

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADIYAMAN İLKOKULLARINDA BİR UYGULAMA**

**Emine KARAKAPLAN ÖZER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK**

**Adıyaman**

**Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ağustos, 2013**

**TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI**

Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK danışmanlığında, Emine KARAKAPLAN ÖZER tarafından hazırlanan “Tükenmişlik Sendromu ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama” başlıklı çalışma 02 / 08 / 2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ

İmza: 

02 / 08 / 2013



Doç. Dr. İbrahim Halil TUĞLUK  
Müdür

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Tükenmişlik Sendromu ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

02.08.2013

Emine KARAKAPLAN ÖZER

**ÖZET****TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADIYAMAN İLKOKULLARINDA BİR UYGULAMA****Emine KARAKAPLAN ÖZER****İşletme Anabilim Dalı****Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Ağustos, 2013****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mücahit Çelik**

İnsanlarla yüz yüze iletişim gerektiren birçok meslek grubunda görüldüğü gibi, tükenmişlik öğretmenlik mesleğinde de yaygın bir şekilde görülebilen bir modern çağ sendromu halini almıştır. İnsan geleceğinin şekillenmesinde ilk küçük adımları attıran öğretmenler bazen omuzlarına yüklenen bu ağırlığın altında ezilebilmektedir. Ancak yeni nesilleri yetiştiren, onlara öncülük edip, model kaynağı olan öğretmenlerin psikolojik sağlığının çok iyi olması ve hatta bunun sürekli korunması sadece öğretmenin kendisi için değil gelecek nesillerin sağlıklı yetişebilmesi için de büyük önem arz etmektedir. Modern çağın yönetim anlayışı Toplam Kalite Yönetiminin okullarda benimsenerek etkili bir şekilde uygulanması ile öğretmenin psikolojik sağlığını tehdit eden birçok etken oluşumu engellenebilir.

Bu çalışmada öncelikle tükenmişlik kavramı üzerinde durularak, ilkokul öğretmenlerindeki tükenmişlik ele alınmıştır. Daha sonra Toplam Kalite Yönetimi anlayışına değinilmiştir. Son olarak, ilkokullardaki Toplam Kalite yönetimi uygulamaları ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir ve bu anlayışın okullarda uygulanması ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin azalmasına etkisi tartışılmıştır. Araştırma 230 ilkokul öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcıların sosyo-demografik düzeylerini inceleyen bir Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını

ölçen bir anket formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı ile ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı, t-testi, One way Anova (Tek Yönlü Varyans), Scheffe ve Tukey testleri, Pearson Korelasyonu ve Çoklu Regresyon testleri kullanılarak incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet, medeni hal, hizmet süresi ve yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı farklara rastlanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açısı oldukça pozitif olarak görülmüştür. Bu yönetim anlayışının tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ile anlamlı ilişkileri olduğu yapılan testlerle desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Toplam Kalite Yönetimi, Öğretmen

**ABSTRACT****THE RELATION BETWEEN BURNOUT SYNDROME AND TOTAL  
QUALITY MANAGEMENT: AN APPLICATION ON PRIMARY SCHOOLS  
IN ADIYAMAN****Department of Business Administration****Adiyaman University Graduate School of Social Studies****August, 2013****Advisor: Assist. Prof. Dr. Mücahit ÇELİK**

Professions that require face to face communication, experience burnout more than any other professions. Teaching profession which also requires face to face communication has a great risk of experiencing this syndrome of the modern era. Teachers, who help their students to take their first small steps in their life, can feel overwhelmed by the great responsibility that they took. However, the psychological health of the teachers who train and lead to new generations should be very well. Otherwise the consequences can be grave both for the teachers and their students. The adoption and the implementation of Total Quality management practices at schools can minimize many factors that deteriorate the psychological health of the teachers.

In this study, firstly the concept of burnout was studied and the burnout on primary school teachers was examined. Then the Total Quality Management was investigated and the effect of its application at primary schools was argued. Lastly, the relation between the total Quality Management and burnout was determined. The research was conducted on 230 primary school teachers. To collect data, a Personal Information Form, Maslach Burnout Inventory and a questionnaire on Total Quality Management, which was developed by the researcher, were used. The data was resulted with the SPSS 20.0 packet programme and T-test, One Way Anova, Scheffe and Tukey tests, Pearson Correlation and Multiple Regression tests were used.

The results show that there is a meaningful relation between the burnout and gender, marital status, service life and age. Also, results show that respondents consider the Total Quality Management appliances positively and there is a meaningful relation between the Total Quality Management and burnout. It is obvious from the results of the tests that this management approach has positive effects on teachers' psychological mood.

**Key Words:** Burnout, Total Quality Management, Teacher

## ÖN SÖZ

Gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği birçok yenilik, bu yeniliği en çok hisseden çalışanlar üzerinde büyük baskılar oluşturabilmektedir. Bu baskılar bazen çalışanların psikolojik durumlarını bozabilmektedir. Öğretmenlik mesleği içerisinde tüm yenilikleri barındırması gereken bir meslektir. Çünkü yeni nesillerin yetiştirilmesi ve modern çağa hazır hale getirilmesinde büyük iş öğretmenlere düşmektedir. Toplumda varlığı bu derece önemli olan öğretmenlerin psikolojik sağlığının korunması gerçekten önem arz etmektedir. Modern çağın yaygın sendromu olarak adlandırılan tükenmişlik sendromu öğretmenlerde sıkça rastlanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik işten kaynaklı bir tükenmişlik ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi, dikey değil de yatay yönetim anlayışını benimseyen bir anlayışla oluşumuna sebebiyet veren birçok faktör ortadan kaldırılabılır. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi her şeyden önce kendine müşteri memnuniyetini başlangıç noktası olarak almıştır ki bu müşteri hem dış hem de kurumun çalışanları olarak iç müşterilerin memnuniyetini içerir. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme, insan odaklılık, tam katılım, toplumsal sorumluluk vb. gibi ilkeleri ile bir kurumun yönetim anlayışını ciddi boyutlarda etkileyerek, kişileri yönetime dâhil etmektedir. Yönetime dâhil olan birey problemlerini tek başına değil, ait olduğu grup yardımıyla hallederek stresten uzaklaşmakta, sosyalleşmekte ve kendini kuruma daha da ait hissetmektedir.

Bu çalışmada ilkokul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri incelenerek, yaşanan tükenmişliğin önlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının etkililiği araştırılmıştır.

Tez çalışmamı hazırladığım süre zarfında benden yardımlarını ve anlayışını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mücahit Çelik'e ve Adıyaman Üniversitesi İİBF öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Bayram Erzurumluoğlu'na sonsuz teşekkürü borç bilirim. Ayrıca tüm zamanlarda her daim desteklerini arkamda hissettiğim çok değerli anneme ve babama, zamanlarından çaldığım eşime ve çocuklarıma çok teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....</b>	<b>İ</b>
<b>TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....</b>	<b>İİ</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>İİİ</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ.....</b>	<b>Xİ</b>
<b>EKLER LİSTESİ.....</b>	<b>Xİİİ</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Problem .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar .....	6
1.7. Kısaltmalar .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Tükenmişlik Sendromu .....	8
2.1.1. Tükenmişlik sendromunun nedenleri.....	10
2.1.1.1. Bireysel faktörler.....	10
2.1.1.2. Örgütsel faktörler .....	11
2.1.2. Tükenmişlik sendromunun belirtileri.....	12
2.1.2.1. Biyolojik ve fiziksel belirtiler .....	13
2.1.2.2. Davranışsal ve duygusal belirtiler .....	13
2.1.3.1. Edelwich modeli.....	14
2.1.3.2. Leiter modeli .....	14
2.1.3.3. Maslach tükenmişlik modeli .....	15
2.1.3.3.1. Duygusal tükenme .....	15
2.1.3.3.2. Duyarsızlaşma .....	16
2.1.3.3.3. Düşük kişisel başarı .....	17
2.1.4. İlkokul öğretmenlerinde tükenmişlik.....	17
2.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	19
2.2.1. Kalite.....	19
2.2.2. Neden kalite? .....	20
2.2.3. Toplam kalitenin gelişimi .....	20

2.2.3.2. Joseph M. Juran.....	22
2.2.3.3. Armond V. Feingenbaum.....	23
2.2.3.4. Kaoru Ishikawa .....	24
2.2.3.5. Philip B. Crosby .....	24
2.2.4. Yönetim .....	24
2.2.5. Toplam kalite yönetimi .....	25
2.2.6. Toplam kalite yönetimi ilkeleri.....	28
2.2.6.1. Müşteri odaklılık .....	28
2.2.6.2. Sürekli gelişme (Kaizen).....	29
2.2.6.3. Grup çalışması.....	30
2.2.6.4. Çalışanların eğitimi .....	30
2.2.6.5. Tam katılım .....	31
2.2.6.6. Önleyici yaklaşım .....	31
2.2.6.7. Liderlik.....	31
2.2.7. Toplam kalite yönetimiyle ilgili yanlışlar .....	33
2.2.8. Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları .....	34
2.3. İlgili Araştırmalar .....	37

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli .....	40
3.2. Evren ve Örneklem.....	40
3.3. Verilerin Toplanması.....	40
3.3.1. Maslach tükenmişlik envanteri .....	40
3.3.2. Toplam kalite yönetimi uygulamaları anketi .....	41
3.3.3. Kişisel bilgi formu .....	41
3.4. Verilerin Analizi.....	42

