

Eğitim Yönetiminde Tükenmişlik ve Sinizm Alanyazınlarından Çıkarılabilecek Uygulama Önerileri

Implementation Suggestions that can be Drawn from the Literature on Burnout and Cynicism in Education Management

Fadime DAĞCI

Öğretmen, TC Milli Eğitim Bakanlığı

e-mail:
fadimedagci@gmail.com

ORCID: 0009-0003-8977-7464

Özet

Öğretmenler ve okul yöneticileri çeşitli nedenlerle yaşanan stres sonucunda olumsuz durumlarla baş etmek zorundadır. Tükenmişlik ve sinizm bu olumsuz psikolojik durumlardan başlıcalarıdır. İş bölümü ve uzmanlaşmanın arttığı modern zamanlarda tükenmişlik ve sinizm konusu önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu hakkında yapılan çalışmaların sayıca fazlalığı bu duruma işaret etmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamlarında yaşadıkları sorunların bilinmesi ve çözüme kavuşturulması verilen eğitimin kalitesi açısından önemlidir. Bu çalışmada öğretmenlerin yaşadığı sinizm ve tükenmişlik hakkındaki sorunlar üzerinden öneriler geliştirilmektedir. Çalışmada derleme yöntemi kullanılmıştır. Akademik veri tabanlarından tükenmişlik ve sinizm taranmış ve alan yazındaki konu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Tükenmişliği etkileyen bireysel, sosyal ve örgütsel birçok faktör mevcuttur. Kişilik yapısı, olaylara bakış açısı, iş yükü, öğretmenlik mesleğini kendine uygun görmeme, aidiyet duygusu gibi faktörler öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Yöneticilere şunlar önerilebilir: Öğretmenlere eğitim öğretim hizmeti dışında görevler vermekten kaçınması, kalabalık sınıf mevcutlarının azaltılması, adaletli iş bölümü ve öğretmenlerin sosyal ilişki kurmalarına yönelik piknik, gezi gibi etkinlikleri planlamaları. Tükenmişliğe karşı bireysel olarak da herkesi memnun etme çabasında olmamak, hobi edinmek, spor yapmak, sosyal ilişkileri artırmak gibi bazı uygulamalar gerçekleştirilebilir. Eğitim kurumlarında sinizmi önleme ve iş verimliliğini artırma konusunda; yöneticilere, dürüstlük değerini ön planda tutarak, adaletli davranmaları ve örgüt iklimini gözden geçirecek gerekli düzenlemeleri yapmaları önerilebilir. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini rahat ifade edebileceği ortamlar oluşturulup, okulda alınan kararlara katılımlarının sağlanması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Tükenmişlik, Sinizm, Örgütsel Sinizm

Abstract

Teachers and school administrators have to cope with negative situations as a result of stress experienced for various reasons. Burnout and cynicism are the main of these negative psychological states. Burnout and cynicism emerge as an important problem in modern times when the division of labor and specialization has increased. The high number of studies on the subject indicates this situation. Knowing and solving the problems experienced by administrators and teachers in their working environments is important in terms of the quality of the education provided. In this study, suggestions are developed on the problems of cynicism and burnout experienced by teachers. The compilation method was used in the study. Burnout and cynicism from academic databases were scanned and studies on the subject in the literature were examined. There are many individual, social and organizational factors that affect burnout. Factors such as personality structure, perspective on events, workload, not seeing the teaching profession suitable for themselves, and sense of belonging affect the level of burnout of teachers. The following can be suggested to the administrators: Avoiding assigning duties to teachers other than education services, reducing the number of crowded classrooms, fair division of labor and planning activities such as picnics and trips for teachers to establish social relations. Some practices can be carried out against burnout, such as not trying to please everyone individually, taking up a hobby, doing sports, and increasing social relations. To prevent cynicism and increase work efficiency in educational institutions; It can be suggested to managers that they should prioritize the value of honesty, act justly and make the necessary arrangements by reviewing the organizational climate. In addition, it can be suggested to create environments where teachers can express themselves comfortably and to ensure their participation in the decisions taken at school.

Keywords: Educational Administration, Burnout, Cynicism, Organizational Cynicism

Makalenin referans gösterilmesi:

Dağcı, F. (2023). Eğitim Yönetiminde Tükenmişlik ve Sinizm Alanyazınlarından Çıkarılabilecek Uygulama Önerileri, SCAR, 2(1), 107-120.

GİRİŞ

Eğitim sektörü hizmet verdiği alan açısından diğer sektörlerden ayrı bir öneme sahiptir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin buldukları ortamda mutlu olmaları kendileri ve hizmet verdikleri öğrencileri için vazgeçilmez unsur olarak kabul edilmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamlarında yaşadıkları sorunlar bilinir ve çözüme kavuşturulursa verilen eğitimin kalitesi de artacaktır. Eğitim kurumlarında çalışanların yaşadığı memnuniyetsizlik, mesleğine karşı kötümser algılar, kuruma karşı güvensizlik gibi duygu, davranış ve tutumlar eğitim kalitesini olumsuz etkileyecektir.

Tükenmişlik ve Sinizm kavramları genel olarak kişinin kendine ya da örgüte, yöneticilere karşı olumsuz duygu, davranış ve tutumlarını ifade etmektedir (Torun ve Üçok, 2014). Sinizm kavramı içinde bulunduğu ortamı beğenmeme genel kurallara karşı çıkma ve alay etme gibi tutumlarla ifade edilebilen geçmişi Antik Yunan dönemine dayanan bir kavramdır. Tükenmişlik yaşayan bireyin kendine karşı başarısızlık algısı varken, örgütsel sinizm yaşayan bireyin çalıştığı kuruma ya da yöneticilere karşı öfke, utanma, tiksinti ya da alaycı bir bakış açısı mevcuttur. Her ikisi de hem birey hem de örgüt açısından zararlı sonuçları olan psikolojik durumlardır.

Yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma isteği ile karakterize olan tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger ve Maslach Jackson tarafından geliştirilmiştir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Tükenmişlik yaşayan insanlar da motivasyon kaybı, enerji eksikliği, geri çekilme hissi söz konusudur. İş yaşamında genellikle ağır iş yükü nedeniyle bazen de bireysel ve çevresel etmenlerle ortaya çıkan, yaşanan kaygı ve stres sonucu olumsuz tutumlarla sonuçlanan tükenmişlik, kişilerin aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak işinden geri çekilmesi, hizmet verdiği insanlarla ilgilenemez olması durumudur. Bu durum hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Ailesel sorunlar, çeşitli bağımlılıklar, uykusuzluk, depresyon gibi durumlar tükenmişlik sendromunun sonuçları olabilir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine yönelik yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin sınıf ortamında ders anlatırken öğrencilerine karşı daha gergin ve öfkeli davrandığı görülmektedir.

Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar içinde bulunduğu örgüt ya da yöneticilerin tutumlarını beğenmezler. Kendilerini rahat bir şekilde ifade edemediklerinden örgütsel sessizlik davranışları gösterirler. Çalıştığı kuruma karşı öfke, utanma ve tiksinti hisseden çalışanlar kendilerini yaptıkları işten daha üstün görme eğilimindedirler. Bu durum çalışanların örgütsel sinizmi duygusal boyutta yaşadıklarını göstermektedir. Bireyin çalıştığı kuruma karşı alaycı ve küçümseyici davranması, açık bir şekilde eleştirmesi de örgütsel sinizmin davranış boyutunda olduğunu göstermektedir.

