sup>5</sup> Müdür, Hacı İsmail İlkokulu, MEB, Samsun, Türkiye

tanımlamıştır (Freudenberger, 1974: 159). Tükenmişliğin belirli özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: Yorgunluk, sinirlilik hali, huzursuzluk, uykusuzluk, umutsuzluk, sürekli kızgınlık, depresyon, insanları kendinden uzaklaştırmadır. Tükenmişliği yaşayan meslek çalışanlarının, bilhassa insanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı öğretmenlik, hemşirelik, avukatlık, doktorluk gibi mesleklerde fazlaca olduğu gözlenmektedir. Günümüzde pek çok meslek dalı çalışanın insanlarla yüz yüze iletişim kurması bir mecburiyettir. Öğretmenlik de insanlarla yüz yüze iletişim kurulması gereken mesleklerin başında gelmektedir. Bu nedenle öğretmenler tükenmişlik duygusu ile karşılaşması en muhtemel risk grubu içerisinde yer almaktadır.

Öğretmenlik, çalışma ortamının zorluğu sebebiyle güç ve yıpratıcı bir meslektir. Çalışma şartları ve ortamlarında çok fazla stres yaratan sebeplerden dolayı eğitim çalışanları tükenmişliği yaşama bakımından riskli grupta yer almaktadırlar. Zor şartlarda ve stres içinde görev yapan öğretmenin hizmet kalitesinde düşme vücut sağlığında ve çevresiyle olan sosyal ilişkilerde bozulma meydana gelebilir (Peker, 2002).

Eğitimde en önemli unsur verilen eğitim hizmetinin kaliteli olmasıdır. Bir okulun kaliteli eğitim verebilmesinde en önemli öğelerden birisi de “öğretmen” unsurudur. Öğretmenlerin kaliteli eğitim hizmeti sunabilmesi için uygun çalışma ortamlarının sağlanması gerekir. Eğitim çalışanlarının tüm bu beklentilere cevap verebilmeleri için, bedensel sağlığının yanında ruhsal yönden de sağlıklı olmaları çok önemlidir. Kendi dertleriyle uğraşan bir öğretmenin verimli olması mümkün değildir. Bu sebeple eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik sebeplerinin incelenip, belirlenmesi ve çözüm yollarının aranması kaliteli eğitim hizmeti verme de büyük bir öneme sahiptir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Tükenmişlik

Herbert Freudenberger tarafından tükenmişlik kavramı 1974 yılında ilk kez ortaya konmuştur. “Tükenmişlik; başarılı olamama, yıpranma ve tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iş yapabilme kabiliyeti, enerjisi, güç veya kaynaklarında tükenmenin başlaması” olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974: 159).

Tükenmişlik; yorgunluk, uzun süren bitkinlik, çaresiz kalma ve umutsuzluk, olumsuz benlik kavramı ile yaptığı çalışmaya, hayata ve diğer bireylere karşı olumsuz tutumlar içeren, bedensel, ruhsal ve düşünsel boyutlu bir semptomdur.

Tükenmişlik özellikle, bireylerle yüz yüze iletişimin zorunlu olduğu meslek gruplarında görülen, işin yapısı gereği yaşanan stresle baş edememe sonrası görülen bedensel ve duygusal alanlarda duyulan tükenme durumuyla varlığını gösteren bir durumdur (Tuğrul ve Çelik, 2000). Tükenmişlik insan bedeninin stres durumuna karşı gösterdiği üç aşamalı tepki sonrası ortaya çıkmaktadır. Hans Selye bu durumu “Genel Uyum Sendromu” şeklinde ifade etmiştir (Aydın, 2002).

Lamberton ve Minor (1995), stresle karşılaşan bireyde ilk aşamada stres kaynağıyla yüzleşme ya da strese neden olan kaynaktan kaçma tepkisi ortaya çıktığını; bu durumu “alarm aşaması” olarak adlandırır (Aydın, 2002). Bir sonraki aşama ise ‘uyum aşamasıdır. Stresin kökeniyle uyuma ulaşırsa durum normale döner. Bu aşamada yitirilen istek ve takat tekrardan geri kazanılır ve vücutta yarattığı hasar giderilmeye çalışılır. Fakat stresin kökeniyle başa çıkılmaz ve uyum sağlanamazsa bedensel takat ve istek kullanılmaz ve son aşamaya geçilir. Bu durum da ‘tükenmişlik aşaması’dır.

Tükenmişlik, yaptığı işin özelliğinden dolayı bireylerle yüz yüze iletişim kurmak zorunda olan çalışanların uzun süre yoğun duygusal isteklerle karşılaşmaları nedeniyle yıpranma, çaresiz kalma, hayal kırıklığı, çalıştığı işe, işyerine, iş arkadaşlarına ve hayata karşı olumsuz duyguların birliktelik ettiği bir durumdur.

Tükenmişlik insanlarla yeterli empatinin kurulamaması, kişisel başarıdaki azalma düşüncesi, iş geriliminin fazla hissedilmesi, iş ortamındaki stres sebepleri ile baş edememe olarak da görülebilir. Bireyleri tehdit eden bir durum olan tükenmişlik fenomeni yerine; “çalışma ortamında yaratıcılığın yok olması”, “bıkkınlık”, “çalışan personelin iş stresi”, “aşırı iş yapma sendromu”, terimleri de kullanılabilir (Işıkhan, 2004).

Özet olarak tükenmişlik, insanlarla yoğun iletişim kurulmasının zorunlu olduğu mesleklerde çalışan kişilerde görülen, mesleğin koşullarından dolayı karşılaşılan stresli durumlarla baş edilememe sonucunda bedensel ve ruhsal olarak tükenme hissiyle kendini gösteren bir durumdur.

Maslach (1982) tükenmişlik kavramı ile ilgili en geçerli iki tanımdan birini yapmıştır. Yaptığı meslek gereği insanın gittikçe artan baskı ve stres sonucunda kendisini bedensel, duygusal ve zihinsel yönden güçsüz veya bitkin hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan tükenme üç ayrı boyuta ayrılmaktadır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı.

## Tükenmişlik Modelleri

Bireylerin stresle baş edebilme düzeylerindeki farklılıklardan dolayı oluşan tükenmişliğin nedenlerini açıklamak için farklı modeller geliştirilmiştir.

### Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişlik modeli tükenmişliği üç bölüme ayırmıştır.

- ✓ Duygusal Tükenme
- ✓ Duyarsızlaşma
- ✓ Kişisel Başarının Azalması

Duygusal Tükenme: Bireye, yaptığı işten dolayı çok fazla sorumluluk verilerek aşırı derece duygusal olarak tüketilmiş olması durumudur. Duygusal tükenme, tükenmişlik belirtisinin başlangıcıdır. İnsanlarla yüz yüze iletişimin fazla olduğu meslek gruplarında görülmektedir. Psikolojik olarak baskı altında kalan çalışan kendini zorlar ve başka insanların duygusal tepkileri karşısında ezilir. Ortaya çıkan bu durumu duygusal tükenme örneği olarak gösterebiliriz.(Yerlikaya, 2000).

Tükenmişliğin merkezinde olan bu kavram tükenmişliğin kişisel stres boyutunu içerir. Çalışan bireyin yorgun ve ruhsal açıdan kendini gereğinden fazla yıpranmış hissetmesi, başka bir ifade ile kişiye işinde aşırı yüklenilmiş olma durumudur. Duygusal tükenmeyle kişi enerjisinin tükendiğini hissettiğinde duygusal bir çöküntü yaşar ve çalıştığı yerde hizmet sunduğu kişilere eskiden olduğu gibi verimli ve sorumlu olamadığını düşünür. Stres ve kaygı duygusunu yaşayan kişiye bir sonraki gün işe gitmek ve çalışmak çok zor gelmektedir. Bu durum iş yerine hiç veya vaktinde gitmeme, psikolojik şikâyetler sebebiyle devamsızlık yapma, işten çıkma gibi hem işyeri hem de çalışan bakımından verimli olmayan bir sonuçla karşı karşıya kalınmaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel boyutu ve belirtisi olarak kabul edilmiştir (Sürgevil, 2005). Duygusal tükenme, genel olarak çalışan kişilerin diğer insanlara yardım ederken beklenen duygusal isteklerin çok fazla olması nedeniyle ortaya çıkan bıkmama durumunu ifade eder. Çalışan kişi depresif duygularıyla kendisini yalnız, sahipsiz ve güvensiz hisseder. Bunun sonucunda çalışanın özel hayatında gerginlik artar, arkadaşlık ilişkileri zayıflar, umutsuzluk duyguları artmaya başlar. Aynı stres ortamında çalışan ancak stresle başa çıkmada yetersiz kalan bireylerde duygusal tükenme daha fazla görülür.