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Güvenilirlik Analizi.....	43
4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Frekans ve Yüzdeler .....	43
4.3. Araştırmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerinin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikler .....	44
4.4. Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt boyutlarının Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi .....	48
4.4.1. Tükenmişlik ve cinsiyet ilişkisi .....	48
4.4.2. Tükenmişlik ve medeni hal ilişkisi .....	49
4.4.3. Tükenmişlik ve eğitim durumu ilişkisi .....	50
4.4.4. Tükenmişlik ve hizmet süresi ilişkisi.....	52

4.5. Araştırmaya Katılan Örneklemin Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili İstatistiksel Puanlamaları .....	57
4.6. Araştırmaya Katılan Örneklemin Tükenmişlik Alt Boyutlarının Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkisi İstatistiksel Puanlamaları .....	62

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	66
5.2. Öneriler.....	70
<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>86</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçlar.....	5
<b>Tablo 2.</b> Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Alt Ölçeklerinin “cronbach alpha” Katsayıları .....	43
<b>Tablo 3.</b> TKY Uygulamaları Ölçeğinin “cronbach alpha katsayıları .....	43
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler	44
<b>Tablo 5.</b> Tükenmişlik Puanlama Anahtarı.....	44
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği Puanlamaları.....	45
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği Puanlamaları .....	46
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Kişisel Başarı Alt Ölçeği Puanlamaları .....	47
<b>Tablo 9.</b> Tükenmişlik Alt boyutları ile Cinsiyet İlişkisi Puanları .....	48
<b>Tablo 10.</b> Medeni hale göre duygusal tükenme puanlarının analizi.....	49
<b>Tablo 11.</b> Medeni hale göre duyarsızlaşma puanlarının analizi sonuçları .....	50
<b>Tablo 12.</b> Medeni hale göre kişisel başarı puanlarının analiz sonuçları.....	50
<b>Tablo 13.</b> Eğitim durumuna göre duygusal tükenmişlik puanlarının analiz sonuçları .....	51
<b>Tablo 14.</b> Eğitim durumuna göre duyarsızlaşma puanlarının analiz sonuçları .....	51
<b>Tablo 15.</b> Eğitim durumuna göre kişisel başarı puanlarının analiz sonuçları .....	52
<b>Tablo 16.</b> Hizmet süresine göre duygusal tükenmişlik puanlarının analiz sonuçları	52
<b>Tablo 17.</b> Hizmet süresine göre duyarsızlaşma puanlarının analiz sonuçları .....	53
<b>Tablo 18.</b> Hizmet süresine göre kişisel başarı puanlarının analizi sonuçları .....	54
<b>Tablo 19.</b> Yaşa göre duygusal tükenmişlik puanlarının analiz sonuçları .....	55
<b>Tablo 20.</b> Yaşa göre duyarsızlaşma puanlarının analiz sonuçları .....	55
<b>Tablo 21.</b> Yaşa göre kişisel başarı puanlarının analiz sonuçları .....	56

<b>Tablo 22.</b> İnsan odaklılık ilkesi puanlamaları .....	57
<b>Tablo 23.</b> Müşteri odaklılık ilkesi puanlamaları.....	58
<b>Tablo 24.</b> Sürekli gelişme ilkesi puanlamaları .....	59
<b>Tablo 25.</b> Yönetimin liderliği ilkesi puanlamaları .....	60
<b>Tablo 26.</b> Ölçmeye dayalı yaklaşım ilkesi puanlamaları.....	61
<b>Tablo 27.</b> Önlemeye yönelik yaklaşım ilkesi puanlamaları .....	61
<b>Tablo 28.</b> Toplumsal sorumluluk ilkesi puanlamaları.....	62
<b>Tablo 29.</b> Öğretmenlik mesleğinin ekonomik koşulları puanlamaları .....	62
<b>Tablo 30.</b> Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	63
<b>Tablo 31.</b> Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Regresyon Analizi .....	64
<b>Tablo 32.</b> Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Çoklu Regresyon Testi Anova İstatistiksel Puanlamaları.....	64
<b>Tablo 33.</b> Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Çoklu Regresyon Testi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları.....	65

**EKLER LİSTESİ**

<b>EK 1:</b> Kişisel Bilgi Formu.....	72
<b>EK 2:</b> Maslach Tükenmişlik Envanteri .....	73
<b>EK 3:</b> Toplam Kalite Yöntemi Uygulamaları Anketi.....	75

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Giriş

Büyük bir hızla değişen dünyada iş yaşamı payına düşeni almaktadır. Ortaya çıkan her yeni teknoloji iş hayatında bazen küçük bazen de köklü değişimlerin oluşmasında çok büyük etkiler oluşturmaktadır. Globalleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları, enformasyon çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşma, ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumu, telekomünikasyon, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve burada sayamadığımız diğer benzer kavramlar ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getirmektedir (Koçel, 2007: 284).

Bu değişim döngüsü içerisinde kalifiye eleman olgusu da büyük bir yer kapsamaktadır. Her gün gelişen yeni teknolojiye, yeni yönetim şekillerine, yeni anlayışlara ayak uydurabilen ve kendini hep bir adım daha önde tutmayı başarabilen kişiler iş yaşamlarında başarıyı yakalayabilmektedirler ve böylelikle de öz güveni yüksek, kendinden emin, mutlu bireyler olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Ancak sürekli gerçekleşen değişime adapte olamayan, kendini yenileyemeyen, değişime kapalı bireyler gün geçtikçe öz güvenini yitirmekte ve böylelikle yaptığı işten haz alamayan, mutsuz bireyler olmaktadır. Bu ruh hali ve tutum, işyerinde veya özel yaşamlardaki bazı durumlarla da birleşerek veya sadece bir alandaki faktörden kaynaklı olarak, bir süre sonra tükenmişlik duygusuna neden olmaktadır.

Örgütler ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçları olan tükenmişlik olgusu, bireyleri ve çalışma hayatını önemli düzeyde tehdit etmektedir. Çalışanlar için yoğun iş taleplerinin olduğu, ilerleme olanaklarının bulunmadığı, yeterince ödüllendirmenin yaşanmadığı, aşırı iş yüküyle çalışıldığı, iş üzerinde kontrol sahibi olunmadığı, çalışma gruplarının bulunmadığı, değer çatışmalarının yaşandığı çalışma ortamları oldukça yıpratıcıdır. Duygusal olarak kendisini yıpranmış hisseden bireyler, böyle ortamlarda çözümünü kendi kabuklarına çekilmekte bulmaktadır. Başlangıçta, daha fazla yıpranmamak amacıyla kendisini çevresinden soyutlayan birey, bir süre sonra çalışma çevresine karşı duyarlılığını kaybetmektedir. Çalışma arkadaşlarını ve hizmet sunduğu insanları birer nesneymiş gibi gören bu çalışanlar, beraberinde

kişisel başarılarının da azaldığı duygusuna kapılırlar. Bireylerde tüm bu duyguların gözlenmesi, tükenmişliğin önemli ve tehlikeli aşamalara geldiğinin göstergesidir (Sürgevil, 2006: 1).

Bu duyguya kapılan bireyler, her alanda kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin psikolojik dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilecek bir paradoksla bireyi çaresiz, savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 118).

Günümüzde, insanların büyük bir çoğunluğu kendilerini işleri ile var etmektedirler. Kendilerini işleriyle var eden insanlar; çalışma yaşamlarından bütün hayatlarına ilişkin bir anlam çıkartmaya çalışmaktadırlar. Bu çaba, bireylerin işlerine neden yüksek umutlar, yüksek idealler ve önemli bir motivasyonla girdiklerini ve neden işlerine büyük bir hevesle bağlı olduklarını göstermektedir. Bu insanlar işlerinde başarısız olduklarını, işlerinin önemsiz olduğunu, dünya için hiçbir katkı oluşturmadıklarını düşündüklerinde kendilerini çaresiz, umutsuz ve tükenmiş hissetmeye başlamaktadırlar (Sürgevil, 2006: 5).

Bireylerin psikolojik sağlığının iyi olması örgüt içerisindeki işlerin de sağlıklı işlemesine etki eder. Çünkü örgüt bireylerden oluşmuş bir yapıdır. Örgüt yapısının en güçlü ve sağlıklı olması gereken kurumlardan biri de okullardır. İnsanlarla yüz yüze çalışan birçok meslek grubu gibi öğretmenlik mesleği de stresle karşı karşıyadır. Naylor (2001), stres düzeyi yüksek olan öğretmenlerin sürekli negatif enerji yayarak, iletişim ve etkileşimi olumsuz etkilediğini savunur.

İş stresi çalışanı ciddi boyutlarda etkileyebilmektedir. Tükenmişlik ise insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini ortaya koyan bir durumdur (Antoniou, 2000).

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, öğretmenlik, sağlığı tehlikeye sokan ve günlük yaşamsal problemlerle başa çıkmayı zorlaştıran yüksek riskli meslek gruplarından biri olarak değerlendirilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 62). Ancak bu risk eğitim süreçleri düşünüldüğünde öğretmenle birlikte çevresindeki birçok kişiyi de olumsuz etkileyebilir ve hatta belki



de öğrenciler üzerinde düşündüğünüz zaman tamiri zor hatalara yol açabilir. İşi gereği insanlarla sık sık yüz yüze kalmak zorunda olan diğer meslekler gibi öğretmenlik mesleğini icra eden bireyler sadece eğitim, öğretim değil bunun yanında veliler ve yönetimle olan ilişkiler, fiziki koşulların iyileştirilmesi, ekonomik sıkıntılar vb. birçok sıkıntıyla başa çıkmak zorunda kalabilmektedir. Bu sıkıntılarla baş etme konusunda yalnız bırakılan birçok öğretmen tükenmişlik duygusuna kapılabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimini benimseyen bir kurumda hiçbir çalışan kurumdan bağımsız düşünülemez. Her birey zincirin önemli bir halkasıdır. Takım çalışmalarının ve kalite çemberlerinin kendini geliştirmiş liderlerle oluşturulup, geliştirilmesiyle, eksikliklerin sürekli eğitimlerle giderilerek hataların oluşmadan önlenmesi eğitim kurumları için hayati önem taşımaktadır. Çünkü gelecek nesillerin mimarları olan öğretmenlerin hataları giderilemez boşluklar oluşturabilmektedir ve bu da sağlıksız nesillerin yetiştirilmesine sebebiyet verebilmektedir. Çalışanın psikolojik sağlığının birçok diğer meslekten daha da çok önem taşıdığı öğretmenlik mesleği okullarda TKY uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanmasıyla desteklenebilir. Bu çalışmada tükenmişliğin belirli bir düzeyde de olsa modern çağın modern anlayışı Toplam Kalite Yönetimi ile önenebileceği ileri sürülmektedir.