Amaç

Eğitim hizmetleri insanlarla sürekli yoğun ilişki kurmayı gerektiren bir alan olduğundan öğretmenlerin stresli durumlarla karşılaşmaları normal görülmektedir. Tükenmişlik ve sinizm kavramları genel olarak stres ve olumsuz bakış açısı kaynaklı psikolojik durumlardır. Çalışmanın amacı tükenmişlik ve sinizm alanlarında kaleme alınmış bilimsel araştırma literatürlerini inceleyerek uygulamaya yönelik öneriler geliştirmektir.

Önem

Günümüzde iş hayatı ve sosyal hayatın getirdiği pek çok problem bulunmaktadır. Bireyin yeterli sosyal destek görememesi sonucu kendine yönelik olumsuz algıları, iş ortamındaki beklentilerinin karşılanamaması, problemlili insanlarla sürekli ilgilenmek zorunda kalma ve yöneticiler tarafından takdir görmeme gibi faktörler kişinin motivasyonunun

azalmasına, tükenmişlik ve sinizm gibi olumsuz psikolojik durumlar yaşamasına neden olmaktadır.

Eğitim hizmetlerinin yürütücüsü olan öğretmenlerin formasyon bilgileri, alan bilgisi gibi mesleki yeterliliklere sahip olması oldukça önemlidir (Saykal ve Uluçınar, 2021). Bununla birlikte öğretmenlerin psikolojik olarak iyi durumda olmaları da önemli görülmektedir. Çünkü öğretmenler psikolojik sorunlar yaşadıklarında hem bireysel olarak yıpranmakta hem de bu durumu sınıf ortamına ve öğrencilere yansıtmaktadırlar (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007). İnsanlarla sürekli iletişim halinde olmayı gerektiren eğitim hizmetlerinde, tükenmişlik ve sinizmi ortaya çıkaran faktörlerle öğretmenlerin çok sık karşılaştığı düşünülmektedir. Tükenmişlik ve sinizm konusunda bilgi sahibi olmak kuşkusuz öğretmenlerin içinde bulunduğu duygu ve tutumları değerlendirerek kendine farklı bir pencereden bakmasına katkı sağlayacaktır.

Son yıllarda sinizm ve tükenmişlik ile ilgili birçok meslek dalı üzerinde araştırmalar yapılmış elde edilen bulgular literatüre katkı sağlamıştır. Bu çalışma ile eğitim hizmetlerini sağlayan öğretmenler ve okul yöneticilerine tükenmişlik ve sinizm konularında uygulanabilir öneriler sunulmaktadır. Önerilen uygulamaların yöneticiler ve öğretmenler tarafından uygulanması hem bireysel hem de toplumsal açıdan faydalı olacaktır. Çalışma ortamında kendisi ve çevresiyle barışık, işinden memnun olan öğretmenlerin yetiştirdiği öğrencilerde bu mutluluktan payını alacaktır.

YÖNTEM

Bu çalışma literatür taramasına dayalı bir araştırma süreci sonunda kaleme alınmıştır. Araştırma kapsamında akademik veri tabanlarında “Sinizm” ve “Tükenmişlik” kavramları taranmıştır. Ortaya çıkan çalışmalardan genellikle yakın tarihli araştırmalar dikkate alınmış ve bu çalışmalar amaç doğrultusunda incelenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın seyrinde yöntem olarak derleme yöntemi kullanılmıştır.

BULGULAR

Tükenmişlik Kavramının Alanyazında İncelenmesi

Tükenmişlik kavramı sözlükte gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel açıdan pek çok zararları olabilen psikolojik yönelimli bir kavramdır. Tükenmişlik kavramı literatürde ilk kez 1974 yılında Freudenberger’in yazdığı bir makalede kullanılmıştır. Freudenberger bu makalesinde tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak görmüş, tükenmişlik kavramını “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Sağlam Arı ve Çınar, 2008). Freudenberger daha çok insanlarla yüz yüze ilişkide bulunarak çalışan kişilerde gördüğü bu durumu tükenmişlik olarak adlandırmış ve ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumunu açıklamak için kullanmıştır (Okutan, 2013).

Amerikalı sosyal psikolog Maslach ise (1982: 3) tükenmişliği; “*işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu*” olarak tanımlamıştır (Güllüce ve İşcan, 2010).Günümüz dünyasında tükenmişlik çeşitli nedenlerle yaşanan bir tür stres durumu olarak görülmektedir. Herhangi bir çalışma ortamında problemlerle insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenilen durumlarda duygusal gerginlik yaşanmakta ve tükenmişlik de bu duygusal gerginliğe bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir kurumda gerek yöneticilerin gerekse hizmet alan kişilerin çalışanlardan beklentilerinin artması kişi üzerinde stres ve baskı oluşturmakta bunun sonucunda da tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010).

Modern dünyada herhangi bir örgütte iş görenlerin özel hayatı ile çalışma hayatı arasında görülen stresle baş edebilme konusunda yetersiz kalması tükenmişlik olarak ifade edilebilir. Buna göre iş yerinde tükenmişlik sendromu yaşayan bir kişinin bu durumla mücadele etmek yerine tükenmişliğin neden olduğu duygu ve tutumlara uyum sağlaması tehlikeli bir durum olarak görülmektedir. (Dolgun, 2015).

Toplumda tükenmişlik yaşayan bireyler çeşitli belirtilerle günlük hayatlarında huzursuzluklar, tatsızlıklar ve memnuniyetsizlikler yaşamaktadırlar. Bu belirtiler fiziksel, duygusal ya da davranışsal olabilir. Yorgunluk, geçmeyen soğuk algınlığı ve grip, uykusuzluk gibi fiziksel belirtilerin yanında çabuk öfkelenme, alınganlık, işe karşı isteksizlik, işe geç gelme, özgüven de azalma, şüphe ve endişe, unutkanlık, suçluluk, kolay ağlama, rol çatışması, takdir edilmediğini düşünme, hizmet verdiği insanlarla iletişime kapalı olma durumu, iş ile ilgili konuşmaktan kaçınma, işten ayrılmayı düşünme, alaycı ve suçlayıcı davranma gibi duygusal ve davranışsal belirtilerde görülmektedir (Başol ve Altay, 2009). Yorgunluk hissi, kronik soğuk algınlığı, baş ağrıları ve uyku bozuklukları tükenmişlik sendromunun fizyolojik belirtileri sayılmaktadır. Davranışsal belirtiler ise; işleri erteleme, hizmetin kalitesinde bozulma, işe geç gelme, kaza ve yaralanmalarda artış olarak görülmektedir (Kaçmaz, 2005).

Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromu kaynaklarda farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bunlardan en önemlisi duygusal tükenme boyutudur. Tükenmişlik sendromunda ortaya çıkan duygusal tükenme boyutu, bireyde motivasyon kaybı, enerji eksikliği ile ifade edilebilir. Kişinin kendini yorgun ve mutsuz hissetmesi olarak görülen duygusal tükenme, tükenmişliğin en belirgin ve en kritik boyutu olarak görülmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Bireyin günlük yaşamında ve çalışma hayatında bir takım isteksizlik ve enerji eksikliği hissedilen bu aşamada bireyin -özellikle- iş hayatında kendini yorgun ve bitkin görme eğiliminde olduğu söylenebilir. Herhangi bir iş ortamında çalışanların yaptığı iş konusunda kendini yetersiz görmesi ve hiçbir işe yaramadığını düşünmesi duygusal tükenmeyi ifade etmektedir. Duygusal tükenme yaşayan birey hizmet verdiği insanlara faydalı olamadığı düşüncesi ile ertesi gün işe gitmekte zorluk çekmektedir (Dolgun, 2018).

Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma genel olarak herhangi bir ortak alanda bireyin hizmet verdiği kişilere duygudan yoksun, katı ve alaycı davranması olarak görülmektedir. Duyarsızlaşma tükenmişliğin farklı bir boyutunu teşkil etmektedir. Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu yaşayan kişilerin iş ile özel hayatları arasında katı sınırları olduğu, ev ortamında işleri ile ilgili konuşmak istemedikleri ve hizmet ettikleri kişilerle diyaloga girmekten kaçındıkları ifade edilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Duyarsızlaşma çalışanların işlerine ve birlikte çalıştığı kişilere karşı mesafeli bir tutum ve soğuk tavırda olması ile karakterize edilmektedir. Başka kişilerden sürekli kötülük geleceğini düşünme, küçültücü bir dil kullanma ve katı kurallara göre iş yapma duyarsızlaşmanın belirtileri olarak kabul edilmektedir (Karakelle ve Canpolat, 2008). Tükenmişliği duyarsızlaşma boyutunu yaşayan çalışan birey, hizmet sunduğu kişilere karşı negatif ve katı bir tutum sergilediği ve onlara birer nesne gibi davranmaya başlamaktadır. Tükenmişlik yaşayan bir doktorun hastasından bahsederken “14 numaralı odadaki böbrek” demesi duyarsızlaşmaya örnek verilebilir (Derin, Demirel, 2012).

Kişisel Başarıda Düşme Hissi

Tükenmişliğin üçüncü aşamasını kişisel başarıda düşme hissi oluşturmaktadır. Tükenmişliğin bu evresini yaşayan birey kendini verimsiz hisseder ve kendine yönelik değerlendirmeleri olumsuzdur (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Çalışanların yeni bir işe

başlarken onu bunaltıcı görmesi ve ilerlemeye çalışırken sanki herkes ona karşı koyuyormuş gibi hissetmesi kişisel başarıda düşme hissi olarak görülmektedir. Bireyler çalıştıkları meslekte kendini etkisiz ve işe yaramaz hissedebilirler. Elde ettikleri başarıyı önemsiz görürler ve kendilerine olan güvenleri zamanla kaybolabilir. Kendine olan güveni kaybolan kişiye başkalarının güveni de zamanla azalabilir (Ören ve Türkoğlu, 2006).

Tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarıda düşme hissi yaşayan birey kendinin başarısız olduğuna hüküm vermiştir. Bu olumsuz düşüncelerin sonucunda birey kendine olan saygısını kaybedebilir ve depresyona girebilir. Tükenmişlik yaşayan birey kişisel sorunlarını çözmek için uzmana başvurabilir, bazen de işini değiştirebilir (Işıkhan, 2016).

Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal faktörler; bazen tükenmişliğe neden olan ve tükenmişliği artıran bazen de tükenmişliği ve etkilerini azaltan değişkenleri ifade etmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem değişkenleri tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal faktörler arasında yer almaktadır.

Örgütte çalışanların kişilik yapılarının, kişi ve olayları algılama biçimlerinin tükenmişlik yaşama olasılıklarının üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Mükemmeliyetçi, rekabeti seven, kaybetmekten hoşlanmayan, çevresine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, acele verilen işleri erken bitirmeye çalışan kişilerde tükenmişlik yaşama riski diğer insanlara göre daha yüksektir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Yapılan birçok çalışmada aynı meslekte çalışan kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137,138). Okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapılan araştırmada ise bu durum biraz farklı görülmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında bulunan ilişkiye bakıldığında da erkek okul öncesi öğretmenlerinin kadın okul öncesi öğretmenlerine göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır. (Akman, Taşkın, Özden, Çörtü, 2010).

Eğitim durumu açısından bakıldığında, eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yani bireylerin eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinin de arttığı görülmektedir. Aile yaşamı ve sosyal destek konusu tükenmişliği etkileyen sosyal faktörlerin en belirleyicisi olarak sayılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, hiç evlenmemiş ve boşanmış bireyler ile evlenmiş fakat çocuk sahibi olmamış bireylerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları yer almaktadır. Bireylerin kişilik yapısı ile tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde içe dönük kişilerde tükenmişlik daha fazla görülürken, sosyal beceriye sahip, arkadaş ilişkileri iyi olan dışa dönük kişilerde tükenmişlik daha az görülmektedir. (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137,138).

Tükenmişlik düzeyi ile mesleki kıdem arasındaki ilişkiye bakıldığında meslekte yeni olan öğretmenlerin deneyimlilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bu durumun meslekte yeni olan öğretmenlerin sisteme girdiklerinde umduklarını bulamamalarından kaynaklanabilmektedir. Öğretmen adayları eğitim fakültelerinde idealist birer eğitimci olarak yetiştirilmektedir. Herhangi bir eğitim kurumunda göreve başladıklarında farklı sosyal çevre ve imkânlar nedeniyle kitaplardan öğrendiklerini uygulamada zorluk yaşamakta, öğretmenler bu nedenle tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Kıdemli öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkmasının nedeni ise, öğretmenlerin yıllar geçtikçe yaşlarının ilerlemesi sonucu bu idealist tutumdan uzaklaşmaları ile açıklanabilir (Akın ve Oğuz, 2010).

Herhangi bir örgütte çalışan bireylerin mesleğine yönelik algıları tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Öğretmenlik mesleğini kendine uygun bir iş olarak görmeyenlerin tükenmişlik düzeyleri, kendine uygun bir iş olarak görenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu

görülmektedir (Akman ve diğerleri, 2010).Tükenmişliği etkileyen iş ile ilgili en temel sorunun aşırı iş yükü olduğu söylenebilir. Çalışma ortamında zaman konusundaki sınırlamalar, özellikle üretim aşamasında işlerin yetişmeyeceği kaygısı çalışanlarda stres ve kaygıyı artırarak tükenmişliğe neden olabilmektedir. Yöneticiler tarafından sürekli izleniyor olma ve denetlenme kaygısı çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan bir durum olarak görülmektedir. Denetlemenin hiç olmaması ise bir süre sonra çalışanların yaptığı işi ciddiye almamasına neden olmaktadır. Bir kurumda ödüllendirici olmayan çalışma koşulları iş görenlerin yaptığı işi değerli bulmamasına neden olabilir. Düşük ücret politikaları da çalışanların yapılan iş ile ilgili görüşlerini olumsuz etkilemekte ve işe yabancılaşma ve tükenmişliğe neden olabilmektedir (Dolgun, 2018).

