



International Journal of Mardin Studies
(IJMS), 2024, 5(1), s. 54-66.



**Öğretmenlerin Tükenmişlik Deneyimi:
Nedenler ve Çözüm Önerileri**

Dr. Öğr. Üyesi Engin İŞ
Öğretmen Eren GÜÇLÜ

Öğretmenlerin Tükenmişlik Deneyimi: Nedenler ve Çözüm Önerileri*Engin İŞ¹Eren GÜÇLÜ²**Özet**

Öğretmenler arasında sıklıkla gözlemlenen tükenmişlik olgusunun nedenleri, etkileri ve bu sorunun üstesinden gelmek için yapılması gerekenlerin belirlenmesi, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimleyici örnek olay yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma amacıyla toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada, verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu çalışmada, çalışma grubu Mardin ilinin merkez Artuklu ilçesindeki okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim düzeylerinde görev yapan toplamda 12 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik algılarına yönelik bulgularda duyarsızlaşma, düşük başarı hissi ve duygusal tükenme öne çıkmıştır. Duyarsızlaşma durumunda, ders yükünün fazlalığı, yönetsel baskı ve çalışanlar arası iletişim eksikliğinin etkili olduğu ifade edilmiştir. Düşük başarı hissinde ise kişisel yetersizlik hissi, yüksek beklenti ve haksız rekabetin etkili olduğu söylenebilir. Duygusal tükenmede ise stres en önemli etken olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin iş stresiyle başa çıkma stratejilerinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu sebeple, öğretmenlerin desteklenmesi ve çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, tükenmişlik hissinin azaltılması ile öğretmenlerin öğrencilere daha etkili bir şekilde rehberlik etmelerini sağlayabilir. Bu destek, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik ederek iş yüklerini dengeleyerek ve psikolojik destek sunarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca, pozitif çalışma ortamları ve iş birliği kültürü oluşturulması, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir, onları daha başarılı bir şekilde öğrencilerine yönlendirebilir ve öğrencilerin başarısı üzerinde olumlu etkiler yaratılabilir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Yetersizlik, Öğretmen, Duyarsızlaşma.

Teachers' Burnout Experience: Causes and Solution Suggestions**Abstract**

The main purpose of the research is to determine the causes and effects of burnout, which is frequently observed among teachers, and what needs to be done to overcome this problem. In this study, a descriptive case study approach, one of the qualitative research methods, was used. The data collected for research purposes were analyzed by content analysis. In the study, a semi-structured interview form was used to collect data. In this research, the study group consists of a total of 12 teachers working at pre-school, primary and secondary education levels in the central Artuklu district of Mardin province. Purposive sampling method was used to determine the participants. In the study, depersonalization, low sense of achievement and emotional exhaustion came to the fore in the findings regarding teachers' burnout perceptions. It has been stated that the excessive course load, administrative

* Bu çalışma için Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 08.11.2023 tarih ve 119084 sayılı etik kurulu onayı alınmıştır. This study has obtained ethical approval from the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Mardin Artuklu University on November 8, 2023, with protocol number 119084.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Çocuk Gelişimi Bölümü, enginis@artuklu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4304-0662.

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, eren.geo3509@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-2710-8316.

pressure and lack of communication between employees are effective in depersonalization. It can be said that the feeling of personal inadequacy, high expectations and unfair competition are effective in the feeling of low success. Stress has been identified as the most important factor in emotional exhaustion. These results emphasize the need to improve teachers' strategies for coping with work stress and their working conditions. For this reason, supporting teachers and improving their working environments can reduce the feeling of burnout and enable teachers to guide students more effectively. This support can be achieved by encouraging teachers' professional development, balancing their workload, and providing psychological support. Additionally, creating positive working environments and a culture of collaboration can increase teachers' motivation, direct them to their students more successfully, and have positive effects on students' success.

Keywords: Burnout, Incompetence, Teacher, Depersonalization.

1.Giriş

Günümüz bilgi ve teknoloji çağının hızla değişen ve sürekli gelişen koşullarında, bireyler çeşitli nedenlerle tükenme hissiyle karşılaşabilmektedir. Bu hızlı yaşam koşulları altında iş ve özel yaşamın dengelenmesi konusunda ortaya çıkan zorluklar, insanların fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyebilir. Tükenme hissiyle birlikte iş ve yaşam kalitesinde düşüş yaşanabilir, hem bireyin kendisini hem de çevresini etkileyebilir. Bireyler, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak, yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli çalışmak zorundadırlar. Özellikle, işyerlerinde geçirilen zamanın artmasıyla birlikte, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları daha sık rastlanabilir hale gelmiştir. 21. yüzyılın yüksek üretim ve tüketim ortamı, çalışan bireylerin karşılaştığı problemleri artırmıştır. Bu bağlamda, tükenmişlik kavramı, modern toplumun çalışma alanlarında sıkça karşılaşılan ve bilimsel çalışmalara da konu olan bir durum haline gelmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd., 2001). Tükenmişlik, genellikle uzun süreli stres, aşırı iş yükü, düşük özerklik hissi, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinde azalma gibi faktörlerle ilişkilendirilir. Çalışanlar, bu tür zorlayıcı koşullar altında, motivasyon kaybı, duygusal tükenme ve iş tatminsizliği gibi belirtiler gösterebilirler. Bu durum, hem bireylerin sağlığını hem de iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, iş yaşamında dengeyi sağlamak, strese başa çıkma tekniklerini öğrenmek, iş ve özel hayat arasında sağlıklı bir denge kurmak önemlidir. Ayrıca, iş yerlerinde tükenmişlik riskini azaltmak için, çalışma koşullarını iyileştirmek, destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu şekilde, bireylerin sağlığı ve iş verimliliği artırılabilir, dolayısıyla toplumun genel refahı da iyileştirilebilir.