Duyarsızlaşma: Bu boyutu yaşayan bireylerde olaylara karşı ilgisizlik, isteksizlik başka kişilere mesafeli davranmak veya mesafeli yaklaşma, küçük görme ve kaba davranışta bulunma eğilimi görülmektedir. Tükenmişliğin sosyal boyutunu ifade eder. Bu boyutu yaşayan çalışanlar hizmet verdikleri insanlara karşı eşya gibi davranır, küçük düşürücü sözler söyler, umursamazlar ve insanlara alaycı bir tutum sergilerler. Esasında bu davranışların temelinde bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması bulunmaktadır (Kayabaşı, 2008). Mesleği sebebiyle iletişim kurduğu kişilere ve mesleğine karşı geliştirilen katı, soğuk, ilgisiz tutumlardır. Bu durumdaki çalışanlar, iletişim kurdukları kişilere ve çalıştıkları kuruma karşı, umursamaz mesafeli bir tavır gösterirler. Duygusal tükenme durumunda olan birey, üzerindeki duygusal baskıyı azaltmak için kaçış yolunu kullanır. Diğer bireylerle olan ilişkilerini, işin yapılması için lazım olan en alt seviyeye indirir. İnsanları kafasında sınıflandırır ve onlara belli şablonlara göre davranır. Sonuç olarak değişmez kurallara göre davranan bir bürokrata benzer. Bu davranışlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Duygusal tükenmeye yakalanmış birey diğer bireylerle arasına bir çeşit duygusal tampon oluşturur. Ancak iş gereği diğer kişilerle yoğun iletişim içerisinde olup, araya mesafe koymak çok da basit değildir. Genel olarak “başı dertte” olan kişiler, diğer kişilerle aralarına mesafe koymayı seçerler. Ortaya çıkan ve büyüyen soğuk, ilgisiz yapı tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı oluşturur (Özipek Karabıyık, 2006).

Kişisel Başarının Azalması: Kişisel başarı, çalışanların kendilerini işlerinde başarılı görüp görmemesi ile ilgilidir. Çalışanın kendisi hakkındaki değerlendirmesinin olumsuz olması durumunda işi ve yaptığı işi gereği karşılaştığı bireylerle ilişkilerine bağlı başarı ve yeterli gelme duygularında azalma gözlemlenir. İşinde ilerleyemediğini hatta gerilediğini düşüncesine kapılan birey verdiği uğraşın boşa gideceği ve suçluluk düşüncesi çalışan bireyin çalışma isteğini düşürür ve başarması için gerekli davranışları yapmasını engeller. Bireyin, diğer bireyler hakkında geliştirdiği negatif düşünceler sonucunda kendisi hakkında da negatif düşünceler geliştirir (Kayabaşı, 2008).

### Edelwich Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği dört bölüme ayırmıştır.

- ✓ Şevk ve Coşku Bölümü
- ✓ Durağanlaşma Bölümü

- ✓ Engellenme Bölümü
- ✓ Umursamazlık Bölümü

*Şevk ve Coşku Bölümü:* Bu bölüm bireyin işi ile ilgili umudunun arttığı mesleki beklentilerinin en üst seviyede olduğu bölümdür. Kişi işini en güzel şekilde yapabilmek için üst seviyede performans sergiler. Kişi için mesleği her şeyin önünde gelir. Hizmet verdiği kişilerden gösterdiği çabalarından karşılığında takdir görmeyi bekler. Fakat verilen uğraşlar, kalıplaşmış tutumlar, türlü kurallar ve problemler sebebiyle beklediği karşılığı bulamaz. Bundan dolayı birey yavaş yavaş durgunluk dönemine girer.

*Durağanlaşma Bölümü:* Bu bölümde bireyin isteklerinde azalma, enerji düzeyinde eksilmeler görülmeye başlar. Kişi mesleğini yaparken daha önce ilgilenmediği durumlardan rahatsız olmaya başlamıştır. İşine olan ilgi düzeyi azalır, yaptığı işi sorgulamaya başlar, hayal kırıklıkları yaşar.

Sadece iş yapıyor olmayı sorgulamaya başlamıştır. Bu durumun devam etmesi sonucu iş doyumunu düşer. Özel hayatı, spor arkadaşlarıyla olan ilişkisi boş zamanlarında yaptığı etkinlikler yapmış olduğu işe göre daha önemli bir hal alır.

*Engellenme Bölümü:* İnsanlara hizmet vermek için büyük bir istekle çalışmaya başlayan kişi çalışma koşullarını, sistemi ve insanları değiştirmenin çok zor olduğunu anlar. Sürekli engellenme durumuyla karşılaşan birey mesleğini devam ettirip ettiremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu bölümde kişi çift taraflı engelleme ile karşı karşıya kalır.

Birincisi hizmet sunduğu bireylerin isteklerine cevap veremediği için engellenmesi; ikincisi ise, hizmet sunduğu bireylerin isteklerinden zaman bulup bireysel ihtiyaçlarını gerçekleştiremediği için engellenmesidir. Engellenme durumuyla karşılaşan birey bir zaman sonra içe kapanır, uygunsuz savunma mekanizmaları geliştirir ya da durumdan kendini çekme davranışını gösterir. Bu durumun devam etmesi sonucu dördüncü bölüm umursamazlık bölümüne girilir.

*Umursamazlık Bölümü:* Bu bölümde derin bir duygusal kopma, inancın tamamen kaybolması, karamsarlık ve ilgisizlik görülür. Umursamazlık ve duyarsızlık kişinin yapmış olduğu tüm bölümlerine yansır. Bu durumda kişi işinden zevk almamaya başlar ve çalışma hayatı kişi için kendini gerçekleştireceği bir alan olmaktan çıkar. Mesleğini sadece sosyal güvence ve ekonomik zorunluluktan dolayı sürdürür. Bu bölümü yaşayan çalışan iş yerinden zamanından önce çıkmaya başlar ve rapor alarak iş yerinden kendisi uzak tutmaya çalışır.

### **Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli**

Suran ve Sheridan (1985) yaklaşımı gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erickson'un kişilik gelişimi kuramına dayanmaktadır. Tükenmişliği gelişim özellikleri bakımından benzer özellik gösteren dört aşamaya ayırarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesini konu alan yaklaşımdaki aşamalar şu şekildedir;

1. Kimlik, Ödev Karmaşası
2. Yeterlilik, Yetersizlik
3. Üretkenlik, Dinginlik
4. Yeniden Düzenleme, Hayal Kırıklığı

Aşamalardan her biri, tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan yaşam şeklini açıklamaktadır. Bu modele göre tükenmişlik her aşamada yaşanma olasılığı olan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla meydana gelmektedir (Şanlı, 2006)

*Kimlik, Ödev Karmaşası:* Mesleki gelişim ile ilgili hususların etkin şekilde konu edildiği, lisenin son sınıfı ve üniversite hayatının ilk senesinde başlamaktadır. Bu dönem kişisel ve mesleki kimlik rollerinin meydana geldiği, bireysel ve mesleki psikolojik gelişim bakımından kritik bir dönemdir. Kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmalar meslek seçimi ve kişisel hedeflerin tanımlanmasında ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn olma, sosyal çevre destek, yönlendirme ve kendine saygı hususlarında önemli kaynaklardır. Sorunun temeli "Nasıl bir uzman olacağım?" sorusunu kapsamaktadır. Bu sorunun cevabı mesleki seçim yönünde kişiye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Meslek seçimini doğru yapamayan kişi gelişimini anlamlı bir şekilde tamamlayamayacağından gelecekteki yaşamında rol karmaşası yaşayacaktır. Bu şekilde, bireyin tükenmişlik tohumu atılmış olur. Kimlik, "Bütün yönlerimle ben kimim? sorusuna cevap bulma sürecidir.

*Yeterlilik, Yetersizlik:* Kimlik süreci ve kişinin işinde yeterlilik duygusuna sahip olması sonucu kişisel-sosyal hayatını olumlu bir şekilde bütünleştirmesiyle tamamlanır. Buna çıraklık dönemi denir. Bu sürede birey becerileri geliştirir ve bağımsızlaşır. Bu aşamada birey, kimliğini diğer bireylerin gözünde profesyonel bir şekilde geliştirir ve bu konuyla ilgili duyduğu kaygının büyük bölümü kaybolur. Artık soru "yaptığım işte ne

kadar iyi olabilirim?” sorusudur. Bunun en iyi çözümü, kendisini aynı işi yapan aynı seviyedeki kişilerle karşılaştırmak ve birkaç yıl sonraki pozisyonda kendisini hangi seviyede olduğunu görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla karşılaştırma, “Çoğu uzmanın yaptığı kadar hatta onlardan çok daha iyi olurum” düşüncesine sebep olmaktadır. Bu dönemin oluşumu yirmili yaşların başında gerçekleşmektedir. Bu kıyaslanmanın neticesi olumsuz olursa, kişi bireysel yetersizlik ve mesleki açıdan aşağılık duygusu yaşamaya devam eder. Mesleki bakımdan beklentileri katı olan bireylerin tükenme riski olabilir. Yeterlik ise bireyin karar verdiği işte kendini değerli hissetmesini öğrenme sürecidir (Şanlı, 2006).