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili araştırmalarda çalışma saatlerinin de tükenmişlik üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin haftalık çalışma süresinin uzunluğu ve teneffüs zamanının olmayışı mesleki tükenmişliği etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır (Akman ve diğerleri, 2010)İşkoliklik genellikle işine, alışılmışın dışında odaklanmayı ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İşkolik bireyler içsel bir baskıyla kendilerini çalışmaya mecbur hissederler. Birey eğer yaptığı işten zevk alıyorsa çalışmanın aşırı olduğunu fark ettiğinde çalışmayı azaltması beklenir. İşkolik kişi ise yaşadığı sağlık ve sosyal problemlere rağmen çalışmaya devam etmektedir. Kişinin kendisini sürekli içsel bir baskı altında hissetmesi, boş zamanlarında bile işi ile ilgili konuları düşünmesi tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Naktiyok, Karabey, 2005).

Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik yaşamasının nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalarda iş yükü fazlalığı, rol çatışması, öğrenci sayısının fazlalığı, yetersiz maaş, öğrencideki gelişim geriliği, meslektaşlarla iletişim, öğretmenin aynı işyerinde çalıştığı süre, çalışılan çocuk/öğrenci sayısı, çalışılan sınıf düzeyi, öğrenci yaşı, öğrenci öğretmen çatışması gibi değişkenler etkili olmaktadır (Tuğrul, Çelik, 2002).Tükenmişlik birçok meslek dalında ve öğretmenlerde olduğu gibi eğitim kurumu yöneticilerinde de görülmektedir. Öğretmenlerin tükenmişliği daha çok duygusal tükenme boyutunda yaşadıkları eğitim kurumu yöneticilerinin ise daha çok kişisel başarı da düşme hissi boyutunda yaşadıkları görülmektedir (Aksu ve Baysal, 2005).

Toplumda bireyleri etkileyen çeşitli stres kaynakları bulunmaktadır. Tükenmişliğe neden olan stres kaynaklarının ortak özelliği çalışma ortamındaki etkileşimlerden kaynaklanıyor olmasıdır. Çalışanların iş yerinde stres yaşamalarını engellemek için gerekli önlemler alınırca tükenmişlik yaşamalarına engel olunacağı düşünülmektedir. Öğretmen algılarına göre stresi azaltan etmenler; huzurlu bir çalışma ortamı, öğrenci başarısı, öğrenci ve velilerle olumlu ilişkiler kurma, takdir görme, sosyal etkinlikler, sene içindeki tatiller, iyi ve anlayışlı okul idaresi olarak görülmektedir (Işıkhana, Körükçü ve Gökçearslan Çifçi, 2007)Okul yöneticilerinde cinsiyete, bransa, bitirdiği en son eğitim kurumuna, okulda bulunan öğrenci sayısına, öğretmen sayısına, okulun yerleşim birimine, sağladıkları doyum alanına göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Koçak,2009).

Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromu bireyin yorgunluk, mutsuzluk, ümitsizlik ve kendini başarısız ve işe yaramaz hissetme ve hizmet verdiği insanlara karşı olumsuz tutumlar gösterme gibi psikolojik rahatsızlıklara ve işten ayrılma boyutuna ulaşabilen durumlara neden olmaktadır. Sürekli soğuk algınlığı ya da grip gibi fiziksel rahatsızlıklar da tükenmişlik sendromunun birey üzerindeki etkilerinden olabilir.

Tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrencilere yaklaşım biçimleri üzerine yapılan araştırmada; öğretmen öğrenci ilişkileri incelendiğinde

öğretmenlerin sınıfa hâkim olma ve konuları yetiştirememesi konusunda sorun yaşamaktan korktuğu için ders sırasında güncel konulara yer vermediği ve öğrencilerle ilişki kurmaktan kaçındığı hatta öğretmenlerin birçoğunun öğrencileri tanımadığı anlaşılmıştır (Karakelle ve Canpolat, 2008).

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile disiplin modelleri arasında bulunan ilişki konusunda yapılan araştırmaya göre; tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin bu durumu sınıf ortamına yansıttıkları ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşme hissi düzeylerinde tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin sınıfta olumsuz bir ders ortamı oluşturdukları ve öğrencilere eğitim formasyonunun gerektirdiği tutum da değil de öfke ve şiddet odaklı disiplin modelleri kullanarak ders işledikleri görülmektedir. Öğretmen-öğrenci ilişkilerinin olumlu olması öğrencilerin okula karşı geliştirdikleri olumlu tutumları ve akademik başarıyı sağlarken, olumsuz öğretmen-öğrenci iletişimi başarısızlığın ve öğrencilerde istenmeyen davranışların kaynağı olarak görülmektedir (Cemaloğlu, Kayabaşı, 2007).

Sinizm Kavramının Alanyazında İncelenmesi

Bireyin mensup olduğu toplumu beğenmeme, o toplumun kurallarına karşı çıkma ve alaycı, küçümseyen bir tavırda olması sinizm olarak tanımlanmaktadır. Bu düşüncüyü savunan ve yaşayan kişiler de sinik kişiler olarak görülmektedir.

Yunanca “kyon” kelimesinden türetilmiş kinik kelimesi köpek anlamına gelmektedir. Toplumsal kurallara karşı çıkan ve doğal yaşamı savunan bu kişilere insanların kültürel normlarına alaycı, hor gören tepkili tutumları nedeniyle bu ifade kullanılmıştır (Ağaoğulları, 1989'dan Akt; Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016). Antik dönemdeki sinik kişiler, insanın şöhret ve övgüden uzak bir yaşantıyla erdemli olabileceğini düşünürler. Bu dönemin sinik düşüncesine göre insan kendi kendine yetebilen erdem sahibi olduğunda gerçek mutluluğa ulaşmış olduğunu düşünmektedir. Ayrıca bu düşüncede olan kişilerin doğal hayat, rahat kıyafetler, kültürel değerlere alaycı bir bakış, bağımsız bir yaşantı gibi özellikleri vardır (Çıkla, 2020).

Farklı bir düşünce biçimi ve yaşantı tarzı şeklinde tarihte çok eskiye dayanan sinizm, Türkiye'den de Sinop da yaşadığı düşünülen Diogenes'in savunduğu bir felsefedir. Anlatıya göre, Diogenes bir fıçının içinde yaşayarak kendini toplumdan uzaklaştırmış böylece sosyal ihtiyaçları olmadan yaşamını sürdürmüştür (Kalağan ve Güzeller, 2010). Sokrates'in öğrencisi olan Diogenes Büyük İskender'in “Dile benden ne dilersem” sözüne “Gölge etme başka ihsan istemem” diye karşılık vermiştir (Çıkla, 2020). Buradan hareketle Antik dönemdeki sinik tutumlu kişilerin kendi kendine yetebilen, toplumsal normları hor gören ve erdemli yaşamayı gerçek mutluluk olarak gören kişiler oldukları düşünülmektedir.

Sinizm ve şüphecilik birbirine benzeyen fakat birbirinden farklı kavramlara tekabül etmektedir. Şöyle ki; şüphecilikte bireyin diğer insanlarla ve toplumla iletişim konusunda şüpheleri vardır. Bireyle konuşulunca şüpheleri konusunda birey ikna edilebilir. Sinizmde ise iletişimin arka planını, niyeti de şüpheli gören bir tutum söz konusu olmaktadır (Helvacı, 2010).

Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm kavramı çalışanların örgüte karşı olan olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarını içeren tutumlarını kapsadığı söylenebilir. Kişi örgüte dürüstlük konusunda güvenmiyorsa örgütsel sinizm den söz edilebilir.

Dean ve diğerleri (1998) Örgütsel sinizmin tanımını yaparken örgütsel sinizmin inanç, duygu ve davranış boyutları olduğunu belirtmektedir. İnanç boyutunda kişiler örgüte dürüstlük konusunda güvenmez, kişisel menfaatler üzerine kurulmuş bir düzen olduğuna

inanır. Sinikler örgüte karşı öfke, utanma, tiksinti gibi duygular hissediyorsa bazen de kişi kendini çalıştığı kurumdan üstün görüyorsa duygusal boyutta bir örgütsel sinizm yaşadığı söylenebilir. Davranış boyutunda ise; kişi örgütü ve faaliyetlerini açık açık eleştirdiği, olumsuz yorumlar yaptığı hatta bazen de kara mizah dediğimiz kötüleyici sözlerle örgütü küçümseyici tavırda olduğu varsayılmaktadır. (Dean ve diğerlerinden Akt; Helvacı, 2010).Dürüstlük, adalet, samimiyet gibi tutumların örgütsel çıkarlar için feda edildiğini gören çalışanlarda sinik duygular oluşur. Yöneticilerin çalışanlara çalışanların ise yönetici pozisyonundaki kişilere inandığı, emin olduğu bir ortamda örgütsel güvenin varlığından söz edilmektedir. Sinizm kavramının içindeki hayal kırıklığı, öfke gibi olumsuz duyguların oluşmasının başlıca nedeni çalışanların iş arkadaşlarına, yöneticilere ve kurumun genel çalışma politikasına karşı güvensizlik duymasının geldiği söylenebilir (Özler ve Atalay, Şahin, 2010).

Her kurumun kendine özgü değerleri, inanç, fikir, davranışları ve alışkanlıkları vardır. Bu ortak anlayış örgütü bir arada tutmakta ve bu durum örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir. Örgüt kültürü güçlü olan bir kurumda örgütün temel değerleri iş görenler tarafından benimsenmiş, fikir birliği sağlanmış olarak görülmektedir. Güçlü kültürlerde yönetimin çalışanlarına yol gösterici olarak onlar üzerinde nitelikli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü zayıf kurumlarda ise kuralların belirginleşmemesi çalışanların güvensizlik, stres, tükenmişlik, iş performansının düşüklüğü yaşamasına neden olabilir. Örgüt kültürü güçlü olan kurumlarda sinik tutum ve davranışlara daha az rastlanmakta iken, örgüt kültürü zayıf kurumlarda sinizm düzeyi daha yüksek düzeyde görülmektedir (Görmen, 2017).

Örgütlerde yönetimi gerçekleştiren kişinin aynı zamanda kurumun lideri olduğu söylenebilir. Lider insanları aynı amaç etrafında birleştiren, iletişim gücü olan belli bir vizyonu ve karizması olan kişidir Literatürde birçok liderlik stilinden söz edilmektedir. Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticiler örgütün amaçlarını çalışanlarına benimseterek motivasyon sağlayan, kurumun vizyon ve misyonunu oluşturarak takipçileri tarafından güvenilen kişiler olarak bilinmektedir. Dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlik stilini benimsemiş okul yöneticilerinin bulunduğu ortamlarda sinik tutumların azaldığı görülmektedir (Bilgiç,2017).

Örgütte bir aile ortamı oluşturmayı amaçlayan, çalışanlarla kişisel ilişkilere de yer veren, onlara yardımsever bir tavırla yaklaşan yöneticilerin babacan bir lider olduğu belirtilmektedir. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin babacan tavırları arttığında, öğretmenlerin sinik davranışları azalmakta, yöneticilerin babacan tavırları azaldığında ise öğretmenlerin sinik davranışları artmakta olduğu söylenebilir (Mete ve Serin, 2015).

Örgütsel vatandaşlık kavramında; iş görenlerin iş ortamının gereği davranışlar sergilemesi, nezaketli olması, arkadaşlarına karşı her zaman yardıma hazır ve kurumun işleri için zorunlulukların dışında da çaba gösterebilmesi beklenmektedir. Kurumun menfaatini kendi menfaatinin üzerinde tutan, iş saatleri dışında da faydalı olmak için çalışan iş görenin çalıştığı ortama ve insanlara karşı olumlu duygular içinde olduğu söylenebilir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek bir kurumda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağı düşünülmektedir. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışanların sinik duyguları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülürken, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artırılmasıyla sinizme yönelik tutumları azaldığı ortaya çıkmaktadır (Tokmak,2019).

Bir işletmede çalışanların örgütte olup bitenlere karşı tavrını kasıtlı olarak belli etmemesi örgütsel sessizlik olarak görülmektedir. Bazen iş gören kendi menfaatini korumak için bazen de çatışma çıkmasına engel olmak için sessizliği tercih etmektedir. Bazı

durumlarda ise örgüt çalışanları toplu bir kararla bilinçli olarak örgütsel sessizlik davranışı gösterirler. Bu durum örgüte karşı olumsuz tutumlara ve sinizme neden olabilmektedir. (Altınöz, Çakıroğlu, Çöp ve Kahraman 2017).Çalışma hayatında bireylerin çalıştıkları iş ile ilgili olumlu duygular hissetmesi iş doyumunu, olumsuz duygular hissetmesi ise iş doyumsuzluğu olarak görülmektedir. İş doyumunun yüksek olması, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğin artmasına, hizmet kalitesinin yüksek olmasına ve güven içinde işlerin yürütülmesine katkı sağlamaktadır. İş doyumunun azalmış olması ise, örgütsel güvenin azalması, bağlılığın kopması, örgütsel iklimin bozulması, işten ayrılma gibi pek çok faktöre etki etmekle birlikte bireylerin sinik tutum ve davranışlarına neden olmaktadır. Örgütlerde sinizm düzeyinin yüksek olması (Eriş ve Kaya, 2020).

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar bulunmaktadır. Öğretmenler sinik duygular yaşıyorsa, eğitimin kalitesini artırmak ve okulun gelişimini sağlamak için çabaya gerek olmayacağını düşünebilirler. Fikirlerinin dikkate alınmayacağı düşüncesiyle hareket edip, okulun daha iyi olacağı konusunda umutsuz olabilir. Okulda yapılan uygulamalarda adil davranılmadığını ve hak ettiği değerin gösterilmediğini düşünebilirler.