Tükenmişlik kavramı, literatüre ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından kazandırılmıştır. Freudenberger'in çalışmaları, özellikle uyuşturucu bağımlısı çalışanlar üzerindeki klinik araştırmalara dayanmaktadır ve tükenmişlik kavramını literatüre dâhil etmiştir (Kaya ve Özhan, 2012: 8). Freudenberger, tükenmişliği başarısızlık hissi, aşırı yorgunluk, enerji, güç ve kaynakların aşırı zorlanması sonucu tükenme olarak tanımlamıştır. Tükenmişlikle ilgili bilimsel çalışmalarda en çok dikkate alınan isimlerden biri olan Maslach, tükenmişliğin düşük kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olmak üzere üç alt boyutta incelendiğini belirtmiştir (Maslach ve Jackson, 1981:99). Bu tanımlar, tükenmişlik kavramının geniş bir yelpazede ele alınabileceğini ve sadece işle ilgili değil, genel yaşam koşullarıyla da ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Tükenmişlik, bireyin kaynaklarını aşırı bir şekilde harcaması sonucu yaşadığı bir durum olarak değerlendirilebilir ve bu durum kişisel ve mesleki yaşamın her alanında olumsuz etkilere yol açabilir.

Modern iş yaşamında yapılan araştırmalar, birçok meslek dalında tükenmişliğin ciddi olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar, doktorlar, öğretmenler, hemşireler, psikologlar, diş hekimleri, polisler, avukatlar ve çocuk gelişimcileri gibi meslek gruplarında, gün içinde birçok kişiyle temas halinde olan ve sürekli iletişim kuran bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Girgin, 2011: 603-604). Bu bağlamda, özellikle öğretmenlik gibi sürekli iletişim gerektiren, sürekli fedakârlık isteyen ve duygusal açıdan kişiyi yıpratıcı insan-emek mesleklerinde tükenmişlik yaşama riski daha fazla olabilmektedir. Öğretmenlik gibi mesleklerde, sürekli öğrencilerle iç içe olma, onlara rehberlik etme ve eğitim verme gibi görevler, öğretmenleri duygusal olarak tüketebilir. Araştırmalar, özellikle öğretmenler arasında tükenmişliğin çok yaygın görüldüğünü ortaya koymuştur (Schwab, Jackson & Schuler, 1986; Tang, Schwarzer & Schmitz, 2001). Bu durum, eğitim sisteminin gerektirdiği yoğun tempoya, sınıf içi yönetim zorluklarına, öğrencinin bireysel ihtiyaçlarına duyarlı olma gerekliliğine ve iş yüküne bağlı olarak ortaya çıkabilir. Özellikle öğretmenlerin mesleki tükenmişlikle mücadele etmeleri, kendilerine duygusal bakım sağlamaları ve iş-yaşam dengesini sağlamaları önemlidir. Bunun yanı sıra, eğitim kurumlarının da öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlamaları ve desteklemeleri gerekmektedir. Zira çalışma ortamında stres faktörlerine maruz kalan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri yükselmekte, kurumlarına karşı yabancılaşmakta ve fedakârlık gösterme eğilimleri de azalmaktadır (Karadaş ve Özgün, 2023; Eray vd., 2021). Diğer yandan mutlu bir öğretmen, daha verimli bir öğretim sürecine katkıda bulunabilir ve dolayısıyla öğrencilerin başarısını artırabilir.

Eğitim, bireyin hayatının erken dönemlerinde başlayıp ölümüne kadar devam eden bir süreci kapsar. Bu sürecin en önemli unsurlarından birini okullar ve bu kurumların en önemli paydaşları olan öğretmenler oluşturur. Öğretmenlik mesleği, özünde yoğun insan-emek süreçlerini barındırması nedeniyle sürekli bedensel, zihinsel ve psikolojik dayanıklılık gerektirir. Ancak, insani doğanın bir gereği olarak, çeşitli nedenlerle bu dengeler bozulabilir veya kesintiye uğrayabilir. Öğretmenlik, sadece bilgi aktarımıyla sınırlı kalmayıp aynı zamanda öğrencilerin kişisel gelişimlerine, duygusal ve sosyal yönden sağlıklı bir birey olmalarına katkıda bulunmayı da amaçlar. Dolayısıyla, öğretmenlik mesleği sadece bilgiyi öğretmekle değil, aynı zamanda öğrencilere rehberlik etmek, onların potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olmak ve onları desteklemekle de ilgilidir. Ancak, öğretmenlik mesleğinin getirdiği bu yoğun ve sorumluluk dolu süreç, öğretmenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir. Uzun çalışma saatleri, sınıf içi yönetim zorlukları, öğrenciyle ilişkilerde yaşanan problemler, ailelerle iletişim gereksinimi gibi faktörler, öğretmenlerin stres seviyelerini artırabilir ve tükenmişlik hissine yol açabilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin ve eğitim kurumlarının da öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlamaları ve desteklemeleri gerekmektedir. Sağlıklı bir öğretmen, sağlıklı bir eğitim ortamının temelini oluşturur ve dolayısıyla toplumun geleceği için hayati bir rol oynar. Bu nedenle, öğretmenlerin kendi bakımlarına önem vermeleri, düzenli olarak dinlenmeleri ve stresle başa çıkma yöntemlerini öğrenmeleri son derece önemlidir.