### **1.1. Problem**

İşi gereği insanlarla sık sık yüz yüze gelenlerde daha sık görülen tükenmenin, onların psikolojik sağlığını bozduğunu ve verimlerini düşürdüğü savı eğitim çalışanları üzerinde yapılan araştırmaların sayısını da arttırmıştır.

Işıkhan (2004), öğretmenlik mesleğini, eğitim ortamında kişilerin etkisinde kaldıkları özgün ve yoğun stres yaratan durumlar sebebiyle, bireylerin özellikle etkilenmesinde önemli oranda risk taşıyan bir meslek olduğunu belirtmiştir.

Eğitim ortamında çalışan bireylerin psikolojik açıdan sağlıklı olması örgütün de sağlıklı bir yapı oluşturmasına destek sağlar. Çünkü örgüt bireylerden oluşmuş bir yapıdır.

Bir örgütün sağlıklı oluşu ise verimliliğini doğrudan etkiler. Örgütün sağlıklı olması demek örgüt üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, kendilerini iyi hissetmeleri, her yönden sağlıklı olmalarıdır. Bu açıdan eğitim örgütlerinde de

öğretmenlerin sağlıklı olması okulun, eğitim sisteminin ve toplumun verimli olmasıdır.

Öğretmenlerin, genel olarak diğer mesleklerde çalışan kişilerin yaşadığı ortalama stresten daha fazlasını yaşadıkları kabul edilmektedir. Eğitim öğretim hizmetlerinde; öğrenci-öğretmen, okul-aile çatışmaları, öğrencilerin disiplin sorunları, aşırı kalabalık sınıflar ve yetersiz fiziki koşullar, fazla bürokratik iş, düşük ücret, terfi etmede güçlükler, toplumun eleştirileri, toplum desteğinin az olması, sosyal ve politik güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, ödüllendirme ve kurumda katılımın yetersiz olması vb. gibi sorunlar öğretmenlerde stres, kaygı ve tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Düşük iş performansı, işe yönelik olumsuz tutumlar, sıkça tekrarlanan iş devamsızlıkları, işten ayrılmak isteme ve hatta fiziksel, ruhsal sağlıkta bozulma gibi sonuçlara yol açarak eğitim ortamına, öğrencilere, ailelere ve tüm topluma yansıyan olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır (Akten, 2007: 3).

Öğretmenlik mesleğinde yaşanan tükenmişliğin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bunun örgütsel nedenlerini araştırmayı amaçlayan çalışmaların yapılması büyük önem taşır. Öğretmenlerde tükenmişlik yöneticilerin ve eğitim alanındaki uzmanların en önemli ilgi alanlarından biri olmalıdır. Öğretmenlerde rastlanan tükenmişliğe sebebiyet veren şartların iyileştirilebilmesi ancak öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ile mümkün olabilir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007) . Çünkü öğretmenlerin yaşayacağı tükenmişliğin sonuçları sadece kendilerini değil birçok kişiyi etkileyecektir. Yani öğretmenler bu bedeli tek başlarına ödemeyeceklerdir. Öğretmenlerde rastlanan tükenmişlik duygusunun ortadan kaldırılabilmesi bu duyguyu oluşturan nedenlerin tespitiyle mümkündür.

Yaşanan bu tükenmişlik durumu belirli bir düzeyde de olsa “önce insan” diyen Toplam Kalite Yönetimi ile önlenebileceği düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetinin en temel hedef olarak kabul edildiği TKY anlayışında, öğretmenlerin memnuniyetinin önemli bir faktör olarak göz ardı edilmemesi gerektiği savunulabilir. TKY ilkelerinin benimsenerek, örgüt içinde etkili bir şekilde uygulanması öğretmenlerde işten kaynaklı tükenmişliğin oluşumunu belirli bir düzeyde de olsa engellemede etkili olabilir.

Tükenmişlik ve Toplam Kalite yönetimi üzerine ayrı ayrı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak Toplam Kalite yönetiminin tükenmişliği önleyip önlemediği üzerine yapılan bir araştırmaya yapılan literatür taramalarında rastlanamamıştır. Bu çalışma bu açıdan önemlidir.

Problem cümlesi: “Adıyaman ilinde yaşayan ilkökul öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu sıkça rastlanan bir sendrom mudur ve bu sendrom Toplam Kalite Yönetiminin okullarda etkili bir şekilde uygulanmasıyla önlenebilir mi?”.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Adıyaman Merkez ilçedeki ilkökul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri, bu tükenmişliği etkileyen faktörlerin neler olduğu belirlenerek, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ilkökul öğretmenlerinde görülen tükenmişlikle ilişkisinin araştırılmasıdır.

Bu amaçtan yola çıkarak bu çalışma ile aşağıdaki tabloda belirtilen sorular oluşturulmuş, hipotezler kurulmuş ve beklenen sonuçlar yazılmıştır.

**Tablo 1.** Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçlar

Araştırma Soruları	Hipotezler	Beklenen Sonuçlar
1.İlkökul öğretmenlerinde tükenmişlik sıkça görülen bir sendrom mudur?	<b>H0:</b> Tükenmişlik ilkökul öğretmenlerinde sıkça rastlanan bir sendromdur <b>H1:</b> Tükenmişlik ilkökul öğretmenlerinde sıkça rastlanan bir sendrom değildir.	İlkökul Öğretmenlerinde tükenmişlik sıkça rastlanan bir sendromdur
2.Rastlanan bu sendromun sosyo- demografik faktörlerle bir ilişkisi var mıdır?	<b>H2:</b> Bu sendromun sosyo- demografik faktörlerle ilişkisi vardır <b>H3:</b> Bu sendromun sosyo-demografik faktörlerle ilişkisi yoktur	Bu sendromun sosyo-demografik faktörlerle ilişkisi vardır.
3.İlkokullarda TKY uygulamaları etkili bir şekilde sürdürülmekte mi?	<b>H4:</b> İlkokullarda TKY uygulamaları etkili bir şekilde sürdürülmektedir. <b>H5:</b> İlkokullarda TKY uygulamaları etkili bir şekilde sürdürülmemekte.	İlkokullarda TKY uygulamaları etkili bir şekilde sürdürülmektedir.
4.TKY uygulamaları ile Tükenmişlik Sendromu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	<b>H6:</b> TKY uygulamaları ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki vardır <b>H7:</b> TKY uygulamaları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	TKY uygulamaları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Gelecek nesilleri yetiştiren öğretmenlerin psikolojik durumlarının iyi olması sadece kendilerini değil çevresindeki yöneticiden, öğrencisine kadar herkesi etkiler. Öğretmenlik mesleğini icra eden kişilerin yaşadığı tükenmişlik duygusunun oluşum nedenlerinin araştırılarak bu oluşumu engellemeye etki edecek faktörlerin ortadan kaldırılması bu alan yöneticileri tarafından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmalar tepe yöneticilere fikir oluşturarak ortadaki negatif durumların tespitini ortaya koyarak, çalışanlar için daha sağlıklı bir iş ortamının oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu çalışma, birçok araştırmayla ortaya konan ilkökul öğretmenlerinde görülen tükenmişliğin, günümüz işletmelerinin modern yönetim anlayışını kapsayan Toplam Kalite Yönetimi ile önlenmesini tartışılmaktadır. Çalışma, Toplam Kalite Yönetiminin çalışan psikolojisi üzerinde etkisini inceleyerek, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının iş gören motivasyonunu artırarak tükenmişlik duygusunun oluşumuna sebebiyet veren örgütsel faktörlerin bir kısmını azaltabileceği üzerinde durmaktadır.

### 1.4. Varsayımlar

1. Öğretmenler anket sorularına dürüst bir şekilde cevap vermişlerdir.

### 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma Adıyaman ili Merkez ilçede 2012-2013 eğitim döneminde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlkokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
1. Araştırma verileri uygulanan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanıp, 230 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

### 1.6. Tanımlar

**Tükenmişlik:** Kronik fiziksel yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, mesleğe, genel olarak yaşama ve diğer

insanlara yönelik olumsuz tutumlar ile belirginleşen fiziksel, emosyonel ve zihinsel bir tükenme sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981).

**Kalite:** Kullanıma uygunluktur (Juran, 1970).

**Yönetim:** Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3).

**Toplam Kalite Yönetimi:** Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mala veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir. Modern kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır (Ishikawa, 1995: 46).