*Üretkenlik, Dinginlik:* Çıraklık süreci sona eren kişi sistemden bağımsız hale gelir ve onun için artık meslek hayatı başlamıştır. Otuzlu yaşlarda başlayan bu süreç ve otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eder. İlk kararlar; mekan ve kendine özgü stil (küçük bir okulda mı yoksa büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; öğretmen mi veya öğretim üyesi mi olmak istiyor?) kararlaştırılmaya başlanmaktadır. İlgi, yatkınlık ve beceriler açık hale gelmiştir. Beceri özelleşmeye başlar ve bir tanesi ilgi ve özel yetenek için belirginleşir. Bu noktada uzmanlaşmış kişi, kariyerinin amacını ilk defa sorgulamaktadır. Bu durum özel hayatını, evlenmeyi ve çocuk sahibi olmayı erteleme için daha zor bir süreçtir. Kariyerin amacı sorgulanır kişisel mutlulukla arasındaki ilişki değerlendirilir. Bu durumla baş edebilmek, çocuk sahibi olup anne olmak isteyen fakat kariyerine de ara vermek istemeyen kadınlar için daha da zordur.

Bu aşamada birey üretici rolü üstlenmektedir. Birey yaşamını düzene koyup, bütün gücünü iş hayatında verimli olmak ve üretken bir hayat sürdürmek için sarf eder. Eğer kişi kendine özgü stil ve ilgi geliştirememiş ise amaç yoksunluğu ve hedefsizlik içine düşer. Yeteneklerini üretken olarak kullanma ortamı bulamazsa, daha önceki elde ettiği başarılarının da anlamı kalmayacaktır. Birey ne yapacağını bilemez hale gelir. “Hepsi bu mu?” duygusu etkin olmaya başlar ve tükenmişlik duygusu yaşamaya başlar. Verimlilik ise “üretken olma, kişinin kendisini doğru şekilde ifade etmeyi ve o şekilde davranmayı öğrenmesi” sürecidir (Şanlı, 2006).

*Yeniden Düzenleme, Hayal Kırıklığı:* Üçüncü aşama devam ederken kişi içinde bulunduğu duruma kendini düşüren seçimlerini sorgulamaya başladığı dönemdir. Kişinin mesleği konusunda doyumsuzluğu olabilir. Kişi yeteneklerini kullandığı yıllardan sonra, bıkmaya ve tükenmişlik yaşamaya başlayabilir. Stres, bıkkınlık ve yorgunluk kişinin yaşamında egemen duruma gelmektedir. Bu dönemde klasik orta yaş krizi, incinme ve ölüm korkusu bireyin düşüncesine hâkim olmaktadır. Yaptığı işin ve çabalarının hayal ettiği bir yaşamı sağlamada yetersiz olduğunu düşünebilir. Yeniden oluşturma ise, bireyin özel ve meslek hayatında olmak istediği kişi olabilmesi için yeni bir yöntem bulma sürecidir.

### **Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Modeline göre tükenmişlik, strese gösterilen tepkinin bir sonucudur. İnsanlar strese sebep olan durumla karşılaştıklarında bilişsel, fiziksel ve davranışsal olarak tepki gösterirler. Tükenmişlik olgusu fiziksel tükenme, azalan iş verimliliği gibi davranışsal tükenme belirtilerini içermektedir. Kişilik özelliklerini, sosyal ortamın tükenmenin etkisi ve algılanışında önemli olduğunu göstermektedir. Bireyler strese karşı etkili ya da etkili olmayan tepki göstermeleri sonucunda bir takım istenmeyen durumlarla karşılaşabilirler. Bu yaklaşımın dört aşaması vardır (Özipek Karabıyık, 2006).

**Durumun Strese Sevk Etme Derecesi:** Bu aşamada durumun strese sevk etme derecesi belirlenir. İki temel durum bulunmaktadır: Kişinin yetenek ve becerileri algısal veya gerçek örgütsel istekleri karşılamaya yetmeyebilir veya iş, kişinin arzu, gereksinim ve değerlerine uygun olmayabilir. Bu aşamada stresin düzeyini birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

**Algılanan Stresin Düzeyi:** Strese sebep olan pek çok etmen, bireylerin kendilerini stres altında algılamalarıyla neticelenir. İlk aşamadan sonraki aşamaya geçiş, iş ve örgüt değişkenlerine bağlı olduğu kadar, kişinin kişilik özelliklerine de bağlıdır.

**Strese Gösterilen Tepki:** Strese verilen üç temel tepki çeşidini kapsamaktadır. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin veya hangilerinin meydana geldiğini bireysel ve örgütsel değişkenler tespit etmektedir.

**Strese Gösterilen Tepkinin Sonucu:** Gösterilen tepki sonucunda iş doyumu ya da iş yapma seviyesinde bir değişim olabilecektir. Ruhsal ve fiziksel sağlık durumunda bir bozulma oluşabilir. Çalışan işten ayrılabilir. Diğer bir ihtimal ise devamlı yaşanan stresin sonucu olarak “tükenmişlik” yaşayabilir.

### **Tükenmişliğin Sebepleri**

Tükenmişlikte etkili olan faktörler incelendiğinde birçok sebepten söz edilebilir. Bu sebeplerin bir bölümü tükenmeyi yaşayan bireyin kişisel özelliklerinden, diğer bölümü ise içinde bulunduğu örgütsel ortamdan

kaynaklanmaktadır. Tükenmişlikte etkili olan bütün nedenleri incelemek mümkün olmadığından, bazı kişisel ve örgütsel nedenlere yer verilmiştir.

Tükenme insanın belirlediği hedefleriyle ilişkilidir. Tükenen birey yaşama dair beklentilerine ulaşamayınca hayal kırıklığı yaşar. Eğer kişi ulaşabileceği hedeflerin çok üzerinde bir amaç belirler ve mümkün olmayan bu amaca ulaşmak için ısrar ederse huzursuzluk yaşaması yakın demektir. Tükenmişlik; beklentilerle gerçeklerin örtüşmemesinden kaynaklanan durumdur. Hayatının büyük bir bölümünü işkolik olarak geçirip, amaçladığı şeylere kavuşamayan kişi, iç dünyasında çatışmalar yaşar öz kaynaklarını ve yaşam enerjisini yitirir. Bu bireyler tükenme duygusuyla daha fazla etkileşim içerisinde kalırlar (Tümekaya, 1996).

Hayali hedeflere sahip olmak, duygusal ve düşünsel yorgunluk, kişinin kendisini aşırı motive etmeye çalışması, değişmez kurallar koyup her şeyi dört dörtlük gerçekleştirme arzusu, insanlarla zıtlasma ve liyakatlı olmadan üst kadrolara terfi etme isteği tükenmişliğe yol açmaktadır.

Kişinin yaşı, medeni durumu, işine olan bağlılık derecesi, hedefleri, kişilik yapısı, yaşadığı stres, mesleki doyum derecesi, çalıştığı işin zor olması, kurumun tipi, çalışma saati, iş yükü, rol belirsizliği kişinin tükenme yaşamasını etkiler.

Önemli kararlara katılamama, ödüllendirmenin az olması, örgüt içi çatışmalar, adaletsizlik, işin fazla çalışma gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, personel yetersizliği, örgüt ortamının iyi olmayışı, ele geçen paranın az oluşu gibi etkenler tükenmenin nedenlerindedir (Çam, 1995). Tükenmişliği tek bir nedene bağlama mümkün değildir. Her insan tükenmişlik yaşayabilir fakat sebepleri, süresi ve belirtileri bireyden bireye değişebilir.

### **Kişisel Tükenmişlik Sebepleri**

Tükenmişlik ile yaş arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Kişisel tükenmişlik sebepleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde mesleğe yeni başlayıp, istekli ve idealist olan çalışanların daha fazla mesleki alanda tükenmişlik duygusu yaşadığı belirlenmiştir. Bunun sebebi büyük arzu ve heyecanla çalışmaya başlayan çalışan istediği başarıyı yakalayamayıp, beklediği takdir ve ödüllendirmeye karşılaşmayınca, istediklerine ulaşmak için daha fazla emek harcar ve sonucunda ve hızlı bir şekilde tükenmektedir.

Yapılan araştırma bulgularına göre işe yeni başlayan çalışanlar, yaşı yüksek ve deneyimli çalışanlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu durum farklı beklenti düzeylerini olması nedeniyle genç çalışanlar tükenirler. Yaşlı, olgun, tecrübeli çalışanlar ise tükenmişliğe karşı daha dirençli olmaktadır (Izgar, 2001).

Cinsiyet, medeni durum, çalışılanın işine aşırı sadakatli olması, bireysel hedefler, yaşadığı stres, mesleki tatmin derecesi, amirlerinden yeteri kadar destek görememesi, kişinin almış olduğu eğitim, iş hayatında başarılı oluşu, yetersizliği tükenmeye yol açar (Izgar, 2001).

Öz denetimli olma veya dış kontrol odaklı olma, bireysel istekler, beklenti seviyesi, işkolik olma, stresli bir kişilik yapısı kontrolsüzlük, başaramama korkusu, kendi ihtiyaçlarına önem vermeme, fazla çalışma, ekonomik sıkıntılar, sosyal hayattan kopuş, kendi değerlerinden vazgeçme, hoşnut olmayan yetiştirilme biçimi ve kariyerin noktalanması vb. bireysel faktörler tükenmişliğin sebepleri olarak sıralanabilir.