Eğitim sisteminin etkinliği ve başarısı, toplumun genel refahı ve ilerlemesi için öğretmenlerde tükenmişlik sorunu çok önemlidir. Çünkü tükenmişlik sorunu aşağıda belirtilen birçok ciddi etkilere neden olabilmektedir (Akyürek, 2020; Cemaloğlu & Şahin, 2007; Seferoğlu, Yıldız, & Yücel 2014; Şıklar & Tunali, 2012). Bunlar: Tükenmişlik, öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyerek eğitim kalitesini düşürebilir. Tükenmiş öğretmenler, öğrencilerle ilişkilerinde ve ders planlamalarında yetersiz kalabilirler. Tükenmişlik, öğretmenlerin işlerinden memnuniyetsizliklerini artırabilir ve mesleki tatminsizliklerine yol açabilir. Bu durum, öğretmenlerin işlerinden ayrılmasına ve eğitim sisteminde kayıplara neden olabilir. Tükenmişlik, öğretmenlerin öğrencilerle olan

ilişkilerini etkileyerek öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Motivasyonu düşük öğretmenler, öğrencilerin akademik başarısını ve duygusal gelişimini etkileyebilir. Tükenmiş öğretmenler, okul iklimini olumsuz etkileyebilirler. Daha fazla stres, gerginlik ve olumsuz duygular, öğrenci-öğretmen ilişkilerini ve okul ortamını kötüleştirir. Öğretmenlerin göreve devamlılığı ile toplumda eğitim sektörüne olan güveni azaltabilir.

Bu nedenlerden dolayı, öğretmenlerde tükenmişlik sorununun önlenmesi ve yönetilmesi, eğitim sisteminin etkinliği ve öğrenci başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel birçok sonuca sebep olabilen önemli bir sorundur ve özellikle yarattığı olumsuz etkilerle dikkat çeker. Bu bağlamda, öğretmenlik mesleği, hem vizyon oluşturma hem de toplumsal önem açısından göz ardı edilemez bir rol oynamaktadır. Öğretmenler, toplumun temel taşlarıdır ve çağın gereksinimlerine uygun olarak eğitilen bireylerin yetiştirilmesinde kilit bir role sahiptirler. Öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliklerin nedenleri, sonuçları ve bu durumla başa çıkma yolları, bugünün ve gelecek nesillerin sağlıklı eğitim süreçleri için büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlik, öğretmenlerin iş performansını olumsuz etkileyebilir, mesleki tatminsizlik ve motivasyon kaybına yol açabilir ve sonuç olarak öğrenci başarısını etkileyebilir. Ayrıca, öğretmenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde de olumsuz etkileri olabilir. Bundan dolayı, öğretmenlerin tükenmişlikle başa çıkma becerilerini geliştirmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir. Sağlıklı nesillerin yetişebilmesi için sağlıklı öğretmenlerin varlığı büyük önem taşır. Öğretmenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıkları, toplumun genel refahını etkileyen sonuçlar doğurabilir. Eğitim sistemimizin en önemli bileşenlerinden birini oluşturan öğretmenler, geleceğimizi şekillendirmede kilit rol oynarlar. Bu bağlamda, öğretmenlerin tükenmişlikle ilgili konuların farkında olmaları ve gerekli destek ve kaynaklara erişim sağlamaları kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, öğretmenlerin tükenmişlik durumunu araştırmak son derece önemlidir. Bu araştırmada elde edilecek sonuçların, öğretmenlerin tükenmişlik anlamında ihtiyaçlarının anlaşılması ve desteklenmesi konusunda rehberlik etme ve daha etkili çözümler geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğretmenler arasında sıklıkla gözlemlenen tükenmişlik olgusunun nedenleri, etkileri ve bu sorunun üstesinden gelmek için yapılması gerekenlerin öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap bulunulmaya çalışılmıştır.

- Öğretmenlerin tükenmişlik algıları nedir?
- Öğretmenlerin mesleki açıdan karşılaştıkları güçlükler nelerdir?
- Mesleki açıdan daha sağlıklı süreç yürütebilmek için mevcut zorluklara çözüm önerileri nelerdir?