Akın'ın öğretmenlerin sinizm düzeyi ve güven konusunda yaptığı araştırmaya göre; örgütsel sinizm ve güven arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte güven düzeyi arttıkça sinizm düzeyi azalmakta, sinik tutumların artması ise güven düzeyini düşürmektedir. Öğretmenlerin kurumdan uzaklaşma ve kararlara katılım boyutunda yaşadığı sinizm örgütsel güven düzeyini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımı ve yöneticilerin güvene dayalı bir kültür oluşturmaları önemli görülmektedir (Akın,2015).Örgütte çalışanların kendisine yönelik olumsuz duygu ve tutumlarının olduğu tükenmişlik ile bu duygu ve tutumların örgüte ve yöneticilere karşı olduğu örgütsel sinizm kavramları birbiriyle ilişkili görülmektedir. Örgütsel etkenlerin etkisiyle çalışanlarda oluşan mesleki tükenmişlik çalışanların sinizm düzeylerini artırmaktadır (Duman, Sak ve Şahin Sak, 2020).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tükenmişlik Alan Yazımından Çıkarılabilecek Uygulama Önerileri

Tükenmişlik sendromunun erken tanınması ve nedenlerinin ortaya çıkarılması bu sorunu çözümlenmek açısından oldukça önemlidir. Bireysel, sosyal ve kurumsal nedenler genellikle birlikte görülmekte ve birlikte ele alınmaktadır. Bu alanlarla ilgili farklı öneriler sunulabilir. Eğitim kurumlarında tükenmişlik problemi yaşanıyorsa öncelikli olarak yetkilerin paylaştırıldığı yönetim anlayışının benimsenmesi, düşük ücretlerin artırılması ve sosyal aktivitelerin çoğaltılması, devlet yönetimi düzeyinde yapılabilecekler örnek olarak verilebilir. İş yeri yöneticileri düzeyinde ise; işe yeni başlayan kişilerin uyum sürecine katılımı, görev ve sorumlulukların net ve anlaşılır olarak belirlenmesi, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ve kolaylaştırılması sayılabilir. Çalışanlarını etkin dinleyen ve onların fikirlerine önem veren, hoşgörülü, adaletli ve esnek davranabilen bir yönetici tükenmenin önlenmesinde ve giderilmesinde oldukça etkilidir.

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin ve yöneticilerin çeşitli nedenlerle tükenmişlik yaşaması verilen eğitim hizmetinin kalitesini etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalara göre tükenmişlik sınıf ortamında öğrencilere yani verilen eğitim öğretim hizmetine yansıtıldığında kurumun verimliliği olumsuz etkilenebilir. Tükenmişlik konusunda bilgi sahibi olma, hem okul yöneticileri hem de öğretmenlerin bu durumu önleme veya erken teşhis ederek çözüm bulmalarını kolaylaştıracaktır. Bu noktada eğitim kurumlarında çalışan yöneticilere ve öğretmenlere yönelik tükenmişlik ve stresle baş etme yolları konusunda hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

Öğretmen adaylarının eğitim fakültesinde buldukları dönemde meslekte karşılaşabilecekleri koşullar konusunda bilgilendirilmesi ve farklı sosyal çevrelerde bulunan eğitim kurumlarında uygulamalı derslere katılmaları, gelecekte karşılaşabilecekleri koşulları görmeleri ve bu bilinçle öğretmenliğe başlamaları tükenmişlik yaşama ihtimallerini önleme konusunda faydalı olacaktır. Ayrıca öğretmen adaylarına okullarda yaptıkları uygulamalı derslerin yanında mesleğe ilişkin stres faktörleri, tükenmişlik, iletişim ve etkili sınıf yönetimi gibi konularda eğitimler verilebilir. Çalışma hayatında bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan etmenlere bakıldığında iş yükünün oldukça etkili olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yaşayacağı tükenmişliği önlemek için yöneticilere, öğretmenlere eğitim öğretim hizmetleri dışında eğitim hizmeti dışında işler yaptırmamaları önerilebilir.

Tükenmişlik konusunda çalışanların mesleki algıları da oldukça önemlidir. Öğretmenlik mesleğine öncelikle öğretmen adaylarını yetiştiren akademisyenlerin bakış açısı, verdiği değer öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin algılarını etkileyecektir. Bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrenin öğretmenlik mesleğine ilişkin düşünceleri öğretmenlere mesleğine yönelik olumlu ya da olumsuz bir bakış açısı kazandıracaktır. Okullarda öğretmenlerin kalabalık sınıflarda derse girmesi ve sınıfların fiziksel koşulları kaygı ve stresi artıran bir durum olarak görülmektedir. Bu noktada yöneticilerin sınıflardaki öğrenci mevcudunu azaltarak ve sınıfın fiziksel koşullarında iyileştirmeler yaparak öğretmenlerin mutlu bir ortamda çalışmalarını sağlamaları önerilebilir. Öğretmenlerin göstermiş olduğu çaba ve fedakârlıklar yöneticiler tarafından takdir edilebilir ve adaletli bir ödüllendirme uygulanabilir. Özellikle dezavantajlı gruplarla çalışan öğretmenler takdir edilerek desteklenirse çalışma hayatına karşı motivasyonları artırılmış olacaktır.

Okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri konusunda yapılan araştırmalara göre teneffüs zamanının olmayışı ve haftalık çalışma saatlerinin diğer öğretmenlerden fazla oluşu tükenmişlik nedeni olarak görülmektedir. Teneffüs öğretmenlerin bir araya gelerek sosyal ilişki kurduğu bir mola olarak görülmektedir. Öğretmenlerin bu moladan mahrum kalması mesleki tükenmişliğin bir nedeni sayılabilir. Okul öncesi öğretmenlerinin çalışma saatlerinde kısa molalar yapmasının sosyal destek açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında iş yükü ve iş akışının düzenlenmesi, öğretmenlere yönelik beklentilerin gerçekçi olması duygusal tükenmenin önünde bir engel olarak görülmektedir. Zümre toplantılarında sene içinde yapılacak iş ve işlemlerin, görev tanımlarının belirlenmesi, bu toplantılarda öğretmenlerin fikirlerine verilen değer, ödüllendirme gibi uygulamalar yönetici ve öğretmenlere daha verimli çalışma ortamı sunacaktır. Öğretmenler arasında okul dışında da sosyal ilişkilerin devam etmesi, geziler, birlikte yenen yemekler, piknikler gibi sosyalleşme gerektiren aktiviteler bireylerin mutlu bir ortamda çalışmasını sağlayabilir.

Bireyin iş ortamının dışında ailesi ile mutlu ilişkiler içinde olması, diğer yakın kişilerin sosyal desteğinin olması kişinin takdir edildiği bir ortam oluşturarak kendine yönelik olumlu düşüncelerini artıracaktır. İnsanlar yaşadıkları bir sorunu başkalarıyla paylaşarak yaşadığı gerginliği azaltmakta ve olaya farklı açıdan bakabilmekte, çözüm yolları hakkında konuşarak sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır. Tükenmişlik konusunda bireysel düzeyde yapılabileceklerin başında kişinin güç ve inancı gelmektedir. “Her şey benim kontrolümde olmalıdır. İnsanları memnun etmeliyim ve kırmamalıyım. Herkes beni sevmeli...” gibi düşünceler kişiyi tükenmişliğe iteceği için bu duygular fark edilip değiştirilmelidir. Kişinin yaşamının iş dışındaki alanlarının olması -örneğin hobileri- tükenmeyi önleyici etmenlerdir. Bireyin iş yerinde dinlenme zamanlarını işle geçirmesi doğru değildir. İş yerindeki rutin alışkanlıkları bırakmak, iş çıkışında farklı bir aktivitede bulunmak kişiyi sosyal ve psikolojik bakımdan rahatlatır. Özellikle spor yapmak bireyleri oldukça rahatlatıcı bir etkinlik olabilir. Kişinin tükenmişlik konusunda bilgi sahibi olması da duygularını erken fark edip içsel bir denetime ve kendini yönlendirmesine yardımcı olacaktır.