**Eğitim:** Eğitim, öğrenimin yaşamımıza kalite kattığını anladığımız süreçtir (Glasser, 1999: 186) .

## 1.7. Kısaltmalar

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**DT:** Duygusal Tükenme

**D:** Duyarsızlaşma

**KB:** Kişisel Başarı

## İKİNCİ BÖLÜM

### Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

#### 2.1.Tükenmişlik Sendromu

1970'lerin ortasında tükenmişlik kavramı işyerlerinin değişimiyle ortaya çıktı. 1980'lerin sonu, 1990'ların başında işyerlerinde köklü değişimler gerçekleşti. Bu değişime kamu sektörlerinin özelleştirilmesi ve bilgi teknolojisi devrimi yol açtı. İşletmeler küçülmeye gitti ve içyapılarını değiştirerek çalışanları daha fazla iş yükü, daha uzun saatler ve ödüksüz kariyer artışları ve iş güvenliği olmayan iş tanımlamalarına zorladılar. Paine'ye göre (1982), bu faktörlerle, yüksek seviyede iş stresi, kişisel öfke ve mücadele ruhunu kaybetmek olarak tanımlanan tükenmişlik sendromuna yol açmıştır ki bu da ciddi kişisel, örgütsel ve sosyal sonuçlar doğurmaktadır (McDonald, 2008: 1).

İlk kez Freudenberger (1974 ve 1975) tarafından ortaya konan tükenmişlik kavramı daha sonra Maslach ve Jackson (1981) tarafından tanımlanmıştır. Maslach ve Jackson, tükenmişliği kronik fiziksel yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, mesleğe, genel olarak yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlar ile belirginleşen fiziksel, emosyonel ve zihinsel bir tükenme sendromu olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Cardinell (1981) tükenmişliği insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, ayrıca insanlarla uzun süreli yoğun ilişkide olmanın sonucu olarak sürekli ve tekrarlanan duygusal baskıdan kaynaklı bir yorgunluk tepkisi olarak da tanımlanmıştır (Pines, Aronson ve Kafry, 1981: 15).

Kişilerin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak da tanımlanan tükenmişlik kavramı, daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Bu durum sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005: 29).

Tükenmişlik, bizi harekete geçmekten alıkoyan ve öfke uyandıran bir şeyin eksikliğinin algısıdır. Bu eksiklikler, eğitim, boş zaman, olanak, yetenek, temiz hava, örgütsel güç, çeşitlilik, görevler, etki ölçümü kriterleri, mücadele mekanizmaları, çalışan uyumu, mesleki ve kişisel farkındalık, motivasyon veya denge eksiklikleri olabilmektedir. Bu faktörler hayatımızda belirli bir derecede var olduğundan, tükenmişlik potansiyeli her daim vardır (Wicks, 2010: 28).

Tükenmişlik sadece bir dramatik bölümden oluşmaz ve zaman zaman gerçekleşen mutsuzluk ve cesaretsizlikle karıştırılmamalıdır. Aksine, aşama aşama oluşan, ilerleyen ve uzun süreli bir sendromdur. Duygular öyle kronikleşir ki, bireyler çoğu zaman problemin farkına bile varamazlar. Tükenmişlik kurbanları semptomların farkında bile olmadan inanılmaz derecede acı çekerler. Otomatik bir pilot gibi davranırlar ( Grady ve Brock, 2002: 6 ).

Psikanalitik yaklaşıma göre, bireylerin iş algıları ve yaşayabilecekleri tükenmişlik; çözülememiş çocukluk problemleri ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre, birey çocukluğunda yaşadığı yaralanmaları iyileştirecek şekilde çalışmak ister. Bireyin elde ettiği başarı, çocukluk yaralarının iyileşmesini sağlamakta; ancak başarısızlık, çocukluk travmalarını tekrarlatarak tükenmişliğe neden olmaktadır. Klinik çalışmalar kişilerin kariyerlerinin, onların zorlu çocukluk deneyimlerinin üstesinden gelmeye iten bilinçaltı baskılardan etkilendiğini göstermektedir. Kişilerin kariyer hayatlarına girdiklerinde sahip oldukları amaç ve beklentiler, bu bilinçaltı zorlamalarla ilgilidir ve hayatlarının önemli bir bölümünü etkilemektedir. Bu amaçları elde etmekte başarısız olduklarında ortaya çıkan tükenmişlik ise bunun önemli bir göstergesidir (Akt: Sürgevil, 2006: 6)

Tükenmişlik başka bir tanımda ise özel yaşam ile çalışma yaşamı esnasında görülen stresle baş edebilme konusundaki yetersizlik şeklinde ifade edilebilmektedir. Selye'ye göre insan organizması strese üç aşamalı biçimde tepki verir: başlangıç niteliğindeki “alarm aşaması” içinde, stresi ortaya çıkaran durumla karşılaşıldığı anda otonom sinir sistemi harekete geçer ve adrenalini temelli olarak kan şekerinin yükselmesi, mide asidinin salgılanmasının artması, terleme, şaşkınlık ve uyumsuzluk gibi durumlar görülür. Stres durumunun devam etmesi halinde “direnme” aşamasına geçilir ve organizmanın direnci normalin üzerine çıkararak kendi bütünlüğüne tehlike olarak gördüğü stres kaynağını etkisiz hale getirmeye çalışır. Tüm bu etkenlere

rağmen stres halinin ortadan kalkmaması durumunda artık “tükenme” haline geçilir. Bu noktada normalin üzerinde bir direnç göstererek kapasitesinden çok daha fazlasını kullanan organizma, ilk aşamadaki tepkimeleri yeniden göstermeye başlar ve bir süre sonra da teslim olur. Enerjisini tümüyle tüketmiş olan organizma artık birçok hastalığa açık hale gelmiştir (Eroğlu, 2006: 405-406).

Örgüt içerisinde yaşadığı stresle başa çıkamayan ve artık direnemeyen kimse bu tükenmişlik durumunun beraberinde getirdiği rahatsızlıkları yaşayarak hem kendisine hem de çalıştığı kuruma fayda sağlayamayan bir birey halini alacaktır. Bu durum kişinin sosyal hayatını da etkileyerek onu hayattan soyutlayacak ve belki de çok acı çekmesine sebebiyet verecektir.

### **2.1.1. Tükenmişlik sendromunun nedenleri**

Şanlı (2006), tükenmede kimi sosyo-demografik verilerle ilgili değişkenlerin önemli olduğunu belirtmiştir. Evli, yaşlı ve çocuklulara göre genç, bekâr ve çocuksuz kişilerde, daha uzun süredir çalışan ve daha deneyimlilere göre meslekte daha yeni ve deneyimsiz olanlarda tükenmenin daha yüksek düzeylerde yaşandığı bildirilmektedir. İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir. Kadınlarda, bekârlarda, meslekte daha yeni ve deneyimsiz olanlarda tükenme daha yüksek düzeylerde yaşanmaktadır. Öte yandan cinsiyet konusundaki araştırmalar tutarlı sonuçlar ortaya koymamıştır. Kimi çalışmalar kadınlarda, kimileri erkeklerde iş stresi ve tükenmenin daha yoğun yaşandığını bildirirken, kimilerinde cinsiyetler arası farklılıklar bulunamamıştır. Tükenmişliğe etki eden faktörler bu çalışmada bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmıştır.

#### **2.1.1.1. Bireysel faktörler**

Tüm bireylerin tükenmişlik yasama olasılığının var olduğu kabul edilmekle birlikte, belirli özellikteki bireylerin bu riski diğerlerine nazaran daha çok taşıdığı bilinmektedir. Bu özellikler arasında, dış kontrol odaklı olma; kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma gibi özellikler sayılabilir. Bunların yanında gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluk, bireyin kişilik özelliği ve hayatını etkileyen olaylar üzerindeki kişisel kontrolü, yaş, eğitim, cinsiyet, denetim odağı, medeni



durum, çocuk sayısı, işe bağımlılık, motivasyon, performans, iş dışı yasamdaki stresler, mesleki doyum, informal destek, üstlerinden gördüğü destek, iş doyumsuzluğu, işten soğuma gibi faktörlerin mesleki tükenmeye yol açan bireysel faktörler arasında sayılabildiği görülmektedir (Akten, 2006: 30).

Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler, hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar ( Akt: Ardıç ve Polatçı, 2000) .

Bilişsel dayanıklılıktan yoksun kişilerin strese daha yatkın oldukları, fazladan verilen işleri yük olarak algıladıkları; güçlü kişilik özelliğine sahip olanların ise hayatı ilginç ve heyecanlı buldukları, bu nedenle de iş yaşamında daha az stres yaşadıkları, verilen işleri ilerleme fırsatı olarak değerlendirdikleri kabul edilmektedir (Fowler, 2006: 177).

### **2.1.1.2. Örgütsel faktörler**

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı olarak tanımlanabilir. Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri

arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 139).

Yapılan işin niteliği, çalışılan meslek, çalışma alanının fiziksel özellikleri, çalışma süresi, eğitim durumu, alınan kararlarda etki derecesi, diğer çalışanların ve amirlerin desteği ile örgütün yönetim yapısı gibi bazı faktörler de örgütsel nedenler olarak ele alınabilir (Izgar, 2001: 50).

Bu tür örgütsel nedenlerin birçoğu iyi bir yönetim anlayışıyla desteklenerek düzenlenebilir. Adil bir örgütte çalıştığına inanan birey, değer yargılarını ve beklentilerini dile getirebildiği takdirde kendini daha mutlu hissederek tükenmişlik duygusundan uzaklaşacaktır.