2. Yöntem

Bu çalışmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin tükenmişlik durumlarına ilişkin farkındalık düzeylerini ortaya çıkarmak için nitel araştırma yöntemlerinden betimleyici örnek olay yaklaşımı kullanılmıştır. Betimleyici örnek olay yaklaşımı, araştırmacının bir veya birden fazla durumu ayrıntılı bir biçimde derinlemesine betimlemeye ve analizini yapmaya çalıştığı bir nitel araştırma yöntemidir (Berg ve Lune, 2019: 354). Araştırma amacıyla toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiş ve sunulmuştur. Araştırmada, verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme tekniği, bazı kaynaklarda mülakat olarak da ifade edilmektedir. Bu tanıma göre, mülakat veya görüşme, belirli bir amaç etrafında ve belirli bir düzende iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen söyleşilerdir (Karasar, 2023: 77). Görüşmenin amacı, katılımcının iç

dünyasına girerek ilgili konu veya durum hakkındaki bakış açısını anlamaktır (Patton, 2014: 339). Görüşmeler için öğretmenlerin uygun zamanlarında sessiz bir ortam ayarlanmış ve her bir öğretmenle farklı ortamlarda ayrı ayrı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ortalama 20-25 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ve hiçbir şekilde paylaşılmayacağı açıkça belirtilmiş ve güven verilmiştir. Çalışmada geçerlik ve güvenilirlik için katılımcı teyidi ve uzman görüşü alınarak sağlanmaya çalışılmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Bu araştırmada, çalışma grubu olarak Mardin ilinin merkez Artuklu ilçesindeki okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim düzeylerinde görev yapan 8 kadın ve 4 erkek öğretmen olmak üzere toplamda 12 kişi ile çalışılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve katılımcıların yaş ve mesleki kıdem özelliklerinin çeşitlilik göstermesine dikkat edilmiştir. Nitel araştırmalarda genellikle gerekli minimum örneklem büyüklüğü 5-25 kişiden oluşan bir çalışma grubundan oluşmalıdır (Creswell, 2021: 81). Katılımcılarla ilgili detaylı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

<i>Katılımcı</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Görev Yapılan Okul türü</i>	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>Öğrenim Durumu</i>
K1	Kadın	İlköğretim	1-5	Bekar	Lisans
K2	Kadın	Okul öncesi	1-5	Bekar	Lisans
K3	Erkek	Ortaöğretim	6-10	Bekar	Lisans
K4	Kadın	Ortaöğretim	21+	Evli	Lisans
K5	Kadın	Okul öncesi	1-5	Evli	Lisans
K6	Erkek	Ortaöğretim	6-10	Evli	Y.Lisans
K7	Kadın	Okul öncesi	1-5	Evli	Lisans
K8	Kadın	İlköğretim	11-15	Evli	Lisans
K9	Erkek	İlköğretim	11-15	Evli	Lisans
K10	Kadın	Ortaöğretim	6-10	Bekar	Lisans
K11	Kadın	İlköğretim	11-15	Evli	Y.Lisans
K12	Erkek	Ortaöğretim	6-10	Bekar	Y.lisans

3. Bulgular

Araştırmada verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar tablolarda bir bütün olarak sunulmuştur.

Tablo 2.Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Güçlüklere İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt kategori	Kod	f
TÜKENMİŞLİK	Duyarsızlaşma	Kod 1: Ders yükü fazlalığı (K1, K4, K11)	3
		Kod 2: Yönetimsel Baskı (K2, K1, K10)	3
		Kod 3: Çalışanlar arası iletişim eksikliği (K3, K6, K8)	3
	Düşük Başarı Hissi	Kod 1: Kişisel yetersizlik hissi (K4, K5, K2, K12)	4
		Kod 2: Yüksek beklenti (K5, K3, K11, K12)	4
		Kod 3: Haksız Rekabet (K12, K1, K3)	3
	Duygusal Tükenme	Kod 1: Yüzeysel insan ilişkileri (K2, K4, K10)	3
		Kod 2: Stres (K10, K8, K9, K11, K12)	5
		Kod 3: Engellenmişlik (K6, K10)	2
	GÜÇLÜKLER/ OLUMSUZ DÜŞÜNCELER	Okul/Öğrenci Kaynaklı Nedenler	Kod 1: Öğrencilerin duyarsızlığı / ilgisizliği (K11, K3, K5, K7, K10, K11)
Kod 2: Yönetimsel mobing davranışları (K9, K6, K10, K1, K2)			5
Kişisel Nedenler		Kod 1: İlişki/Evlilik (K4, K8, K11)	3
		Kod 2: Ailevi nedenler (K4, K10, K11)	3

Araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik algılarıyla ilgili bulgular incelenmiştir. 'Öğretmenlerin tükenmişlik algıları nedir?' sorusuna cevap aranmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda duyarsızlaşma, düşük başarı hissi ve duygusal tükenme gibi unsurlar bu bulgular arasında öne çıkmıştır. Duyarsızlaşma durumunda, ders yükünün fazlalığı, yönetimsel baskı ve çalışanlar arası iletişim eksikliğinin (f=3) etkili olduğu belirtilmiştir. Düşük başarı hissinde ise kişisel yetersizlik hissi (f=4), yüksek beklenti (f=4) ve haksız rekabet (f=3) önemli faktörler olarak öne çıkmıştır. Duygusal tükenme durumunda ise stres (f=5) en önemli etken olarak vurgulanmıştır. Bu bulgular, öğretmenlerin tükenmişlik

durumlarını anlamak ve bu konuda gerekli önlemleri almak açısından önemlidir. Konu ile ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K1: 3.Sınıfta geçen yıl dersleri çok iyi yürütürken bu sene çok yoğun ve koştura koştura dersleri işlemek durumunda kalıyorum. Bazı konuları yetiştiremediğimden geçiştirmek zorunda kalıyorum. Geçiştirmek zorunda kalmak beni de kötü etkiliyor. Kendimi yetersiz gördüğüm anlar oluyor tabi.

K2: Okul öncesi eğitimde eğitimin başlangıcı veliler olmalıyken biz veliler tarafından bakıcı muamelesi görüyoruz. Olmayan bu farkındalık ne yazık ki idarede de var. Diğer kademelerin herhangi bir şeye ihtiyacı olduğunda hemen giderilirken biz ikinci plana atlıyoruz. Buna rağmen yine en çok azarı biz işitiyoruz. Velilerin şikâyetlerinde idare genelde veliden taraf oluyor.

K3: Çalışma arkadaşlarımla iletişim problemi yaşadığımı çok net ifade edebilirim. En azından idareci konumunda olan meslektaşlarımla. Çok defa problemleri aşmaya çalışmalarında duvarla karşılaştım.

K10: Okulda birçok şeyle boğuşuyoruz. İdarenin saçma istekleri, öğrencilerin sınırlılıkları, velilerin gereksiz şikâyetleri. Tüm bunlara rağmen dersleri, konuları yetiştirmeye çalışıyoruz. Öğretmen camiasının erken yaşlanmasının bence en önemli sebebi yaşadıkları bitmek bilmeyen strestir.

Araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik algılarına yönelik güçlükler ve olumsuz düşünceler incelenmiştir. 'Öğretmenlik ile birlikte yoğun insan-emek mesleği icra ediyorsunuz. Mesleki açıdan karşılaştığınız güçlükler nelerdir?' sorusu sorulmuş ve katılımcılar, öğrencilerin duyarsızlığı/ilgisizliği (f=6), yönetsel mobbing davranışları (f=5) ve ailevi ile kişisel nedenlerin (f=6) önemli olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin derse olan ilgi ve duyarsızlık düzeyi ile birlikte, okuldaki öğretim sürecinde mobbing olarak algılanan yönetici davranışlarının tükenmişlik konusunda en önemli güçlükler olduğunu göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin karşılaştığı zorlukları anlamak ve bu sorunların üstesinden gelmek için önemli bir adımdır. Konu ile ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K11 Öğrencilerin sınıfta kalır mıyım endişeleri yok. Disiplinsiz davranışlara karşı ciddi bir yaptırımımız kalmadı. Öğrenciler yatarak bile geçiyorum zaten modundalar. Dolayısıyla bu kafadaki öğrencileri eğitip topluma kazandırmak çok zor oluyor.

K9: Balık baştan kokar derler hani başımızdaki yöneticilere bakınca eğitimin bu seviyelerde olması çok da şaşırtmıyor. Adamların kişisel egolarıyla, despot yönetim anlayışlarıyla, en iyi ben bilirim kafalarıyla mücadele ederken eğitimci kalabilmek çok zor oluyor.

K7: 3 yaşında kızım var. Çocuk yetiştirmenin ne denli zor olduğu herkesin malumu. Ciddi zaman-emek istiyor. Sınıfımda 12 4-6 yaş arası öğrencim var. Hem zihnen hem bedeneni bitiriyor, yetiştiremiyorum.

Tablo 3. Katılımcıların Çözüm Önerilerine İlişkin Görüşleri

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	Kişisel Öneriler	Kod 1: İletişimi canlı tutmak (K10, K3, K6)	3
		Kod 2: Değerli/Önemli Hissettirilme İhtiyacı (K3, K4, K5, K8, K10, K12)	6
	Resmi/Fiziki Öneriler	Kod 1: Öğretmenlik mesleğine saygınlık kazandırılması (K1, K5, K7, K8, K12)	5
		Kod 2: Ödüllendirilmek/Takdir edilmek-Onore edilmek (K9, K4, K5, K10)	4