### **Örgütsel Tükenmişlik Sebepleri**

Yapılan işin özelliği, çalışılan yer, çalışma şekli, iş yerinin özellikleri, sorumluluk, işin stresli oluşu, işle ilgili alınan kararlara katılmama, örgütün işlemedeki yanlışlar örgütsel tükenmişlik sebebidir. Yapılan işin tempolu bir çalışma gerektirmesi, hizmet verilenlerle (öğrenciler, veliler) olan ilişkilerde yaşanan sorunlar, personel desteği alamama (kurum içi öğretmen ve diğer destek personeli, hizmetli, memur vb.) örgütsel tükenme sebebidir. Yetersiz araç gereç, olumsuz örgüt ortamı ve havası, maddi ve toplumsal sebepler, gelişme fırsatı bulamama, teknoloji alanındaki gelişmeler, işin özelliği ve önemi, hızlı kararlar alma zorunluluğu, geri dönüt noksanlığı, iş ortamında cinsel taciz, meslekte uzun çalışma süresi örgütsel tükenme sebebidir. Sosyal destek, iş güvenliği, dinlenme sürelerinin yetersiz olması, müşterinin ihtiyaçlarının parasal, bürokratik, idari sebeplerle gerçekleştirilememesi, denetim mekanizmasının yetersiz olması gibi çalışma ortamı sorunları, üstleriyle veya çalışma arkadaşlarıyla iletişimin zayıf oluşu, adil olmayan ödüllendirme, sorumluluk fazlalığı ve destek yetersizliği örgütsel tükenmişlik sebeplerinin başlığı altında birleştirilebilir (Sürgevil, 2005).

### **Öğretmenlik Mesleği**

Meslek olarak öğretmenlik, alanıyla ilgili sahip olduğu tüm bilgi ve beceriyi, ülkenin eğitim müfredatına uygun olarak muhataplarına öğretme sanatıdır. Öğretmen, öğretim işini planlı, programlı ve bilimsel yöntemlere uygun olarak gerçekleştiren bir meslek mensubudur. Ülkelerin bilinçli nesil yetiştirmesi ve modern dünya devletleri ile rekabet edebilmelerinin tek yolu çağın gerektirdiği nitelikte eğitim öğretim hizmeti

vermeleriyle mümkün olabilir. Bu durum eğitimin ayrılmaz ve de en önemli öğelerinden biri olan öğretmenin nasıl bir niteliğe sahip olması gerekir sorusunu karşımıza çıkarmaktadır. "Öğretmenlerin sahip olmaları gereken temel özellikler nelerdir?" diye bakıldığında pek çok özelliği sayabiliriz. Bunların başında iyi bir öğretim becerisine sahip olma gelmektedir. Öğretmenler öğretim yöntem ve tekniklerini çok iyi bilmeli ve farklı zeka türlerini dikkate alarak ders işleme iyi bir öğretim faaliyeti için önemlidir. Sınıf içi öğrenme ortamını iyi hazırlayabilmeli ve öğrenciyi derse motive edebilmelidir. Yeterli alan bilgisine sahip olmanın yanında her geçen gün alanıyla ilgili çıkan yeni bilgileri öğrenmelidir yani öğretmenler aynı zamanda sürekli öğrenen olmalıdır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, öğretim materyallerini çeşitlendirmiştir. Yenilikleri kullanamayan öğretmenin modern çağda öğrenci karşısında etkili olabilmesi kolay değildir. Özetle nitelikli bir öğretim için öğretmenler; öğrenciyi tanıyabilmeli, iletişim becerisi üst düzeyde olmalı, alan bilgisi iyi olmalı, teknolojiyi kullanabilmeli ve her alanda kendini yenileyip geliştirmelidir. Günümüz eğitim sisteminde öğretmen, her şeyi bilen ve öğreten olmaktan çok öğrenciyi öğrenme konusunda rehberlik eden kişi konumuna gelmiştir.

### **Öğretmen Mesleğinde Tükenmişlik**

Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamasının nedenleri stres, öğretim şartlarının değişmesine uyum sağlamada zorluk, meslektaşları arasında kabul görmeme, iş yükünün fazla olması, kalabalık sınıflar, yönetim baskısı, destekten yoksunluk, teftiş edilme kaygısı, okul aile işbirliğinin zayıf olması gibi nedenleri sayabiliriz. Öğretmenlerde tükenmişliğe neden olan en önemli etkenlerden biri de strestir. Stresin birçok nedeni bulunmaktadır. Meslek temelli stres ve bunun sonrası meydana gelen tükenmişlik duygusu Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünde öğrenim gören bazı üniversite öğrencilerine uygulanan araştırma sonucunda öğretmenlerde tükenmişlik yaratan stres kaynakları şu şekilde belirtilmiştir: (Arıcan, 2009)

#### **Eğitim Sistemiyle İlgili Tükenmişlik Sebepleri:**

- ✓ Eğitim politikasının sürekli değişmesi
- ✓ Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlere sahip çıkmaması
- ✓ Siyasilerin eğitime çok fazla müdahale etmesi
- ✓ Eğitimde kalitenin düşmesi
- ✓ Eğitime gereken önemin verilmemesi
- ✓ Eğitim programın gereksiz ayrıntılarla dolu olması
- ✓ Programlarda öğrencilerin dikkate alınmaması

#### **Yönetici ve Denetmenler İle İlgili Tükenmişlik Sebepleri:**

- ✓ Şeffaf ve katılımcı bir yönetimin olmayışı
- ✓ Okul yöneticileri ve denetmenlerden takdir görememe
- ✓ İdarecilerin eğitimi sistemini iyi idare edememeleri
- ✓ Ast-üst arasında çatışma yaşanması
- ✓ Öğretmenler arasında ayrımcılık yapılması
- ✓ Denetmelerin rehberlikten ziyade eksik bulma amacını taşıması
- ✓ Denetimden kaynaklanan korku, endişe, baskı
- ✓ Kariyer yapma olanağının olmaması
- ✓ Okulda demokratik bir ortamın olmaması

#### **Öğrencilerden Kaynaklanan Tükenmişlik Sebepleri:**

- ✓ Öğrencilerle iyi bir iletişim kuramama
- ✓ Sınıfların kalabalık olması
- ✓ Öğrenci kalitesinin düşmesi
- ✓ Öğrencileri derse motive edememe
- ✓ Öğretmenlerin sınıf yönetiminde sıkınlar yaşamaları

**Görevden Kaynaklanan Tükenmişlik Sebepleri:**

- ✓ Meslektaşlarla iletişim kuramama, geçimsizlik
- ✓ Gereksiz işlerin, kırtasiyeciliğin fazla olması
- ✓ Ekonomik sıkıntıların yaşanması, maaşın yetmemesi
- ✓ Fazla ders yükü
- ✓ Her şeyi mükemmel yapma isteği
- ✓ İstenilen başarı düzeyine bir türlü ulaşamama
- ✓ Mesleğinde ilerleme imkânı olmaması
- ✓ İş ortamında haksızlığa uğrama, destek bulamama
- ✓ Velilerden gerekli desteği alamama ve sık sık karşı karşıya gelme
- ✓ Öğretmenler arasındaki siyasi ayrışma (Aydın, 1993).

**Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik sunulan hizmetin kalitesinde azalmaya sebep olduğu gibi çalışan insanların sağlığının da bozulmasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin belirtileri incelendiğinde, çok değişik belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Oruç (2007) tükenmişliğin belirtilerini üç farklı grup altında sıralamıştır. Bunlar; Tükenmişliğin fiziksel belirtileri, davranışsal belirtileri ve duygusal belirtileri.

**Fiziksel Belirtileri**

- ✓ Fiziksel olarak enerji kaybı yaşama
- ✓ Baş ağrılarının sık gözlenmesi
- ✓ Uyku sorunu yaşama
- ✓ Mide ve bağırsak hastalıkları
- ✓ İştahsızlık
- ✓ Zayıflama
- ✓ Genel ağrı ve sızılar
- ✓ Yüksek kolesterol
- ✓ Kalp rahatsızlığı
- ✓ Soğuk algınlığı ve sık sık gribe yakalanma
- ✓ Kalp çarpıntısı
- ✓ Hastalıklara karşı vücut direncinin azalması
- ✓ Hatırlamada problemler yaşama

**Davranışsal Belirtiler**

- ✓ Ani sinirlenme
- ✓ İş ortamında müşterilerle tartışma yaşama
- ✓ İşe gitmek istememe
- ✓ Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama
- ✓ Alınganlık gösterme ve takdir görmediğini düşünme
- ✓ İşten doyum alamama ve işe geç gelmelerde artma
- ✓ Alkol kullanımında artma
- ✓ İlaç kullanımında artma
- ✓ Kendine olan saygıda ve güvende azalma