### **2.1.2. Tükenmişlik sendromunun belirtileri**

Iwanic (1983), tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceğini belirtmektedir. Buna göre tükenmişliğin hafif, orta ve şiddetli olmak üzere üç derecesinin olduğu, birinci derecede tükenme gösterenler; kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonsuz çabalarda bulunur. İkinci derecede tükenme gösterenler, hafif tükenmişlik gösterenlerle aynı belirtileri gösterir ancak bu belirtiler iki haftada bir veya daha sık tekrarlarlar. Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler fiziksel rahatsızlıklar ülser kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler. Tükenmişliğin en önemli belirtileri; aşırı sinirlilik, uykusuzluk, yorgunluk, kızgınlık, katılık, depresyon, rahat olamama ve insanları iticiliktir.

Tükenmişlik bir semptomlar örüntüsüdür. Bu semptom örüntüsü birdenbire değil, yavaş yavaş ve uzun bir süre sonunda ortaya çıkan bir durumdur (Ersoy ve Utku, 2001: 44). Bu semptomlar örüntüsü genellikle “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür. Böyle kişiler kendilerini aşan bir çalışma temposuna girdiklerinden dolayı belli bir süre sonra yapacakları işlere yetişemez olurlar ve uğradıkları başarısızlık sonucunda da büyük hayal kırıklıkları yaşarlar. Aşırı yük altına girmek, tükenmişliğe yol açan nedenlerden yalnızca bir tanesidir. Kişiler çalışma koşulları uygun olmadığında, işlerini severek yapamadıklarında ya da problemleriyle ilgili olarak uygun başa çıkma davranışları göstermedikleri zamanlarda da tükenmişlik belirtisi gösterebilirler. Tükenen biri dışarıdan bakıldığında pek sempatik değildir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı,

önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Bu görüntüyü biraz aralayıp altındaki kişinin gerçekten acı çektiğini göremezsek, içimizden onun yanından uzaklaşmak gelir (Ören ve Türkoğlu, 2006: 4).

Tükenme gösterenler psikolojik olarak içe çekilirler. Psikolojik geri çekilme; yüzeysel ilişkilere girme, kişilere ayrılan zamanı kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcama, oyalama ya da yardım alan kişiden uzaklaşma biçiminde görülür (Maslach ve Jackson, 1981).

Yaşanan bu tür psikolojik geri çekilmeler kişiyi sosyal hayattan ve iş yaşamından uzaklaştırarak daha da yalnızlaştıracaktır. Bu yalnızlık ve tükenme durumu artık dışarıdan açıkça gözlenebilecektir.

Tükenmişlik yaşayanlarda gözlenen bu tür belirtile biyolojik ve fiziksel belirtiler ve davranışsal ve duygusal belirtiler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

#### ***2.1.2.1. Biyolojik ve fiziksel belirtiler***

Tükenmişliğin fiziksel ve biyolojik belirtileri olarak, birçok hastalık baş gösterebilir. Bu hastalıklar ülser, mide-bağırsak ve dermatolojik bozukluklar, yüksek tansiyon, koroner kalp rahatsızlıkları gibi hastalıklar olabilmektedir. Diğer belirtiler ise baş ağrısı, mide bulantısı, uyku problemi, sırt ve boyun ağrıları, huzursuzluk, kilo artışı, kilo kaybı ve alkol ve ilaç bağımlılığı olabilmektedir. Bu sendromu tanımlayan birçok yazar tarafından ise en yaygın rastlanan belirtinin kronik yorgunluk olduğu belirtilmiştir (Akt : Gates, 2007: 24).

Bu tür kronik yorgunluk yaşayan çalışanlar, yaptığı işten artık hiçbir şekilde zevk alamayan bireyler haline alarak mutsuzlaşacaktır. Bu durum da yukarıda belirtilen birçok hastalığı beraberinde getirecektir.

#### ***2.1.2.2. Davranışsal ve duygusal belirtiler***

Tükenmişlik kişilikte çarpıcı değişimlere yol açabilmektedir. İşbirlikleriyle toplantılara ve tartışmalara önemli katkılarda bulunan dışa dönük, cana yakın kimseler, bitkin, içine kapanık ve hatta asık suratlı olabilmektedirler. Daha önceleri çocuklarla ve ev işleriyle uğraşacak enerjisi bulunan kimseler tükenmişliğin etkisiyle dikkatsiz ve uyuşuk olabilmektedir. Her şeye ilgisini kaybedebilir (Sala, 2009: 212). Gerginlik, depresyon, ağlamaya ve bağırma karşı eğilim, paranoid belirtiler, riskli

davranışlarda artış ve alaycılık da davranışsal ve duygusal belirtiler arasında sınıflandırılabilir (Hanım, 2000: 211).

### **2.1.3. Tükenmişlik modelleri**

Tükenmişlik konusu ele alındığında birçok farklı tükenmişlik modeli ile karşılaşmak mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

#### **2.1.3.1. Edelwich modeli:**

Edelwich (1980) tükenmişliği, fiziksel ve duygusal enerjinin azalmasıyla meydana gelen yorgunluk ve bitkinlik hali olarak tanımlamakta ve dört aşamada gerçekleştiğini savunmaktadır. Bunlar:

*İdealist coşku:* Kişide enerjinin, umudun ve beklentilerin yüksek olduğu dönemdir. Mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Bu aşamada kişi övgü beklerken, ön yargılı tutumlarla, mesleki ilkeleri ve amaçları zedeleyen engeller ve sorunlarla karşılaştıkça yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu süre çoğunlukla çalışmaya başlandıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar (Gökçakan ve Murat, 2007).

*Durgunluk:* Kişi kendisini artık enerji dolu hissedememektedir ve idealizmini kaybetmiştir. Hayal kırıklıkları yaşamaya başlamıştır ve durağanlaşmıştır. Artık işten çok diğer aktivitelere ilgi duymaya başlamıştır.

*Engelleme:* Bu aşamada kişi artık iyice mesleğiyle ilgili engellemeler yaşadığını düşünür. Bu engellemeler iki şekildedir. Birincisi kişinin karşısındakilerin isteklerini gerçekleştiremediğinden engellenmesi diğeri ise kişinin kendinin engelleniyor olduğu düşüncesidir.

*Apati:* Bu son aşamada ise kişi artık işten tamamiyle kopma eğilimi göstermektedir. İşe geç gelmeler, erken ayrılmalar ve hatta bazen rapor ve izinlerle hiç gelmeme durumları söz konusudur. Kişi işe olan ilgisini kaybetmiştir.

#### **2.1.3.2. Leiter modeli**

Maslach ve Leiter'a (1997) göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen örgütsel faktörlerden kaynaklı bir durumdur.

Leiter (1991)'ın tükenmişlik modeli iki sayılıya dayanır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi birinci sayıltıyı oluşturur. İkinci sayılı ise üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleriyle farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesi oluşturmuştur. Modelin ana fikrini duygusal tükenmişlik oluşturur. Çalışanlar işteki stres kaynaklarına ve taleplerine daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Modele göre çalışanlar tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak baş etmektedir. Duyarsızlaşma çalışanların iş ilişkilerinde ki kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır. Model duygusal tükenmişliğin mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmiştir. Duyarsızlaşma başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir (Demirkol, 2006).

Özetle, Leiter'ın tükenmişlik modeli Maslach tükenmişlik modeli ile taban tabana benzerlik göstermektedir ancak Leiter bu tükenmenin iş saatleri dışındaki saatleri de etkileyerek, farklı kişilerde ve farklı çevre koşullarında farklı şekillerde ortaya çıkacağını savunur.

### ***2.1.3.3. Maslach tükenmişlik modeli***

Maslach tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom olduğunu ve bu sendromun kendini üç boyutlu olarak gösterdiğini savunur (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Bu boyutlar:

#### ***2.1.3.3.1. Duygusal tükenme***

Duygusal tükenmişlik kavramı, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Yoğun ilişkilerin uzun süre

devam ettirilmesini gerektiren işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu gözlenmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1).

Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar kendilerini aşırı yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissederler, diğer bir deyişle duygusal tükenme kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygusu olarak da tanımlanır (Özer,1998: 15). Bu durum, insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişki kurulan mesleklerde daha çok hissedilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:100).

Kendini sürekli yorgun ve hatta bitkin olarak hisseden çalışan iş yerinde mutsuzlaşmaya başlayacaktır ve kişi kendini ağır bir yükün altında gibi hissedecektir. Artık duygusal kaynaklarını tamamen kaybeden birey işine olan motivasyonunu yitirerek, duygusal tükenme boyutunu yaşayan mutsuz bir çalışan halini alacaktır.

#### **2.1.3.3.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, diğerlerine ilgi göstermeme, uzaklaşma, aldırış etmeme ve düşmanca tavırlarından dolayı bireyin kendisini ve hizmet verdiklerini olumsuz biçimde algılamasıdır (Lee ve Ashfort, 1990; Maslach ve Jackson, 1981).

Bireyin tükenmişlik durumuna bağlı olarak özgüveninde meydana gelen azalma, müşteriye karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlara dönüşmektedir. Bu tutum ve davranışların yoğun stres ve psikolojik doyumsuzluğa bir tepki olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Özellikle bireyin “özgüvenini saldırılara karşı savunmasız bırakan tükenmişlik sendromu, diğerlerine (çalışma arkadaşları, müşteri, paydaşlar gibi) ilgisizlik, kızgınlık, umursamazlık, öfke bileşkesi olarak yansımaktadır. Karşılıklı bir etkileşim ile sonuçlandığı için tükenmişliğin etkisi sadece bireyle sınırlı kalmamaktadır. Bireyin temasta olduğu iş, olay ve diğerlerini de kapsam alanına almaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 148).