Öğretmenlik mesleğini daha sağlıklı yürütebilmek için mevcut zorluklara çözüm önerileriniz var mı?" sorusu sorulmuş ve katılımcıların tükenmişliği azaltmak için önerdikleri çözümler incelendiğinde, kişisel öneriler ve resmi/fiziki öneriler şeklinde görüşler belirtilmiştir. Bu öneriler altında kendilerini değerli ve önemli hissettirme(f=6), öğretmenlik mesleğine saygınlık kazandırma (f=5), ödüllendirme/takdir etme(f=4) ve iletişim(f=3) gibi çözümler ifade edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin çözüm önerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, kendilerini önemli ve değerli hissedecek davranışlara ve bir ortamda çalışmak istediklerini, böyle bir ortamda çalıştıklarında tükenmişlik konusunda çok sorun yaşamayacaklarına inandıkları söylenebilir. Bu çözüm önerilerinin bazılarının öğretmenler tarafından uygulanabileceği, bazılarının toplumun algısıyla ilgili olduğu ve bazılarının ise yöneticiler ve politika yapıcılar tarafından benimsenmesi gereken başlıklar olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K10: İnsanız sonuçta inişlerimiz çıkışlarımız oluyor. Biz öğretmenler olarak dertlerimizi paylaşabilmeliyiz, birbirimize dayanak olmalıyız. Yüzü asık öğretmen tüm çalışma arkadaşlarını etkileyebiliyor. Bence uygun iletişim kanallarını sürekli açık bırakabilmeli ve çözümü kendi aramızda bulabilmeliyiz.

K3: Öğretmenlerin çoğunun psikolojisi bozuk. İnsanca yaşamdan uzak bir yaşam içinde hayatta kalmaya, kendini idame etmenin ve bu şartlarda öğrencilerine faydalı olma mücadelesi içinde. Bu gibi kaygılı ve verimsiz şekilde, değer görmeden mesleğini devam ettiriyor. Toplumda onca fedakârlıklara rağmen değerimiz yeterince bilinmiyor.

K1: Üzerimizde çok fazla sorumluluk var. Veli, öğrenci, idare baskıları. Tüm bu olumsuz ortamların yok edilmesi gerekiyor. Öğretmenlik mesleğinin eskisi gibi saygınlığının olması için politika yapıcılarında iş düşüyor.

K9: Velilerin, öğrencilerin ve hatta öğretmen üstü pozisyonlarda olan yönetici ve birimlerin öğretmene hak ettiği saygıyı göstermesi gerektiğini düşünüyorum. Yaptığımız, harcadığımız, ortaya koyduğumuz tüm emeğin karşılığını görmek istiyoruz.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenler arasında sıklıkla gözlemlenen tükenmişlik olgusunun nedenleri, etkileri ve bu sorunun üstesinden gelmek için yapılması gerekenlerin belirlenmesi, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik algılarına yönelik bulgularda duyarsızlaşma, düşük başarı hissi ve duygusal tükenme öne çıkmıştır. Duyarsızlaşma durumunda, ders yükünün fazlalığı, yönetsel baskı ve çalışanlar arası iletişim eksikliğinin (f=3) etkili olduğu ifade edilmiştir. Düşük başarı hissinde ise kişisel yetersizlik hissi (f=4), yüksek beklenti (f=4) ve haksız rekabetin (f=3) önemli olduğu söylenebilir. Duygusal tükenmede ise stres (f=5) en önemli etken olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin karşılaştığı zorlukların çeşitli boyutlarını vurgulamaktadır. Ders yükünün artması, yönetsel baskının hissedilmesi ve iş arkadaşlarıyla iletişim eksikliği gibi faktörler, öğretmenlerin duyarsızlaşma yaşamasına neden olabilmektedir. Kişisel yetersizlik hissi, yüksek beklentilerin karşılanamaması ve haksız rekabet algısı da düşük başarı hissini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin stresle başa çıkma yetenekleri, duygusal tükenme düzeylerini etkileyen belirgin bir faktördür. Durak ve Seferoğlu (2017) öğretmenlerin disiplin sorunları ve sınıf yönetimiyle ilgili problemlerin yaşanmasının tükenmişlik duygusu hissetmelerinin en önemli nedenleri olduğu sonucuna varmıştır. Akman vd. (2010) ise araştırma sonucunda bazı değişkenlere bağlı olarak, öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında değişen ağırlıklarla tükenmişlik yaşadıklarını bulmuştur. Bu sonuçlar, öğretmenlerin iş stresiyle başa çıkma stratejilerinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin tükenmişliği üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Aksu ve Baysal (2005) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin duygusal tükenme boyutunda yaşadıkları tükenme, duyarsızlaşma yönünde yaşadıkları tükenmeden algı açısından daha yüksek bulunmuştur. Yaptığımız çalışmada da tükenmişliğin alt boyutları içinde özellikle duygusal tükenmenin yoğun olarak öne çıkması, her iki çalışmanın birbirini desteklediğini göstermektedir. Akyürek (2020) öğretmenlerin tükenmişlik durumuna ilişkin algılarına yönelik olarak; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında çok nadir düzeyinde olduğunu, öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki tükenmişliği az yaşadıklarını ifade etmiştir. Seferoğlu, Yıldız ve Yücel (2014) tarafından yapılan bir çalışmada öğretmenlerin tükenmişliği yaşama biçimlerinin 'yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, çalışılan okul türü' gibi değişkenlerle farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tükenmişlik olgusuyla ilgili elde edilen sonuçlar, yoğun insan-emek mesleği yürüten ve ciddi mesai harcayan öğretmenlerin çeşitli sebeplerle tükenmişlik yaşayabileceğini göstermektedir. Ders yükü, yönetsel baskı, iletişim problemleri, yetersizlik hissi, yüksek beklentiler, stres, haksız rekabet gibi faktörler, tükenmişliği ortaya çıkaran ve bu duygu durumlarının sıklığını artıran etkenler olarak belirlenmiştir. İnsanlarla yoğun iletişim gerektiren mesleklerde tükenmişlik riskinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Öğrencileri bilişsel, kişisel ve duygusal açılarından şekillendirip topluma ve geleceğe hazırlamayı kendilerine görev edinen öğretmenlerin, mesleklerini icra ederken tükenmişlik yaşama olasılıkları oldukça yüksektir. Gündüz (2005) yaptığı çalışmada tükenmişlik ile ilgili olarak, çalışma alanı ne olursa olsun iş ortamındaki desteğin önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Karadaş ve Özgün (2023) yaptığı çalışmada öğretmenlerin tükenmişlik, mutsuzluk gibi örgütsel stres kaynaklı faktörlere maruz kalmalarının, çalıştıkları kuruma ve mesleklerine karşı yabancılaşmalarına yol açabileceğini belirtmektedir. Öğretmenlerin mesleki motivasyonunu ciddi şekilde azaltan,