Aynı iş yerinde çalışanların bazen birlikte vakit geçirmeleri, iş dışındaki konularda konuşmaları onları rahatlatılabilir. Birlikte çalışanların adaletli bir iş bölümü içinde çalışmalarını hem verimi artırır hem de ilişkisel problemleri önler. Çalışanlar arasındaki çatışma durumları ve diğer sorunlar zamanında ve yeterli şekilde çözümlenmelidir.

Tükenmişlik yaşayan bireyler tedavi olduklarında değişim ve yenilenme duygusu yaşamaları beklenir. Günlük egzersizler, iş ortamında yapılan değişiklikler, tatil yapmak ve mesleki gelişimle ilgili çalışma gruplarına katılmak çalışanlar için rahatlatıcı ve yenileyici etkinlikler olarak görülmektedir. İş yaşamındaki olumlu duygu ve yaşantılar aile hayatını nasıl etkiliyorsa, aile hayatındaki mutlulukta iş yaşamını etkilemektedir. Birey birinin diğerini etkileyeceği olumsuz durumlardan kaçınarak mutlu olabilir. Örneğin iş hayatının gerektirdiği etkinlikler, aileye ayrılan zamanı kısıtlamaması gerekir. Egzersiz yapmak ve hobi edinmek bireyin rahatlamasını ve farklı alanlarda kendini başarılı hissetmesini sağlayacaktır. Yürüyüşe çıkmak, akraba veya komşu misafirliliğine gitmek, bayram ve düğün gibi özel günlerde yakınları ile iletişim kurmak, sosyal yardım derneklerinde görev almak, kitap okumak ve aktif spor yapmak gibi etkinlikler tükenmişliği önleme konusunda faydalı olacaktır.

Sinizim Alan Yazınından Çıkarılabilecek Uygulama Önerileri

Eğitim kurumlarında yaşanan güvensizlik, dedikodu, adaletsizlik algısı gibi pek çok nedenle çalışanlarda örgütsel sinizm yaşanabilmektedir. Öğretmenlerin çeşitli nedenlerle çalıştığı kuruma veya yönetime karşı sinik duygular yaşaması verilen eğitim hizmetinin kalitesini etkileyebilmektedir. Sinik duygular yapılan işe yani öğrencilere verilen eğitim öğretim hizmetine yansıdığı anda kurumun verimliliği olumsuz etkilenmektedir. Eğitim kurumlarında yöneticiler öğretmenlerle doğru iletişim kurmalı ve onları gözlemleyebilmelidir. Yöneticiler sinik duyguları olan öğretmenleri erken tespit ederek ve onlara gerekli güven ortamını sağlayarak sinik duygu sorununu çözümlerler.

Güvensizlik, içinde bulunduğu ortama çok kolay yayılır ve yıkıcı zararlar verebilir. Bunun için yöneticilerin örgüt içinde güven ortamı oluşturabilmek için gayret göstermesi sinik duyguların oluşmasını engelleyecektir. Öğretmenler arasında adaletli davranmak ve empatik bir tutum sergilemek örgüt içinde güven sağlamak açısından önemlidir. Örgütteki güven ortamı öğretmenlerin sinik bakış açısına sahip olmalarının önündeki engel sayılabilir. Okul yöneticileri etkili bir lider olarak okullarında güvene dayalı bir kültür oluşturmak için öğretmenlerin okulla ilgili yapıcı olmayan eleştiriler ve alay etme gibi davranışlarının farkında olması gerekmektedir. Bu noktada, okul yöneticilerine etkili liderlik davranışları göstermeleri ve daha etkili iletişim kurmaları önerilebilir.

Okulda yöneticiler tarafından dürüstlük değerinin ön planda tutulması, örgüt çıkarları söz konusu olduğu durumlarda adalet ve dürüstlük değerlerine uygun hareket edilmesi, örgüt içinde güven ortamını sağlayacaktır. Örgütte hak etmediği halde değer gören çalışanların bulunması yönetici konumundaki kişilerin adalet değerine uygun davranmadığı algısı oluşturabilir. Bazı öğretmenler çok çalıştığını ama yöneticiler tarafından gerekli değer kendisine gösterilmediğini düşünebilir. Bu türden durumlar örgütsel sinizmin sebeplerinden sayılabilir. Bu noktada okul yöneticilerine çalıştıkları kurumda dürüstlük ve adalet değerine uygun bir tutum içinde olmaları önerilebilir.

Yöneticiler öğretmenlerin olumlu ya da olumsuz davranışlarının nedenlerini anlayarak hareket ettiklerinde yaşanan endişe ve stres seviyesini en aza indirebilirler. Çalışanların yaşadığı endişe ve stres, sinik duygu ve tutumlara neden olabilir. İletişim becerisi iyi olan bir yöneticinin öğretmenlerin tutumlarını doğru okuyarak gerekli önlemleri önceden alması ve çalışanların mutluluğu için gereken tavır ve davranışlarda bulunması beklenmektedir.

Örgüt ikliminin gözden geçirilip gerekli düzenlemeler yapılması yöneticilerin sinizm konusunda alabileceği önlemlerden olabilir. Öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışma duygularını artırıcı etkinlikler düzenlenip, çalışma ortamında daha kaliteli bir yaşam için gerekli önlemler alınabilir. Örneğin; çağımızın gerektirdiği teknoloji kullanımı için gerekli fiziksel donanımına sahip sınıflarda çalışan öğretmenlerin daha kaliteli çalışma ortamı yaşadıkları ifade edilebilir. Çalışma ortamındaki fiziksel düzenlemeler, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi elbette öğretmenlerin verdikleri eğitim hizmetini ve iş doyumunu etkileyecektir. Buradan hareketle iş doyumunu yüksek öğretmenlerin sinik duygulardan uzaklaşacakları söylenebilir.

Öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımı güven ortamının tesis edilmesi bakımından önemli görülmektedir. Bir konu üzerinde fikirleri alınarak değer verilen öğretmenlerin sinik duygulara uzak olacakları tahmin edilebilir. Okul müdürleri örgütte alınan kararlarda öğretmenlerin fikirlerini rahatça ifade etmesini sağlayarak olumlu bir örgüt iklimi sağlayabilirler. Örgütsel sessizliğin her kurumda olabileceğini varsayarak çeşitli önlemler alınabilir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte artık insanların bir konudaki fikirlerini öğrenmenin pek çok yolu ortaya çıkmıştır. Örgütü ve yapılan işi ilgilendiren her hangi bir konuda çalışanların fikirlerini almak geçmiş dönemler itibarıyla daha da kolaylaşmıştır. Günümüzde internet ortamında Web-2 araçlarının kullanımı ile çevrimiçi toplantı, sanal anket gibi pratik uygulamalar geliştirilmiştir. Dolayısıyla istenilen her saatte çevrimiçi toplantılar yapılabilmekte ya da bir konu üzerinde farklı kişilerin görüşlerini almak ve üzerinde değerlendirme yapabilmek için web-2 araçları ile sanal anketler düzenlenebilmektedir. Bunların dışında yüz yüze yapılan görüşmeler, dilek ve şikâyet kutusu kullanımı gibi sanal olmayan araçlarda tercih edilebilir.