Bu evrede çalışanların müşterilere karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlar, müşteri merkezli yönetim anlayışıyla taban tabana zıt bir gelişmedir (Brennkmeijer, 2002: 2). Modern çağda müşteri memnuniyetinin ön planda tutularak planlanan her aşama, duyarsızlaşan bireylerin müşterilere sergileyecekleri davranışlarla tersi bir hal alacaktır. Çünkü duyarsızlaşma boyutunda tükenme yaşayan çalışan için müşteri artık çok da önemli değildir. Çevreye karşı ilgisizleşen çalışan artık kuruma da zarar vermeye başlayacaktır.

### **2.1.3.3.3. Düşük kişisel başarı**

Düşük kişisel başarı, kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach, 2003: 190) .

Müşterilere karşı olumsuz tutum sonuç olarak kişinin kendisine dönüş yapmaktadır. Çalışan kişi, müşterilere karşı davranışlarından ve düşüncelerinden dolayı kendini suçlu hissedebilir. Kendini soğuk ve duyarsız hisseder ve müşterilerle çalışmada kendini başarısız bulur. “Sanırım bu tür bir işte çalışmamalıyım” gibi düşünceler yaygın tepkilerdir. Kendilerine karşı güvenleri ve algıları sarsılır ve depresyon yaşayabilirler (Morton ve Salus, 1994: 58).

Kendilerini artık verimsiz ve işe yaramaz hisseden bu kimseler ciddi boyutta özgüven kaybı yaşayarak, artık işyerlerinde gerçekten problem halini alabilmektedirler.

### **2.1.4. İlkokul öğretmenlerinde tükenmişlik**

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı çalışmalara göre, öğretmenlik mesleği, sağlığı tehlikeye sokan ve günlük yaşamsal problemler ile başa çıkmayı zorlaştıran yüksek riskli meslek gruplarından biri olarak ele alınmaktadır (Kırılmaz, Celen ve Sarp, 2003: 3). Bu nedenle tükenmişliğe maruz kalanlar arasında öğretmenler önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü eğitim-öğretim hizmetlerinde; öğrenci-öğretmen, okul-aile çatışmaları, öğrencilerin disiplin sorunları, fazla bürokratik iş, terfi etme güçlükleri, toplumun eleştirileri, toplum desteğinin az olması, sosyal ve politik güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, ödüllendirme ve kurumda karar sürecine katılımın yetersiz olması gibi sorunlar mevcuttur. (Campell, ve Liyod, 1983).

Öğrenci disiplin problemleri, öğrencinin duyarsızlığı, kalabalık sınıflar, gönülsüz tayinler, rol çatışması ve öğretmenlerin eleştirilmesi gibi stres faktörleri onlarda tükenmişliğe yol açabilmektedir. Yaşam doyumu, bireylerin kendi yaşam örüntüleri ve standartları ile ilişkili süreçlerinin bir bütünüdür. Öğretmenlerin ekonomik durumları, mesleki statüleri, hizmet verdikleri yer ve çevre koşulları ve beklenti düzeyleri gibi değişkenler onların yaşam doyumlarını etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla öğretmenlerin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerini algılama biçimleri, yaşam doyumlarını da etkilemektedir (Avşaroğlu ve vd. , 2005: 118).

Eğitim surecinin en önemli paydaşlarından birini teşkil eden öğretmenlerin, tükenmişliklerinin neden olabileceği olumsuzluklar, diğer bazı hizmet sektörlerindeki tükenmişlikler açısından değerlendirildiğinde, çok daha riskli sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü burada öğretmenin karşısında bulunanlar, birçok açıdan öğretmene muhtaç ve kimi zaman öğretmeni kusursuz görüp onu yegâne model almaya çalışan öğrencilerdir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi içindeki öğretmenlerin karşısındaki bireylere (öğrencilere) yönelik asli görevlerini yapamayacakları aşikârdır. Böylesi bir ruh hali içindeki öğretmenlerden hem çalışmayı seven hem de sevmeyen öğrenciler de etkilenebilmektedir. Başarılı ve çalışmaya arzulu öğrencilerin böylesi bir durumumda motivasyonlarını yitirmeleri, onların eğitim olanaklarından yeterince faydalanmalarına engel olacağı gibi, ilgisiz öğrencileri de harekete geçirecek en ufak bir zorlama (öğretmenin motive ediciliği) olmadığından çalışmak için gayret sarf etmeyeceklerdir (Yücel, 2006: 21).

Bu tür bir gayret sarf etmeyen öğrenciler bir zaman sonra öğretmenlerinde rastlanan bu tükenmişliğin kurbanı olabileceklerdir. Çünkü onları hayata hazırlaması gereken öğretmenlerinin psikolojik olarak sağlıklı davranışlar sergileyemeyip, ilgisiz, öfkeli vb. tutumlar içerisinde olması öğrencileri derslerden ve okuldan uzaklaştırabilir. Bu durum da onların hayata yenik başlamaları anlamına gelebilir.

Tükenmişlik durumunun sıkça rastlanabildiği öğretmenlik mesleğinde kuşkusuz ciddi önlemler almak üst yönetimin görevlerinden biri olmalıdır. Bu tür bir görevi icra ederken, yöneticiler yönetim anlayışlarını gözden geçirerek, buna sebebiyet verebilecek örgütsel nedenlerin değerlendirmesini yapmalıdırlar. Dikey değil de yatay yönetim anlayışını benimseyen TKY felsefesiyle kurumlarındaki öğretmenlerin duygusal durumlarını tespiti daha kolay bir hal alacaktır ki bu da tükenmişlik henüz daha alt boyutlardayken kişinin yaşadığı işyeri problemlerinin yönetimin desteğiyle ve çözümüyle daha pozitif sonuçları doğuracaktır. Araştırmanın kavramsal çerçeve kısmının ikinci kısmını ise tükenmişlik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu varsayılan TKY anlayışına yer verilmiştir.



## 2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Modern çağın yönetim anlayışı olarak adlandırılan Toplam Kalite Yönetimine dair tanımlamalar yapılmadan önce, onu oluşturan kalite ve yönetim kavramlarının tanımlanması faydalı olacaktır.

### 2.2.1. Kalite

Birçok kişiye kalite nedir diye sorulduğunda, soyut terimlerden bahseder. “Kalitenin neye benzediğini size söyleyemem ama onu görünce tanırım” veya “Kaliteli ürünü veya servisi rakamlarla ifade edemiyorsunuz” gibi cümleler yaygın olarak kullanılan cümlelerdir. Ancak, bir departman tarafından üretimin bir parçası olacaksa, kalite kavramı açık bir şekilde tanımlanmalı ve tamamıyla anlaşılmalıdır (Schiller, Kovach ve Miller, 1994: 3).

Uluslararası Kalite Standartlarında en iyi bilinen ISO 9000 ise kaliteyi ihtiyaçları karşılamada kullanılan bir takım dereceler olarak tanımlamaktadır (Castillo, 2008: 71).

Kalite için verilen bir diğer tanım ise müşteri memnuniyetidir. Müşteriyi memnun eden bir ürün büyük bir pazara sahip olur. Müşteriye verilen önemden dolayı “müşteri kraldır” sloganı kullanılır. Bu şu anlama gelmektedir, bir ülkedeki kralın siparişleri, gereksinimleri, istekleri içtenlikle alınmalı ve neye mal olursa olsun karşılanmalıdır (Suganthi ve Samuel, 2004: 17).

Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne göre kalite; bir mal veya hizmetin belli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerin bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir (Kovancı, 2001: 2).

Kalite birkaç ay veya yıllık bir program değil yaşam felsefesidir. Israr, sebat, başarıya kadar deneme, öğrenme, bilgi ve sürekli iyileşme ister. Her yenilikte olduğu gibi öncülük eden ve erken başlayan rekabet üstünlüğü sağlar ve dolayısıyla daha çok kazanır (Özbaşar, 1995: 12).

Yukarda görüldüğü gibi kalite birçok kişi tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tüm hayatımızda önemli bir yeri olan kalitenin işyerlerinde neden çok büyük bir öneme sahip olduğu ise aşağıda belirtilmektedir.

### 2.2.2. Neden kalite?

Kalitenin nedenleri iki başlık altında incelenebilir. Bunlar (Altınbaş, 2000: 25) ;

#### Etken Nedenler

- Kalitenin tüketiciyi anlamanın bir yolu olduğu bilinci
- Kalitenin kurum içi maliyetlerde azalma sağlaması
- Rekabet gücünün temel taşı olması

#### Edilgen Nedenler

- Diğer kurumların uygulaması
- Kurum imajını desteklemesi
- Uluslararası platformda gerekli olması
- Çalışanları kuruma bağlama amacını desteklemesi
- Kalite düşüncesinin, çalışanların ailevi ortamlarına yansıtmasını sağlaması
- Gereksiz kanalları azaltması
- Yönetim düşüncesini kalitesini arttırması
- Kararlarda etkinliği getirmesi
- Liderlikte değişimi sağlaması
- Pasif çalışandan etkin çalışana gidişin göstergesi olması
- Kazanılan zamanı yatırıma çevirmesi
- Katılımcı yönetim tarzının uygulanmasını getirmesi
- Kurum içi iletişimin iyileştirilmesine katkıda bulunması
- Çalışanların değerlendirilmesi
- Kurum amaçlarının netleştirilmesi

Kalitenin örgütler için hayati bir öneme sahip olduğu yukarıdaki etken ve edilgen sebeplerden de açıkça görülmektedir. Kendisine kalite anlayışını temel hedef olarak koyan bir örgütün başarıyı da yakalayabilmesi çok zor olmayacaktır.