verimliliği düşüren ve meslektaşlarıyla, öğrencileriyle, çevresiyle ve ailesiyle iletişimini önemli ölçüde kısıtlayan tükenmişlik ise üzerinde ciddi bir şekilde durulması gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik algılarına yönelik güçlük ve olumsuz düşünceler konusunda, öğrencilerin duyarsız veya ilgisiz davranışları (f=6), yönetsel mobbing davranışları (f=5) ve kişisel nedenler arasında ailevi faktörler (f=6) öne çıkmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, öğrencilerin derse olan ilgi eksikliği ve duyarsızlığının yanı sıra, okuldaki öğretim sürecinde mobbing olarak algılanan yönetici davranışlarının öğretmenler açısından tükenmişlik açısından en önemli güçlükler olduğunu ortaya koymaktadır. Cemaloğlu ve Şahin (2007) yaptıkları araştırmada öğretmenlerde duyarsızlaşmanın daha fazla olduğu, öğrenci sayısının, öğretmenlerin üstlerinden takdir görmelerinin, öğretmenlerin mesleki verimliliklerini değerlendirmelerinin, mesleklerini isteyerek yapmalarının, öğretmenlikten duydukları manevi doyumun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilediğini saptamıştır. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Bu sonuçlar, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken karşılaştıkları zorlukları ve duygusal yıpranmayı anlamamıza yardımcı olmaktadır. Öğrencilerin derse olan ilgisizliği ve duyarsızlığı, öğretmenlerin motivasyonunu düşürebilir ve tükenmişlik hissini artırabilir. Benzer şekilde, yönetsel mobbing davranışlarına maruz kalmak da öğretmenlerin iş memnuniyetini azaltabilir ve duygusal tükenmeyle ilişkilendirilebilir. Ailevi faktörlerin de tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olması, öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamalarını zorlaştırabilir ve mesleki performanslarını etkileyebilir. Bu nedenle, öğretmenlerin desteklenmesi ve çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, tükenmişlik hissini azaltılması ile öğretmenlerin daha etkili bir şekilde öğrencilere rehberlik etmeleri sağlanabilir.

Araştırmada tükenmişliği azaltmak için elde edilen sonuçları incelediğimizde, bunları öğretmenlerin doğrudan yapabilecekleri eylemler ve özellikle okul yöneticileri ile bakanlık düzeyinde alınması gereken önlemler olmak üzere iki ana gruba ayırabiliriz. Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri minimuma indirecek adımlar atması gibi bakanlık düzeyinde de alınması gereken önlemler bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin olumlu iletişim kanallarını açık tutmaları, öğretmenler üzerindeki yüksek beklentileri dengelemeleri ve mobbing gibi duygusal sorunlara neden olan süreçleri ele almaları önemlidir. Bakanlık düzeyinde ise meslek itibarının artırılması, öğretmenlerin mali ve sosyal haklarının iyileştirilmesi, ayrıca yoğun müfredat programlarının gözden geçirilmesi gibi önlemler öğretmenlerin tükenmişlik yaşama riskini azaltmak için gereklidir.

Öğretmenlerde tükenmişliği tetikleyen faktörler arasında öğrencilerin amaçsızlık ve disiplinsiz davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Bu durumlarla başa çıkabilmek için sınıfta kalma politikasının yeniden gözden geçirilmesi, okul disiplin kurullarının yetkilerinin artırılması, yöneticilerin öğretmenleri dinlemesi ve saygı duyması, okulların demokratik bir şekilde yönetilmesi ve öğretmenlerin fikirlerine saygı gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca, velileri bilinçlendirici çalışmaların yapılması ve öğretmenleri baskı altına alan tavırların sonlandırılması da önemlidir. Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarının, mesleklerini icra ederken karşılaştıkları zorluklarla yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitim sisteminde yapısal ve kültürel değişikliklerin önemini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını artırmak ve tükenmişliği azaltmak için çeşitli önlemler alınmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Ülkemizde eğitim sisteminin temelini oluşturan öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarını azaltmak için alınması gereken önlemlere özel önem verilmelidir. Öğretmenlerin tükenmişlik durumlarını anlamak ve önlem almak, sağlıklı bir eğitim ortamı sağlamak için önemlidir.