Yöneticilerin yeniliğe açık olmaları çalışanların mutluluğuna dayalı bir okul atmosferi oluşturmaları örgütsel sinizmi önleme konusunda önemlidir. Öğretmenlerin bir hobi edinip okulda bu hobisini geliştirebileceği ortam hazırlanabilir. Hobileri kulüp çalışmaları şeklinde yürüterek öğretmenlerin yeteneklerini sergileme imkânı sağlanabilir. Çalışanların okula istekli gelmelerinin sağlanması konusunda da gerekli çalışmalar yapılabilir. Okul saatleri dışında düzenlenen piknik, yemek, özel günlerin kutlanması gibi etkinlikler ile çalışanların arasındaki sosyal bağları güçlendirebilir. Tiyatro, sinema ya da okul dışı geziler farklı konulardaki proje çalışmaları öğretmenlerin mesleğine yönelik iş doyumunu artıracığından sinik duygulardan uzak kalmalarını sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan okullarda öğretmenler birbirine nazik ve yardımsever bir tutum içinde davrandıkları, eğitim materyali, araç gereç gibi konularda birbirlerine destek oldukları, gerektiğinde görev saatlerinin dışında da okula faydalı olmak için kendi istekleriyle çalıştıkları söylenebilir. İş ortamına kendi isteğiyle katkı sağlayan öğretmenlerin sinizmden uzak olduğu ifade edilebilir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyini artırmak için gerekli gözlem ve uygulamalar yapılabilir. Eğitim kurumu yöneticilerine öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyini artırmak için yatay ve dikey iletişim yolunu açık tutmaları önerilebilir.

Örgütsel sinizm konusunda bilgi sahibi olma ve önlemeye yönelik önerilerin bilinmesi hem okul yöneticileri hem de öğretmenler açısından faydalı görülmektedir. Bu noktada eğitim kurumlarında çalışan yöneticilere ve öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm konusunda hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Yöneticilerin okulun akademik ya da sosyal alanda elde ettiği başarısını sadece kendi başarısı olarak görmek yerine çalışanların emeğini de hesaba katarak örgütün başarısı olarak değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Öğretmenler okul ve öğrencilerin başarısı için özveri ile çalıştıklarında emeklerinin görülmesini bekleyebilirler. Okulun başarısının sadece müdürün başarısı olarak görülmesi sinik tutumlara neden olabilir.

Okullar arasında ve okul içinde gerek akademik başarı sağlama gerekse sosyal etkinlikler gibi farklı alanlarda rekabet ortamı oluşabilmektedir. Okul müdürlerinin rekabet ortamını doğru yönetebilmesi ve geçmişten dersler çıkararak çalışanlarına adil davranması sinik duyguların önünde engel olacaktır. Okul yöneticilerinin dışında üst kademedeki eğitim yöneticilerinin de örgütsel sinizm konusunda yapabileceği uygulamalar bulunmaktadır. Sinizm konusunda üst düzey eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin maaş ve özlük haklarında düzenlemeler yapmaları, öğretmenlik mesleğinin önemini ve saygınlığını ifade eden tutumda olmaları beklenmektedir.

Sinizm ile ilgili yöneticilerin yanı sıra çalışanlar da bazı çözüm yolları uygulayabilirler. Sinik duyguların temelinde olumsuz düşünceler bulunduğundan öncelikle pozitif düşünme, yapılan işe ve yöneticilere karşı önyargılı olmaktan kaçınma bir önlem olabilir. İş ortamında yapılan işe yönelik beklentisi karşılanan öğretmenlerin sinik duygulara daha uzak olması beklenmektedir. Bu hususta çalışanlar beklentilerini düşük tutarak hayal kırıklığı ve öfke gibi sinizme neden olan duygulardan uzaklaşabilirler.

KAYNAKLAR

- Akdemir B., Kırmızıgül B. ve Zengin Y.(2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı. Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.6 (2), 115-130.
- Akın, U. ve Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3 (3), 309-327.
- Akın, U.(2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 175-189.
- Akman, B., Taşkın, N., Özden, Z. ve Çortu, F.(2010). Okul Öncesi Öğretmenlerinde Tükenmişlik Üzerine Bir Çalışma. *İlkoğretim Online*, 9(2), 807-815, 2010.
- Aksu, A. ve Baysal A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 41(41), 7-24.
- Altınöz M., Çakıroğlu D., Çöp S. ve Kahraman E.(2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 73-79 .
- Ardıç, K. ve Polatçı S.(2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2 (2008). 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.0 (32) , 21-46
- Başol, G. ve Altay M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15,(58), 191-216.
- Bilgiç, H. F.(2017) Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1 (2), 90-98.
- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 123-155.
- Çıkla, M.(2020). Ahmet Hamdi Tanpınar ve Sinizm. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih- Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi* 24 (1), 56-77.
- Derin N. ve Demirel E. T. (2012).Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530 .
- Dolgun, U.(2015). *Tükenmişlik Sendromu*. Özler, Derya (edit.) Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Duman, N., Sak, R. ve Şahin Sak İ.T.(2020). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 1098-1127.

- Eriş H. ve Kaya A.(2020). Sağlık Çalışanlarında Sinizmin İş Doyumuna Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 2148-9963
- Görmen, M.(2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yıl: 2017 Cilt: 8 Sayı: 15*.
- Güllüce, A.Ç. ve İşcan, Ö.F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Some of the authors of this publication are also working on these related projects: 5 (2 , 7-30*.
- Helvacı, M. A. (2010). *Örgütsel Sinizm*. Hasan Basri Memduhoğlu (edit.) ve Kürşad YILMAZ (edit.), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde, Ankara: Pegem Akademi.
- Işıkhhan, V., Körükçü Ö. ve Gökçearsan Çiftçi E. (2007). Sınıf Öğretmenlerinin İş Ortamında Yaşamış Olduğu Bazı Sorunlar Ve Tükenmişlik. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 18(1), 69-88.
- Işıkhhan, V. (2016). *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu*, TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi, (Editörler: Gülhan, M. ve Yılmaz, Ü.), 366-391.
- Kaçmaz N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O.(2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi.*Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karakelle, S. ve Canpolat, S. (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, , 33(147), 106-118.
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- Mete, Y. ve Serin H.(2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24),147-159.
- Naktiyok, A. ve Karabey C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 179-198.
- Okutan, E. (2013). Çalışma Hayatında Güncel Bir Sorun Olan Tükenmişlik Sendromunun Çalışanların Mesleğe ve Çalıştıkları Kuruma İlişkin Görüşleri Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 43-58.
- Ören, N. ve Türkoğlu H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16).
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin M. D.(2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Saykal, A. ve Uluçınar Sağır, Ş. (2021). Türkiye'de Öğretmen Yeterlikleri ve Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi Araştırmaları. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 115-137.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Türk Dil Kurumu, (2023). "Tükenmişlik", içinde *Güncel Türkçe Sözlük*, <https://sozluk.gov.tr>, erişim tarihi: 15.05.2023
- Tokmak M.(2019). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 183-202.
- Torun, A. , Torun, A. ve Üçok, D. I. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (12) , 1-11