### 2.2.3. Toplam kalitenin gelişimi

Bir sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde, uygulanan yöntem ve tekniklerde,

çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefe (Akal, 1995: 85) olarak tanımlanan Toplam Kalitenin gelişimine bu alandaki önemli çalışmalarıyla katkıda bulunan yazarların etkisi çok büyüktür. Bu yazarlar:

### **2.2.3.1. W. Edwards Deming**

Toplam Kalite Yönetim felsefesi ve pratiğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan Deming felsefesinin özünü çatışmaya dayalı yönetim anlayışı yerine işbirliğine dayalı yönetim ilkesi oluşturur. Bu felsefenin temelinde ise birinin kazanabilmesi için bir başkasının kaybetmesi gerektiği şeklindeki hakim düşünce tarzından çok kimse kaybetmeden herkes kazansın şeklindeki düşünce biçiminin yattığı söylenebilir (Şimşek, 2001: 362).

TKY'de Deming'in önemi, Japonya'da Japonlara istatistiksel kalite kontrolünün nasıl yapacağını öğretirken geliştirmiş olduğu bir mantıksal çevrime dayanır. Daha sonraları Deming Çevrimi olarak adlandırılan bu süreç dört işlevden ibarettir. Deming çevriminin birinci süreci planlama evresinde sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusudur. Yap ya da uygula evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. Denetleme evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya koyulur. Hareket et evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır. Başarılı sonuçlara ulaşıldı ise bunların ilerideki aşamalar için birer rehber standart olması kabul edilir. Çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Küçük ama sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu çevrim uygulanmaktadır (Eren, 2003: 117-118).

Deming ayrıca, kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için aşağıdaki 14 ilkenin uygulanması gerekliliğini savunur (Daft, 1994: 632).

1. Yönetim sürekli olarak gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
2. TKY felsefesi en üst kademededen en alta kadar bir kurumun tüm çalışanları tarafından benimsenmelidir.
3. Kalite analizlerinden istatistiksel teknikler kullanılmalıdır.
4. Kurum faaliyetleri sadece ücret boyutuna göre değerlendirilmemelidir.

5. Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli olarak eksiklikler aranmalı ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
6. Kurum çalışanlarına sürekli eğitimler verilmelidir.
7. Liderlik anlayışı kurum içinde özümsemelidir.
8. Korku yerine güven esas alınmalı ve yaratıcılık teşvik edilmelidir.
9. Bölümler ve gruplar arasındaki sınırlar kalkmalıdır.
10. Verimlilik, yöntemler geliştirilerek artırılmalıdır.
11. Ölçülebilen hedefler koyarak bu hedeflere ulaşılmaya çalışılmalıdır.
12. Çalışanlara yaptıkları ile övünmeleri sağlayacak fırsatlar tanınmalıdır.
13. Tüm kurum çalışanlarının kendisini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
14. Kurum yönetimi, değişimin anlaşılmasına ve uygulanmasına ilişkin önlemleri almalıdır.

Deming, bu ilkeleriyle bir örgütü başarıya götürecek aşamaları sıralamış ve bu başarıya giden yolda çalışanların psikolojisinin önemine değinmiştir.

### **2.2.3.2. Joseph M. Juran**

Juran'a göre, kalite işletmenin bütün faaliyetlerini ilgilendiren bir olgudur ve kalite projeleri işletmedeki herkesin yardımıyla yürütülmelidir (Juran, 1962: 24).

Juran kalite gelişimi konusunda fikirlerini ise 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar (Cafıoğlu, 1996: 8):

- Gelişme için fırsat ve ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirme ortamı sağlanması
- Gelişme için doğrudan hedeflerin belirlenmesi
- Süreç gelişmesini sağlamak için organizasyonel yapının oluşturulması
- Uygun eğitimin sağlanması
- İlerlemenin tanımlanıp rapor edilmesi
- Problem çözme için proje yaklaşımının uygulanması
- Başarının tanınıp kuvvetlendirilmesi
- Sonuçların tartışılması
- Değişimle ilgili kayıtların tutulması
- Firmadaki bütün süreçler için yıllık gelişme çevrimlerinin oluşturulması

Kalite anlayışının gelişiminde önemli bir yere sahip olan Juran, ihtiyaçların belirlenmesinden sonra yapılan planlamayla harekete geçilmesi gerekliliğini savunarak, verilecek eğitimlerin ve sonuçlarında tüm süreçler için değerlendirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

### 2.2.3.3. *Armond V. Feigenbaum*

Feigenbaum, kalite yönetimine parasal bir yaklaşım getirmiştir. Kalite programlarının etkili bir şekilde kurulması ve yönetiminin bu alanda yapılacak yatırımların geri dönüş hızını belirleyeceğine inanmakta, kalitesizliğin maliyetinin belirlenmesinin kalite yönetimi için gerekli olduğunu öne sürmüştür (Peşkiricioğlu, 1999: 19-20).

Feigenbaum (1983), toplam kalitenin uygulanmasında başarıya ulaşma konusunda on ilke belirlemiştir (Akat vd. , 2002: 113-114).

- Kalite yalnızca bir bölümün değil, tüm organizasyonu kapsayan bir süreçtir.
- Kalite müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerini ifade eder.
- Kalite ve maliyet fark değil, bir bütündür.
- Kalite hem bireysel, hem de ekip çalışma ruhunu geliştirir.
- Kalite bir yönetim metodudur.
- Kalite ve yenilik bir biriyle çok yakından ilgilidir.
- Kalite bir ahlak felsefesidir.

Kalite sürekli gelişmeye yönelik faaliyetler içerisinde olmayı gerektirir.

- Kalite organizasyonda verimliliğin sağlanması için en az sermaye-yoğun tekniklerin kullanılmasını sağlayacak ve maliyet etkinliği getirecek bir araçtır.
- Kalite üreticiler ve tüketiciler arasında oluşturulacak bir sistem çerçevesinde yürütülür.

Feigenbaum müşteri beklentilerinin göz ardı edilmeden bir kalite ahlakının geliştirilmesini ve bunun sürekli gelişmeyi ilke edinerek, maliyetleri de azaltması gerekliliğini savunmuştur.

#### **2.2.3.4. Kaoru Ishikawa**

Ishikawa, kalitenin gelişiminde oldukça katkısı olan bir diğer kişidir. Kalite çemberlerini bir formasyon geliştirme sistemi olarak ortaya koymuştur (Efil, 2003: 102). Kalite çemberleri (Quality Circles), katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığı gibi, bu çemberlerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği Pareto Analizi ve ilkesi (80/20 ilkesi), Balıkkılçığı (fishbone) diyagramları, Histogram, Dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur (Koçel, 2007: 288).

Japonyada kalite bilincinin gelişmesinde çok önemli bir role sahip olan Ishikawa, ABD’de Juran ve Deming’le ortak çalışmalar yürütmüştür. Çalışanlara saygı duyularak onların fikirlerinin örgüt için hayati önem taşıdığına inanarak birçok problem çözme tekniği üzerinde çalışmıştır.

#### **2.2.3.5. Philip B. Crosby**

Philip Crosby, üretim temelli yaklaşımını “standartlara uygunluk” şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre mühendislik ürün karakteristiklerini belirler ve belirlenen bu karakteristikleri karşılama oranı arttıkça kalite de yükselir. Bu yaklaşımın önemi Ford’un vites kutusunu Mazda’nınki ile karşılaştırması ile ortaya çıkmıştır. Ford’un Vites kutularında kullandığı parçalar tolerans limitleri içerisinde olmasına rağmen problem yaratmıştır. Mazda’nın kullandığı parçalar ise çok daha az sapma göstermiş ve uzun yıllar problemsiz çalışmıştır. Bu örnek, ürünün sadece spesifikasyonları karşılama oranının yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım objektif, ölçülebilir kalite standartlarının sağlanması ve kalite maliyetlerinin azalması yönünde avantajlara sahiptir. Ancak yaklaşımın dezavantajı ise müşteri tercihlerini dikkate almamasıdır. Standartlara uygunluğun müşteri memnuniyetini de beraberinde getireceğini savunmuştur (Akt: Bakan ve Penpece, 2004: 327).

Crosby kaliteyi “ihtiyaca uygunluk” olarak tanımlar ve sıfır hata felsefesini savunarak maliyetlerin azaltılması gerekliliğini savunur.

#### **2.2.4. Yönetim**

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında “kalite” ve “toplam kalite” kavramları üzerinde duruldu. Bundan sonraki kısımda Toplam Kalite Yönetimi kavramının üçüncü bileşeni olan “yönetim” kavramı ele alınmıştır.

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak tanımlanan yönetim bilimi ile ilgili kavramların tanımı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamakta isteksiz davranmaktadırlar (Koontz, 1964: 104).

Yönetim, ekonomistlere göre, toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilere göre ise bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur (Can vd. , 1998: 59).

Yukarda da belirtildiği gibi yönetim konusunda birçok tanım yapılmıştır. Ancak her tanımın kendine özgü bir takım eksik tarafları vardır. Örneğin “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır” şeklinde yapılan bir tanım veya yönetim “başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur” biçimindeki bir tanım, yönetimi sadece beşeri bir süreç olarak görmektedir. Oysa yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetim insanları olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Diğer bir deyimle, insanlarla çok iyi geçinen ve onlara verdiği emirleri eksiksiz yaptırabilen bir yönetici maddi araç ve gereçlerle parayı ölçülü, yerinde ve etkin kullanamayabilir. Şu halde yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3).

Birçok farklı tanımının yapılmasına rağmen yönetim olgusu modern işletmelerde çok önemli bir kavram halini almıştır.. Planlama evresinden başlayarak, kontrol evresine kadar bir örgütte yönetimin etkililiği önem taşımaktadır ve gün geçtikçe gerek liderlik vasfı , gerek yönetim anlayışları tartışılarak bu olgu işletmelerin gündemine oturmaktadır.