Çalışma sonucunda, öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi gibi tükenmişlik belirtileri yaşadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin tükenmişliklerinin altında ders yükü, yönetimsel baskı, iletişim problemleri, yetersizlik hissi gibi çeşitli faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, sağlıklı toplumların gelişimi sağlıklı öğretmenlerle mümkündür. Öğretmenlerde tükenmişliği azaltmak ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir. Bu önerilerin uygulanması, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltabilir ve daha sağlıklı bir öğretmen çalışma ortamı oluşturabilir.

1. Destekleyici Bir İş Ortamı Sağlama: Okul yöneticileri, öğretmenlere destek olmalı, onların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Öğretmenlerin sorunlarını dinlemeli ve çözüm için çaba göstermelidir.
2. Duygusal ve Psikolojik Destek: Okullarda danışmanlık hizmetleri sunularak, öğretmenlere duygusal ve psikolojik destek sağlanmalıdır. Bu destek, stresle başa çıkma ve duygusal zorluklarla baş etmelerine yardımcı olabilir.
3. Eğitim ve Gelişim Fırsatları: Öğretmenlere sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunularak, mesleki becerilerini güçlendirmeleri ve motivasyonlarını artırmaları sağlanmalıdır.
4. İş Yükünü Dengeleme: Okul yöneticileri, öğretmenlerin iş yükünü dengede tutmak için gerekli önlemleri almalıdır. Aşırı ders yükü, tükenmişliği artırabilir, bu nedenle ders programları ve müfredat gözden geçirilmelidir.
5. İyi İletişim: Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında açık ve etkili iletişim sağlanmalıdır. Problemler hakkında konuşulmalı, öğretmenlerin fikirleri ve önerileri değerlendirilmelidir.
6. İyileştirilmiş Çalışma Koşulları: Öğretmenlerin çalışma koşulları iyileştirilmeli, fiziksel ve sosyal ortamları destekleyici hale getirilmelidir. Rahat ve güvenli bir çalışma ortamı, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir.
7. Takdir ve Ödüllendirme: Öğretmenlerin başarıları takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak tükenmişliği azaltabilir.
8. Velilerle İş Birliği: Velilerle iş birliği ve iletişim önemlidir. Veliler, öğrencilerin eğitimine destek olmalı ve öğretmenlerle iş birliği içinde çalışmalıdır.

Kaynakça

- Akman, B., Taşkın, N., Özden, Z., Çörtü, F. (2010). Okul Öncesi Öğretmenlerinde Tükenmişlik Üzerine Bir Çalışma. *İlköğretim Online*. 9(2), 807-815.
- Aksu, A., Baysal, A., & Okulu, R. Ü. P. M. Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 41(41), 7-24.
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde tükenmişlik. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 35-47.
- Avcı, Ü. ve Seferoğlu, S.S. (2011). Bilgi Toplumunda Öğretmenliğin Tükenmişliği: Teknoloji Kullanımı ve Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Alınabilecek Önlemler. *Akdeniz Araştırmaları Dergisi*. 9:13-26.

- Berg, B. L. & Lune, H. (2019). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Konya: Eğitim yayınevi
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 2: 465-484.
- Creswell, J. W. (2021). **Educational Research: Planing, Conducting and Evalvatig Quantitative**. Prentice Hall Upper Saddle River, NS.
- Durak, H. Y., ve Seferoğlu, S. S. (2017). Öğretmenlerde Tükenmişlik Duygusunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 37(2), 759-788.
- Eray, GK, Kaya, A. ve Karadaş, H. (2021). Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algıları. **Süirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(2), 219-240. <https://doi.org/10.53586/susbid.992144>
- Girgin, G. (2011). Bir Grup İlköğretim Öğretmeninde Tükenmişlik Sendromu. **Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi**, 31:602-608.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), 152-166.
- Karadaş, H., & Özgün, N. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Stres ile İşe Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi. **Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi**, 8(1), 93-112. <https://doi.org/10.46628/itbhssj.1249621>.
- Karasar, N. (2023). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, V., ve Özhan, K.Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberlerinin Üzerine Bir Çalışma. **Çalışma İlişkileri Dergisi** 2: 109-130.
- Maslach, C.& Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*. Annu. Rev. Psychol., 52: 397-422.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. **Journal of Organizational Behavior**, 2(2), 99-113.
- Patton, M. Q. (2014). **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Schwab, R.L., Jackson, S.E. ve Schuler, R, S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences, **Educational Research Quarterly**, 10 (3), 14-29.
- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H., & Yücel, Ü. A. (2014). Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Eğitim ve Bilim**, 39(174), 348-364.
- Şıklar, E., & Tunah, D. (2012). çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: eskişehir örneği. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (33), 75-84.
- Tang, C. S. K., Au, W. T., Schwarzer, R., & Schmitz, G. (2001). Mental health outcomes of job stress among Chinese teachers: Role of stress resource factors and burnout. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 22(8), 887-901.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, G. F. (2006). **Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.