- ✓ Yakın arkadaşlarla problemler yaşamak
- ✓ Kendini ortamdan soyutlayıp, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı duyma
- ✓ İtaatkarlık, suçluluk hissi, iççerleme
- ✓ Ümitsizlik, umutsuzluk, kolay ağlama, motive olamama
- ✓ Umursamazlık, hareketsizlik
- ✓ Yansıtma
- ✓ Kendi kendine zihinsel çaba içerisinde olma
- ✓ Örgütlemelerde yetersiz kalma
- ✓ Rol çatışması yaşama, görev ve kurallarla ilgili karmaşa
- ✓ İş arkadaşlarına gereğinden fazla güvenme ya da onlardan uzaklaşma
- ✓ İşyerine yönelik ilginin yok olması
- ✓ İşleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- ✓ Başarısız olduğunu düşünme
- ✓ Tembellikte direnç gösterme
- ✓ İş hakkında konuşmaktan kaçınma, dalga geçme ve suçlayıcı olma

### **Duyusal Belirtileri**

- ✓ Tükendiğini ve hiç kimseye verecek bir şeyinin kalmadığını hissetme
- ✓ Kendini ve işini olumsuz tanımlama
- ✓ Takdir edilmediğini, beğenilmediğini düşünme
- ✓ Huzursuz, heyecanlı ve gergin olma
- ✓ Ailevi sorun yaşama
- ✓ Uykunun düzensiz oluşu
- ✓ Depresyon
- ✓ Psikolojik rahatsızlıklar
- ✓ Aşırı öfke, tepkilerde abartılı olma
- ✓ Hayal kırıklığı
- ✓ Değersizleştiğini düşünme
- ✓ İşlerin daha kötüye gideceğini düşünme, karamsar olma
- ✓ Yabancılaşma
- ✓ Özgüven kaybı
- ✓ Aşırı duygusallık
- ✓ Kaygı

İwanicki (1983) tükenmişlikle ilgili belirtileri üç değişik dereceye ayırmıştır. Farklı derecelerde ele aldığı tükenmişliğin her derecede çeşitli davranışlarla gözlenebileceğini söylemektedir. Tükenmişlik, düşük, orta ve yüksek olacak şekilde üç değişik grupta incelenmek ve ortaya çıkan davranışları şu şekilde sıralanmak mümkündür (Vızlı, 2005).

**Düşük Derece Tükenme Gösterenler:** Belirli bir süre sinirlilik hali, alınganlık gösterme, yorgunluk, kaygı ve sonuçsuz kalan çabalarda bulunma.

**Orta Derece Tükenme Gösterenler:** Düşük derecede tükenme gösterenlerdeki belirtilerin aynıları vardır fakat bu belirtiler biraz daha sık görülmektedir.

**Yüksek Derece Tükenme Gösterenler:** Fiziksel olarak hastalıklar yaşamaya başlama, ülser, kolit, kronik ağrılar ve baş ağrısı gibi rahatsızlıklar bildirirler. Aile içi sıkıntılar şeklinde ortaya çıkan semptomlar ise; evden

uzaklaşma, eşini ve varsa çocuklarını ihmal etme, cinsel hayatında sorunlar yaşama, aile bireyleri tarafından sevilmemesini hissinin yaşama olarak sayılabilir.

### **Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişliği yaşayan birey bu olumsuzluğu yok sayma yerine, sorunu belirleyip sorundan kurtulma yollarını bulması gerekmektedir. Bu durumda kişinin görev yaptığı örgütün yetkililerine de iş düşmektedir. Oluşturulmuş olan sistem bireyin en etkin şekilde çalışabileceği şekilde dizayn edilmeli, mevcut sorunlar acilen çözüme kavuşturulmalıdır. Bu çözümler hem çalışan hem de örgüt tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir. Kişi önce kendisini tükenmişlik sorununa iten nedenleri tanımlamalıdır ve önlem almalıdır. Bireyin tükenmişlikle başa çıkabilmesi için çalışma şartlarını gözden geçirebilir.

Tükenmişlik duygusuyla başa çıkma yollarını oluşturmak ve bunları hayatta uygulayabilmek için kişisel kontrol mekanizmaları oldukça önemlidir. Çalışma ortamlarını düzenleme imkânının az olduğu iş yerlerinde öncelikle bireysel başa çıkma yöntemleri kullanılmaktadır. Diğer bir faydalı yöntem; tükenmişlik duygusunu engellemek ve tedavi etmek için takım çalışması oluşturmaktır. Çalışma ortamlarında sosyal destek amaçlı gruplar oluşturmak ve toplantılar düzenleyerek benzer şartlar altında çalışanların çalışma ortamlarının zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunmaları da başka bir uygun yöntem olabilir.

Eğitim içerikli uygulamaların bünyesinde bireysel baş etme yöntemlerini geliştirmek amacıyla oluşturulmuş teknikler yer almaktadır. Girgin (1995), tükenmişlik ile başa çıkma yöntemlerini; bireyde yapılabilecek değişiklikler, görev ve rol yapısındaki değişiklikler ve yönetime ilişkin değişiklikler olmak üzere 3 grupta incelemiştir.

### **Bireyde Yapılabilecek Değişiklikler**

Karşılaşılan sorunlarla mücadele edebilme noktasında kişiye iletişim taktikleri ve stratejik taktikler verilebilir. Kişiyi sportif, sanatsal ve sosyal etkinliklere yönlendirerek bir yandan ortamdan uzaklaşması, diğer yandan da kişinin farklı gruplara katılımı sağlanmalıdır. Tüm bunların yanı sıra çalışma ortamında önemli değişiklikler yapılarak ortam daha iyi hale getirilebilir (Girgin, 1995; Izgar 2001) tükenmişlikle bireysel olarak mücadele edebilmek için;

- ✓ Gerçekçi hedef belirlenmeli; Bireyler gerçekleşmesi mümkün olmayan hayali projeler, idealler belirler ve bu uğurda mücadele ederse ulaşamama durumunda tükenmişlik yaşamaya başlarlar. Belirlenen hedefler gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- ✓ Mola; Çalışan bireyler yoğun stres altında kaldıkları zaman fiziksel sorunlar yaşayacakları için; yorgunluktan kaçmaları, bir süre işe ara vermeleri, çay molaları, iş arkadaşları ile sohbet etme, rahatlama yollarını arama stres ve yorgunluktan korunmada başvurulabilecek bir yöntemdir.
- ✓ Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olma, işe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri hakkında bilgi sahibi olma
- ✓ İş değişikliği yapma; Gösterilen tüm çabaya rağmen işle ilgili sorunlardan kişi kurtulamıyorsa işini değiştirmesi faydalı olacaktır Aksi halde birey daha çok sıkıntıyla karşılaşacak ve tükenme yaşayacaktır.
- ✓ İşe ara verme; Zaman zaman işe ara verme çalışanların işle ilgili eksikliklerini gidermek amacıyla verilen hizmet içi eğitim kurs ve seminerleri çalışanların iş stresini hafifletme de bir çözüm yolu olarak düşünülebilir.
- ✓ Kendini tanıma; Bireyin yeteneklerini bilmesi ve gereksinimlerinin farkında olması tükenmişlikle mücadelede hayli önemlidir.
- ✓ Kendini gerçekleştirme; Bireyler var olan yeteneklerini kullanarak kendini gerçekleştiremeye çalışırlar. Eğer kişi bunu başaramazsa psikolojik olarak sağlığını kaybetme durumu ve tükenme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.
- ✓ Benlik geliştirme; Bireyin kendisini objektif bir şekilde tanıması ve kabul etmesi, doğru bir benlik geliştirmesine veya kişiliğin eksik tarafını geliştirip tamamlamasına katkı sağlayacağından tükenmişliği önlemede önemli bir araç olduğunu belirtmiştir (Özipek Karabıyık, 2006).

### **Görev ve Rol Yapısındaki Değişiklikler**

Uzun süre aynı görev yerinde ve aynı bireylerle çalışmak bıkkınlık vererek tükenmişliğe neden olabilir. Öğretmenlere rotasyon getirilerek belli bir süreyi dolduran öğretmenlerin görev yerleri ve ortamları değiştirilebilir. Görev yerinin değişmesiyle farklı bir çevreye girecek olan eğitim çalışanı yeni ortamında

olumlu bir imaj oluşturmak isteyecektir. Bu durumda onun işine daha fazla önem vermesini ve çalışmasını sağlayacaktır.

### Yönetime İlişkin Değişiklikler

Örgüt içinde görev dağılımı yapılırken mümkünse çalışan bireylere seçim hakkı tanınarak, sevecekleri ve ilgi duydukları işleri yapmaları sağlanabilir. Eğer çalışan insanların çalışmak istedikleri işi tercih etme imkanları bulunmuyor ise yönetim ve organizasyonu yürüten bireyler görev dağılımlarını yaparken, çalışanların kişilik özelliklerini, çalışma ortamlarını ve sağlık durumlarını uygun olarak yapmaları yerinde olacaktır. Bütün bunlarla birlikte çalışma ortamlarında belirli aralıklarla değişiklik yapmak küçük grup toplantıları düzenlemek, yeteneklerini gösterebilecekleri olanakları sağlamak ve çalışanları yüreklendirmek gerekir. Tükenmişlik ile başa çıkma yolları araştırıldığında, çalışılan kurumdaki iletişimsel sorunların giderilmesinin önemi görülecektir. Yönetimde görev alan bireylerin çözüm bulması gereken başlıca problemler ise, beslenme, sağlık, dinlenme, ulaşım, terfi ve çalışma ortamının fiziksel durumu olarak saptanır. Tükenmişlik duygusu yaşayan çalışanlar sadece işe değil diğer meslektaşlarına da ilgilerinin azaldığı ve kaybolduğu görülmektedir. Tükenmişliğin daha ileri aşamalarında alkol ve madde(ilaç) bağımlılığı gibi zararlı alışkanlıklarda da artış görülür (Yerlikaya, 2000).

Rogerts (1984), idarecilerin tükenmişlik duygusunu azaltmak için yönetim alanında çeşitli önlemler alabileceklerini bildirmektedir. İşlerin sıkıştığı zamanlarda yardımcı personel ve ek donanım sağlamak; serbest karar verme imkânları sağlamak, çalışanların kararlara katılım olanaklarını arttırmak; başarılı olan çalışanları takdir etmek; ödüllendirmeyi gözden geçirmek; bireysel dinleme ve kendini geliştirme için tanınan sürelerde artış sağlamak; kişiler arası ilişkilerin şeklini değiştirmek; iletişimin niceliğini azaltıp niteliğini arttırmak; işin gerektirdiği sorumluluk düzeyini tekrardan ayarlamak; çalışanlara yeni görevler vermek ve üst düzey yöneticilerin desteğini almak bu tür önlemlere örnek gösterilebilir (Izgar, 2001).

### Tükenmişliğin Önlenmesine İlişkin Öneriler

- ✓ Öncelikle tükenmişliği herkesin başına gelebileceğini düşünün
- ✓ Stresle başa çıkma konusunda kendinizi geliştirin
- ✓ Rahat olun ve rahatlama yollarını öğrenin, karşınıza sorunlar çıktığında panikleyip sorunu daha fazla büyütmeyin, üstesinden gelmeye çalışın
- ✓ Zamanınızı ve enerjinizi planlı programlı kullanın, boşa harcamayın
- ✓ İşinizi yaparken iyimser, çözüm odaklı, yardımsever olmaya çalışın
- ✓ Çalışma ortamında her türlü düşünceye açık olun, saygılı olun
- ✓ Sürekli yoğun tempoda çalışmaktan kaçının, mola vermeyi asla ihmal etmeyin
- ✓ İşinizde yenilikler yapın, monotonluktan kurtulmaya çalışın
- ✓ İş arkadaşlarınızla sağlam ilişkiler kurun
- ✓ Çalışma ortamında iş arkadaşlarınızla aranızın açılmasına sebep olacak her türlü tartışmalardan uzak durun
- ✓ Stresin yaşamın bir parçası olduğunu unutmayın, strese yol açan durumlarla karşılaştığınızda çözüm yolları deneyin, rahatlayın, stresin zararlı etkilerinden uzaklaşın
- ✓ Kendinize zaman ayırın, ailenizle ve arkadaşlarınızla vakit geçirin
- ✓ Uyku düzenine dikkat edin, spor yapın
- ✓ Sosyal gruplara katılın
- ✓ İş ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak için faaliyetlere katılın
- ✓ Eğlenin, çocuklar gibi şen olun, kitap alın, televizyon seyredin hayatı çok fazla dert edinmeyin

Kayhan (2011), Tükenmişlik duygusu ile başa çıkabilme yöntemlerini uygulama alanları bireysel çalışan, çalışma grupları ve işverenler olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Tükenmişlikle baş edebilmek için strateji belirlemek, planlama yapmak ve planın uygulanmasını sağlamak daha çok işveren veya çalışma şartlarını kararlaştıranlara bağlı olduğunu belirtmektedir (Aktaran Soysal, 2011).

Bireysel ve grup olarak çalışanlar: Tükenmişlik ile baş etme yöntemleri geliştirmek ve bunları hayata geçirebilmek için kişisel kontrol odakları oldukça önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışma ortamlarını

denetleme imkânının olmadığı veya az olduğu yerlerde de tükenmişlik ile bireysel başa çıkma yöntemleri önemlidir. Tükenmişliği önlemede ya da iyileştirmede takım çalışması oluşturmak diğer bir faydalı yöntemdir.

Organizasyon yöntemleri, kişisel kontrol teknikleriyle problemin aşılamadığı hâllerde organizasyon teknikleri uygulanmaktadır. Bu teknikler; Çalışma ortamında yenilik, danışmanlık hizmeti; örgüt olarak sorun çözmek gibi üç ana unsurdan meydana gelmektedir.

- ✓ *Çalışma Ortamında Yenilik:* Yoğun çalışma, tembellik, belirsizlik veya çatışmanın neden olduğu stresi azaltmak için basit ve en etkili yöntemdir. Bununla birlikte iş ve çalışan arasındaki ahenkin sağlanmasına da destek olur. Çalışma ortamında yenilik yapılması ile ilgili yöntemler; zahmetli ve yorucu işleri eşit şekilde dağıtarak iş yükünün aynı bireyler üzerinde kalmasına engel olmak, yorucu işlerde değişimli çalışılmasını sağlamak, gün içerisinde çalışanlara iş dışı sosyal etkinlikler için süre tanımak, çalışanlara özel programlar yapmaları için fırsat vermek.
- ✓ *Danışmanlık Hizmeti:* Çalışanlar danışmanların öneri ve eleştirilerine daha açık hale gelirler. Aynı zamanda çalışanların işle ilgili görüşleri de alınarak onların fikirlerini ciddiye almış olurlar.
- ✓ *Örgüt Olarak Sorun Çözmek:* Toplam kalite yönetimin ulaşmak istediği bir amacı da çalışma ortamının doğru bir şekilde değerlendirilmesi, sorunların meydana gelmeden önlem alınması veya ilk çıkış anından itibaren ele alınmasını sağlayacak kalıcı bir çözüm mekanizmasını oluşturmaktır. Okul içerisinde personelin tükenmişlik yaşamaması için yöneticilerin alabileceği önlemlerle ilgili öneriler şunlardır:
- ✓ Okul yöneticileri ve denetmenler öğretmenlerin olumlu davranışlarını takdir etmelidirler. Özellikle denetim ve teftişlerde karşılaştıkları öğretmenlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine vurgu yapmalıdırlar.
- ✓ Öğretmenlerin kişisel ve mesleki alanda gelişimlerini katkı sağlamak için gerekli kurs, hizmet içi eğitim programları açılmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin öğrencilerle nitelikli iletişim kurması için bu alanda varsa eksikliğini giderebilme imkânı sağlanmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin meslektaşları ile uyum sorunu yaşamalarına neden olan durumların belirlenmeli ve olumsuzluğun ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin iş dışındaki zamanlarını değerlendirebileceği, sosyal açıdan kendilerini geliştirebilecekleri ve var olan özelliklerini kullanabilecekleri imkânlar sağlanmalıdır.
- ✓ Öğretmenlere mesleğe yeni başladıklarında onları bekleyen sorunlar hakkında gerçek bilgilere yer verilmeli ve olumlu yönde bir yapılandırmaya gidilmelidir.
- ✓ Mesleğe yeni başlayan aday öğretmenler karşılaştıkları bütün sorunlarda yalnız bırakılmamalı gerekli rehberlik yapılmalıdır (Özipek Karabıyık, 2006).

## ALAN ARAŞTIRMASI

### Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırma ve Yayınlar

Peker (2002), “Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” (Bursa şehir merkezindeki farklı kademe okullarda görev yapan 90 öğretmenle yapılmış araştırma) isimli çalışmasında; okul düzeyinin, cinsiyetin, öğrenim durumu ve mesleki kıdemini tükenmişlikle ilişkisini araştırmıştır. Öğretmen tükenmişliği ölçeği; görülen idari destek; işe bağlı stresle başa çıkabilme, iş doyumu, öğrencilere yönelik tutumlar alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

*Farklı Kademelerdeki Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Değerlendirme:*

“Görülen İdari Destek ve “İşe Bağlı Stresle Başa Çıkabilme” alt ölçeklerine göre; farklı kademelerdeki okullarda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları birbirine oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir. Alt ölçeklerden alınan puanlar değerlendirildiğinde farklı kademe okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

“İş Doyumu” alt ölçeğine göre; anaokulunda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri puan ortalaması 9.50 ile en düşük tükenmişlik düzeyini göstermektedir. İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalaması 12 olmuştur. Lisede görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik puanları ortalaması ise 15.53’e çıktığı görülmüştür. Bu durum bize farklı kademelerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Lisede görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik puanının anaokulu ve ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek oldukları görülmüştür.

“Öğrencilere Yönelik Tutumlar” alt ölçeğine göre; anaokulunda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalaması 4.30 ile en düşük seviyede çıkmıştır. İlköğretimde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalaması 5.90 orta düzeyde çıkmıştır. Lisede çalışan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalaması ise 8.27 ile en yüksek seviyede çıkmıştır. Bu alt ölçeğin sonuçlarına göre yapılan değerlendirme bize farklı kademelerde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin değişkenlik gösterdiği sonucunu göstermektedir. İlköğretim ve lise öğretmenleri anaokulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

#### *Okul Kademesine Bakılmaksızın Cinsiyete Göre Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Değerlendirme:*

“Görülen İdari Destek” ve “İşe Bağlı Stresle Başa Çıkabilme” alt ölçeklerine göre; erkek ve kadın öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalamalarının birbirinden çok farklı olmadığı ve her iki alt ölçekte de anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

“İş Doyumu” alt ölçeğinde erkek öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalaması 14.50 olmuş iken, kadın öğretmenlerin tükenmişlik puanlarının ortalaması 11.20 çıkmıştır. Bu alt ölçeğe göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları anlaşılmaktadır.

“Öğrencilere Yönelik Tutumlar” alt ölçeğine göre; tükenmişlik düzeyleri puan ortalamaları erkek öğretmenler için 6.38 bayan öğretmenler için ise 5.89 olarak belirlenmiştir. Yani ortalama puanlar birbirine çok yakın olduğu için bu alt ölçeğe göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

#### *Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Değerlendirme:*

“Görülen İdari Destek” ve “İşe Bağlı Stresle Başa Çıkabilme” alt ölçeğine göre öğretmenin öğrenim seviyesi ne olursa olsun (lise ve dengi okul, 2, 3 yıllık veya 4 yıllık yüksekokul) görülen idari destek alt ölçeğine göre alınan tükenmişlik puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak stresle başa çıkabilme alt başlığında fark görülmektedir. Lise ve dengi okul mezunu olan öğretmenlerin tükenmişlik puanları mezuniyeti 2 yıllık yükseköğretim, 3 yıllık yükseköğretim, 4 yıllık yükseköğretim kurumları olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. 2 yıllık yükseköğretim kurumundan mezun öğretmenlerin tükenmişlik puanları, 3 yıllık yükseköğretim kurumundan ve 4 yıllık yükseköğretim kurumundan mezun olan öğretmenlere göre daha düşük çıkmıştır.

“İş Doyumu” alt ölçeğinde öğretmenlerin öğrenim durumuna göre tükenmişlik düzeyi puanları anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Lise ve dengi okul mezunu öğretmenlerin iş doyumunu tükenmişlik puanları mezuniyeti 2 yıllık yükseköğretim, 3 yıllık yükseköğretim, 4 yıllık yükseköğretim programları olan öğretmenlerin tükenmişlik puanlarından daha düşüktür. 2 yıllık yükseköğretim programı mezunu öğretmenlerin tükenmişlik puanları 3 yıllık ve 4 yıllık yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin puanlarından daha düşük çıkmıştır.

“Öğrencilere Yönelik Tutumlar” alt ölçeğine göre öğretmenlerin öğrenim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Lise ve dengi okul mezunu öğretmenlerin tükenmişlik puanları 3 yıllık yükseköğretim, 4 yıllık yükseköğretim programlarından mezun öğretmenlerin tükenmişlik puanlarından daha düşüktür. 2 yıllık yükseköğretim programı mezunu öğretmenlerin tükenmişlik puanları 3 yıllık yükseköğretim ve 4 yıllık yükseköğretim programlarından mezun olan öğretmenlerin puanlarından daha düşük çıkmıştır.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Tükenmişlik Puanlarına İlişkin Değerlendirme; Mesleki kıdem durumları öğretmen tükenmişliği belirleme alt ölçeklerinden hiç birisinde alınan puanlar anlamlı bir şekilde birbirinden farklılaşmamıştır.

Ardıç ve Polatçı (2008) “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” isimli çalışmalarında akademik personelin tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen çeşitli değişkenlerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, ders yükü ve mesleği seçme nedeni) olan ilişkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma verileri incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Duyarsızlaşma daha çok genç yaşta olan akademisyenlerde görülmektedir. Kişisel başarının ise tecrübeli akademisyenlerde daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi tecrübe sahibi bireyler geçmişten getirilen deneyimlerinin etkisiyle gençlere oranla daha dayanıklı, olgun ve tecrübeleri sayesinde tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir. Kişisel başarı düzeyi üzerinde medeni hal ve sahip olunan çocuk sayısı değişkenlerinin de etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademik unvan değişkeni açısından, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. En fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile en az kişisel başarı düzeyine sahip olan grup araştırma görevlileri olarak tespit edilmiştir. Ders saati sayısı incelendiğinde; bir hafta içerisinde girilen ders yükünün fazla olması duyarsızlaşma düzeyini artırmaktadır. Daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayan grubun haftalık

ders saati çok olan akademisyenler olduğu görülmektedir. Mesleği isteyerek tercih edenler ile isteyerek tercih etmeyenlere bakıldığında, akademisyenliği isteyerek tercih edenlerin diğerlerine göre duygusal tükenme yaşamaları bakımından daha az ve kişisel başarı yaşamaları bakımından daha fazla olduğu görülmektedir.

Girgin (2010), ‘‘Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Araştırılması’’ adlı araştırmasında (2008–2009 Eğitim öğretim yılında, İzmir-merkez ilçelerinde çalışan ve tesadüfi yöntemle seçilen 158 gönüllü öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet dağılımına göre öğretmenlerin 102’si kadın, 56’sı erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Tükenmişlik puanları ile cinsiyet, medeni hal, mesleki kıdem yılı, halen çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri, çalışılan okul türü, ders yükü, çalıştıkları okulun kendi beklentilerine uygunluğu ve mesleklerini severek yapıp yapmadıkları konularındaki görüşleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre duygusal tükenmişlik puanları bakımından önemli farklılıklar görülmemiştir. Medeni hale göre duyarsızlaşma boyutu puanlarına bakıldığında, bu değişkeninin etkisinin önemli olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma açısından evli olan öğretmenler, medeni durumu bekâr olan öğretmenlerden daha şanssızdır. Çalışma yılı ve duygusal tükenmişlik ilişkisine incelendiğinde, 21 yıl ve üzeri hizmeti olanların daha şanslı olduğu belirtilmektedir. En şanssız grubun ise 6–10 yıl arasında çalışıyor olanlar olduğu görülmektedir. Çalışma süresine göre kişisel başarı puanlarına bakıldığında da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin meslekte 6–10 yıl arası çalışan öğretmenlerden daha şanslı olduğu belirtilebilir. Çalışılan okul türüne göre duygusal tükenmişlik puanlarının varyans analiz sonuçlarına bakıldığında en şanslı grubun lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin, en şanssız grubun ilköğretim ikinci kademesinde görev yapan öğretmenlerin olduğu görülmektedir. Çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre duygusal tükenmişlik puanlarının varyans analizi sonuçlarına bakıldığında, aynı okulda uzun süre görev yapmak duygusal tükenmişlik bakımından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Okuldaki çalışma süresi yükseldikçe duygusal tükenmişlik puanları da yükselmektedir. Ulaşılan sonuçlara göre 0–2 yıl arası aynı kurumda görev yapan öğretmenler en şanslı grup, 11 yıl üzeri görev yapan öğretmenler en şanssız grup olduğu belirtilmektedir. Ders yükü değişkeni ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde, duyarsızlaşma ile ders yükü arasında istatistiksel bakımdan önemli farklılıklara ulaşılmıştır. 11- 20 saat dersi olan öğretmenler duygusal tükenmişlik bakımından en şanslı grup olarak belirlenmiştir. En şanssız grubun ise 21- 30 saat derse giren öğretmenlerdir. Beklentilerine uygun olan okulda görev yapan öğretmenlerin daha şanslı oldukları saptanmıştır. Mesleğini severek yapanlar ile maddi amaçla yapanların tükenmişlik puanları incelendiğinde; mesleklerini sadece maddi kazanç sağlamak amacıyla yapan öğretmenlerin duygusal tükenme puanları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Görevini severek yapanlar, tükenmişlik yaşamamaktadır.

Kayabaşı (2008) ‘‘Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri’’ (Yenimahalle, Mamak, Altındağ ve Keçiören ilçelerinde çalışan 190 öğretmenle yapılan çalışma) öğretmenlerin cinsiyet, medeni hal, yaş, mezun olunan okul, kıdem yılı ve branş alt problemlerinin tükenmişlikle ilişkisini incelemek için yapılan çalışmanın sonucunda;

Birinci alt problem olarak belirlenen öğretmenlerin cinsiyetlerinin (%56,2’si kadın %43,8’i erkek) duygusal tükenmişlik düzeyi ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre cinsiyet duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üstünde belirleyici bir unsur değilken kişisel başarı düzeyinde belirleyici bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci alt problem medeni durumlarına göre, (%59,4’ü evli %40,6’sı bekâr) öğretmenlerin kişisel başarı, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yani öğretmenlerin evli olup olmamaları tükenmişlik düzeylerini etkileyen bir etken değildir. Üçüncü alt problem öğretmenlerin yaşları ile tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaşı ne olursa olsun her yaş seviyesinde tükenmişlik yaşayabilirler. Yaş tükenmişlik için tek başına yeterli bir sebep değildir. Dördüncü alt problem olarak belirlenen mezun olunan okulun; duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Beşinci alt problem olarak öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarının tükenmişlik seviyelerini etkileyip etkilemediği araştırılmış ve mesleki kıdem az ya da çok olması ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Mesleki kıdem az oluşu veya fazla oluşu tükenmişlik üzerinde etkili değildir. Altıncı ve son olarak öğretmenlerin branşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar öğretmenlerin branşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Bu araştırmanın sonucunda; tükenmişlik, çalışanların yoğun iş temposu, üst düzey beklenti, hizmet verilen insanlarla yaşanan gerilim, stres, ilerleme olanağından yoksunluk, hak ettiğini alamama, aşırı iş yükü ile

çalışıldığı halde yeteri kadar söz hakkının olmayışı gibi nedenlere bağlı olarak çalışanların iç kaynaklarının zamanla azalmasıdır.

Tükenmişlik kişiler ve örgütler üzerinde önemli etkileri olan bir durumdur. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımı yapılan, içinde bulunduğumuz çağda kurumlar ve çalışanlar açısından istenmeyen sonuçlar doğuran tükenmişlik duygusu, bireyleri ve çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Tükenmişliğe etki eden faktörler araştırıldığında pek çok sebepten bahsedilebilir. Bu sebeplerin bir bölümü çalışan bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanır, diğer bir bölümü ise çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlik mesleği, çalışma ortamındaki aşırı stres kaynakları nedeniyle tükenmişlik bakımından yüksek risk grubunda bulunan mesleklerin başında gelmektedir. Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamlarının sonuçları büyük öneme sahiptir ve çözülmesi gereken acil sorunların başında gelir. Ülkeler eğitim politikalarıyla gelecek nesillerini çağın gerektirdiği şekilde yetiştirmeyi amaç edinirler. Bu hedeflere ancak eğitim kurumlarıyla ulaşılabilir. Öğretmen eğitimin ayrılmaz en önemli iki ögesi biridir. Öğretmenin tükenmişlik yaşamasını sonuçları açısından değerlendirsek sadece öğretmeni ilgilendirmeyip, öğrencilere, eğitim kurumuna, veliye, topluma ve öğretmenin ailesine kadar uzanan pek çok olumsuz sonuçlar doğurur. Mesleki açıdan tükenmişlik yaşayan öğretmen sadece kendi sağlığını kaybetmekle kalmayıp, öğrenciye verilen eğitim hizmetinin kalitesini azaltır, öğrencinin sağlıklı bir gelişim göstermesini engeller ve eğitim sürecini zayıflatır.

Eğitim çalışanlarının tükenmişlik yaşama nedenlerini belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde tükenmişliğe neden olabilecek alt problem olarak; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, yöneticilerden destek görme, aynı iş yerinde uzun süre çalışma, mesleği isteyerek seçme, mezun olunan okul, çalışılan sosyal çevre, ekonomik kazanç, branş, haftalık ders yükü gibi alt problemlerin tükenmişlik düzeylerini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma sonuçları ele alındığında tükenmişlik üzerinde etkisi araştırılan aynı alt problemin (örneğin mesleki kıdem) farklı araştırmacı farklı yer ve kişilerle yapılan araştırmalarda aynı sonucu vermediği görülmektedir. Sorunu ortaya çıkarmak için tükenmişlikle ilgili daha geliştirilmiş derinlemesine araştırmalar yapılmalıdır.

Öğretmenin tükenmişlik yaşaması, eğitim hizmetinin kalitesini azaltacağından ülkenin eğitim hedefine ulaşmasına, yetişen neslin çağın gerektirdiği donanıma sahip olmasına ve sağlıklı bir kişilik geliştirmesine engeldir. Eğitimi ilgilendiren hiçbir sorun ötelenmemeli en kısa zamanda çözümlenmelidir.

Tükenmişlik kavramıyla ilgili bütünsel bir bilgiye ulaşmak; hem çalışanlar bakımından, hem de yöneticiler bakımından tükenmişliğin etkilerini ortadan kaldırmada önemli bir aşamadır. Asıl amaç tükenmişliğin önüne geçmek olsa da, tükenmişlik görülmeye başladıktan sonra da gerek kişisel gerekse örgütsel çerçevede yapılabilecek pek çok şey bulunmaktadır.

Unutulmamalıdır ki, tükenmişlik bir gecede ortaya çıkan bir durumdan değildir, bir süreci kapsamaktadır. Bundan dolayı işaretleri doğru algılamak, farkına varma ve zamanında müdahale hususunda özellikle yöneticiler ve örgütlere önemli görevler düşmektedir.

## Öneriler

- ✓ Eğitim çok yönlü bir süreç olduğundan ilk başta öğrencilerin ihtiyaçlarını dikkate alan çağın gereklerine uygun, uygulanabilir bir eğitim programı hazırlanmalıdır.
- ✓ Kısa aralıklarla eğitim programlarında köklü değişiklikler yapılmamalı, ihtiyaç duyulduğunda programlar yenilenmelidir.
- ✓ Okullar sadece dersliklerden ibaret olmamalı, kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, müzik sınıfı, spor salonu gibi ihtiyaç duyulan tüm bölümlere sahip olmalı.
- ✓ Öğretmen seçme ve yetiştirme yönteminde yeni bir düzenleme yapılmalıdır.
- ✓ Mesleği severek yapma, tükenmişlik yaşama bakımından önemli bir etkidir. Bundan dolayı meslek seçiminde gençlerin bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve ebeveynleri tarafından baskı altına alınmaması gerekmektedir.
- ✓ Öğretmenlik mesleği gençlere iyi tanıtılmalı isteyen ve kişilik olarak bu mesleğe uygun olanlar öğretmen olarak yetiştirilmelidir.
- ✓ Öğretmen olmak için eğitim fakültesine başlayan bir öğretmen adayını okulunu bitirince atanma kaygısı taşınamalı, bütün enerjisini nitelikli öğretmen olmak için harcayıp kendini yetiştirmelidir.

- ✓ Meslekte çalışan bütün öğretmenlere uygun zamanlarda sürekli hizmet içi eğitim vererek değişim ve kendilerini yenilemelerinde onlara rehberlik yapılmalıdır.
- ✓ Tüm atama ve yer değişiklikleri kabul edilebilir bir yönetmelikle yapılmalı, meslekte ilerlemek isteyen öğretmenlere bu fırsat verilmelidir.
- ✓ Okul idaresi ve üst kademe yöneticiler tarafından öğretmenler arasında hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmamalıdır.
- ✓ İdare ve müfettişler tarafından yapılan denetimler öğretmenin eksikliğini bulup onu eleştirmek için değil, öğretmeni geliştirme amaçlı yapılmalıdır.
- ✓ Görevini özverili bir şekilde yapan ve başarılı olan öğretmenler mutlaka taltif edilmelidir.
- ✓ Kurum içinde öğretmenler arasındaki sorunlar, fikir ayrılıkları ve çatışmalar gruplaşmalara varmadan tarafsız bir şekilde çözülmelidir.
- ✓ Ekonomik açıdan sıkıntı çeken insanın kendini geliştirmesi ve çevresine karşı verimli olması çok mümkün değildir. Öğretmenlere verilen ücret ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede olmalıdır.
- ✓ Öğretmenler ve diğer eğitim personeli çok uzun süre aynı kurumda çalıştırılmamalı rotasyonla görev yerleri değiştirilmelidir.
- ✓ Okulda sorun yaşayan öğretmen kendi başına bırakılmamalı, okul idaresi öğretmene sahip çıkmalıdır.
- ✓ Okul idaresi, öğretmen, veli işbirliği yapara ortak bir anlayışla öğrencileri geleceğe hazırlamalıdır.
- ✓ Bu çalışmalar sadece bilim insanlarının araştırmaları olarak kalmayıp, eğitimin kalitesini düşüren öğretmen tükenmişliğine sebep olan unsurların ortadan kaldırılması için yetkili olan tüm birimler gereken tedbirleri almalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Ardıç K. & Polatçı S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008: 69-96.
- Arıcan, T. (2009). "Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Okul Yönetiminde Bürokrasi", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2002). İş Yaşamında Stres, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çam, M. O. (1995). Tükenmişlik, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Freudenberger, N.J. (1974). "Staff Burnout", Journal of Social Issues, 30: 159-165.
- Girgin, G. ( 1995 ). "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi", Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Girgin, G. (2010). "Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Araştırılması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9(32):31-48.
- Işıkhan, V. (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Sandal Yayınları, Ankara.
- Izgar. H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kayabaşı, Y. (2008). "Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", Sosyal Bilimler Dergisi, 10(20):191-212.
- Oruç, S. (2007). "Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özipek Karabıyık, V. (2006). "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Peker, R. (2002). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Faktörler", Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1):305-318.
- Soysal, A. (2011). İş Yaşamında Tükenmişlik, Çimento İşveren Dergisi, 25(6): 17-29.



- Sürgevil, O.(2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,20(2):95-105.
- Şanlı, S. (2006). “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tuğrul, B. & Çelik E. (2000). “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,2(12):1-10.
- Tümkiye, S. ( Adana, 1996 ). “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Basa Çıkma Davranışları”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Vızlı, C. (2005). “Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yerlikaya, A.(2000). “Köy ve Şehirlerde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.