### **2.2.5. Toplam kalite yönetimi**

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme olarak ifade edilen coğrafi ve siyasi/ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojisindeki

gelişmeler ve Japonya'nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak ortaya çıkması, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bazında rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkararak, dışarıya, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir. Dolayısıyla tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini outsourcinge tabi tutmaları, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, Just in Time (JIT) uygulaması veya diğer stratejik birliktelikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler Toplam Kalite Yönetimi kavramı altında özetlenmiştir (Koçer, 2007: 289).

Daha önce verilen kalite tanımlarının odak noktasının, tüketicinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında uygunluk, güvenilirlik ve mükemmellik arayışı olduğu görülmektedir. Bu niteliklere sahip mal ve hizmet üretmek ve bu üretim sürecini işletmenin bütün mekanizmalarını aynı hedefe doğru harekete geçirerek sürekli kılmanın yollarından biri TKY'nin uygulanmasıdır (Bolat, 2000: 25-26).

Toplam Kalite Yönetimi değişik yönetim tarzlarının farkında olmak, kaliteyi tanımlamak ve ilk ilke olarak benimsemek, müşteri taleplerinin karşılanmasına yoğunlaşmak, iç ve dış müşteriye odaklanmak, tüm kaynakları sürekli gelişmeye ayırmak, şirket içi sürekli eğitimi kurumsallaştırmak, yöneticilerin değişen rollerini kabul etmek, bir sistem içinde çalışıldığının bilincinde olmak, tüm organizasyonu bir ekip olarak görerek ekip çalışmasına önem vermek, iletişimi geliştirmek, problem çözme ve veriye dayalı karar vermede bilimsel yaklaşım kullanmak, üst yönetimin bu işe inanması ve bunu sürdürmesi, insan kaynaklarının sürekli gelişmesine ayrıca önem verilmesi gibi kavramların hepsini temel almaktadır. Bu nedenle de bir yönetim modelinden çok bir yaşam felsefesi olarak da kabul edilmektedir (Hergüner, 1998: 12-13).

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi, toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar,



teslim zamanı vb. bakımlarından) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır. Toplam Kalite düşüncesinde işletmenin içinde bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanır. Tedarik evresinde tasarım ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal veya hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar kurulacak müşteri tatmini felsefesi ile birbirinden beledikleri tatmini sürekli arttırmaya yönelecek bir sistem sonunda en son müşterinin ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleştirebileceği inancı temel politikaları oluşturur. Kısaca, TKY, kuruluşun çalışanlarının birbiriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır (Eren, 2003: 115).

Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı, Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Toplam Kalite anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. “İnsan, insan ve insan” onlar olmadan hiçbir yönetim anlayışı ve ideoloji varlığını uzun süre sürdüremez (Akt: Çelik ve Duran, 2011: 5).

İnsan olgusunu en önde tutan bu felsefeye göre kalite ve verimliliğin artırılması için (Aktan, 1999, 69);

- Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi,
- Performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması,
- Örgütlerdeki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması,
- Ekip çalışmasına ağırlık verilmesi,
- Başarılı örgütlerin tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking),
- Stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde

durulmaktadır.

Müşteri ve çalışan memnuniyetini ön planda tutan bu felsefenin gerçek manada benimsenmesi ve uygulanması sadece örgüt açısından değil bu yönetim

anlayışı içerisinde yer alan çalışanları ve hatta müşterileri de memnun edecektir. Bu memnuniyet zaten bir süre sonra örgüte kar olarak geri dönüş yapacaktır.

### **2.2.6. Toplam kalite yönetimi ilkeleri**

Toplam Kalite yönetimi uygulamaları kendi içerisinde bazı ilkelere sahiptir. Bu ilkelere aşağıda değinilmektedir.

#### **2.2.6.1. Müşteri odaklılık**

Müşteri memnuniyeti TKY felsefesinde temel bir prensiptir. Müşteri kavramı hem örgüt içi hem de örgüt dışı iş ilişkileri için kullanılabilir. Her bir iş ilişkisi etkililik ve verimlilik için standartları belirleyen müşteri memnuniyeti odaklı tedarikçi-müşteri ilişkisi olarak tanımlanabilir. Bu ilişkiler bireyler, gruplar ve örgütler arasında olabilir (Heege, 1997: 13).

TKY anlayışının gelişimine katkı sağlayan Deming, Juran, Ishikawa gibi yazarların belirttiği ilkeler de göz önüne alındığında, görülmektedir ki her yazar müşteri memnuniyetine büyük önem vermiştir. Müşteri kavramı hem örgütte çalışanlar için hem de örgüt dışında olanlar için kullanılmıştır.

Edwards Deming'e göre ise (1998: 143), müşteri, üretim hattının en önemli parçasıdır ve ürününü alacak kimse yoksa bir fabrika kapısına kilit vurabilecek duruma gelmiş demektir.

Müşteriler ne bekler? Birçok müşteri ürünlerden veya hizmetlerden şunları bekler: değerler, marka imajı ve iyi bir performans. Müşteriler teslimatlarını iyi bir kalitede, doğru zamanda, iyi bir fiyata ve doğru bir yerde, güvenli bir şekilde etik ilkelerle almak isterler( Naagarazan ve Arrivalagar, 2005: 21).

TKY anlayışına göre müşteri kavramı her zaman parasal alışveriş sonucunu getiren bir kavram değildir. Eğitim alanındaki TKY uygulamalarında birincil müşteri hizmeti alan müşteridir. İkincil müşteri öğrencinin anne babasıdır. Üçüncül müşteri öğrenci okulunu bitirdikten sonra onun bilgi ve becerisinden yararlanan işverendir. Ayrıca kurum içerisinde herkes birbiriyle müşteri ilişkisi içindedir. Örneğin, bir müdür sekreterinin müşterisidir, çünkü sekreterinden hizmet alır. Sekreterin yazdığı yanlışsız bir yazı müdürün rahat çalışmasını sağlar. Tersine sekreterin yazdığı yanlışlarla dolu bir yazıyı düzeltmeye zaman ayıran müdür diğer işlerini ihmal etmek zorunda kalabilir (Bridge, 2003: 11).

Eğitim sistemini değerlendirdiğimizde herkes birilerine hizmet sunar. Bu kişilere bir müşteri olarak davranılmalıdır ve bütün yönetim ve gelişim uygulamaları, müşteriye daha iyi hizmet sunmaya yöneltilmelidir. Okullar tek ve bağımsız varlıklar değildir; eğitim sisteminde herkes hem dış (iş verenler, veliler, toplum) hem de iç (öğrenciler, öğretmenler, personel vb.) müşteriye nasıl daha iyi hizmet sunacakları konusunda kendilerini geliştirmelidirler (Özdemir, 255) .

Bu alanda kendini geliştirebilen çalışanlar hem öğrencilerle hem de velilerle sağlıklı iletişime geçerek eğitimin kalitesini geliştireceklerdir. Bu durum hem birincil hem de ikincil müşterileri memnun edecektir.

### **2.2.6.2. Sürekli gelişme (Kaizen)**

Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileşme faaliyetleri olarak tanımlanır (Demirkan: 1997: 83). İşletmelerin gelişimlerini devam ettirebilmeleri, müşterilerine sundukları ürün ve hizmet paletini zenginleştirmelerine, daha kaliteli, ucuz ve kullanışlı ürünler üretmelerine ve iş süreçlerini sürekli analiz etmelerine, iyileştirmelerine ve performanslarını arttırmalarına bağlıdır (Çelik ve Duran, 2011: 2).

Sürekli iyileştirme müşterilere daha iyiyi sunabilmek için ürünlerde, hizmetlerde ve örgütsel sistemde sürekli bir sorgulamaya ve iyileştirmeye gitmektir. Problem oluşmadan önce müşteriye verilen ürün değerlendirilir. Bu şekilde problemler henüz oluşmadan önlenmektedir. Üretimden sonra denetim ve tamirat yerine sistemin iyileştirilmesiyle oluşacak kayıplar ve problemler azalmaktadır (Madan, 2006: 49).

Kapsamlı bir TKY programı sadece kısa bir eleştiri süreci değildir. Sürekli, dinamik ve tekrar tekrar güvenle uygulanabilecek kurumsallaşmış bir sistemdir. Bu prensip bu sebepten dolayı en kalıcı prensiptir ( Friday ve Cotts, 1995: 41).

Durmaksızın küçük adımlarla gerçekleştirilmesi beklenen sürekli iyileştirme için on temel yönetim görevinin benimsenmesi gerekir (Alacadağlı ve Yavuzyiğit, 1999: 101).

1. Kalite iyileştirmesinin bir sistem olarak kabul edilmesi
2. Bu sistemin tanımlanarak, tüm çalışanlara benimsetilmesi
3. Sistemin analiz edilmesi
4. Sistemin analiz iyileştirilmesi için astlarla birlikte çalışılması

5. Sistemin kalitesinin ölçülmesi
6. Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi
7. Kalite iyileştirmeden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi
8. Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması
9. İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yaygınlaştırılması
10. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşımı.

Bu temel yönetim görevlerinin kurum içerisinde çalışanlar tarafından gerçek anlamda benimsenmesi kurumun gelişim açısından kazançlar sağlamasına ve sürekli ilerlemesine yardımcı olacaktır. Aynı zamanda çalışanlar için de bu ilkelerin benimsenmesi kurumda motivasyonu arttırarak, örgütsel bağlılığı geliştirebilir.

#### **2.2.6.3. Grup çalışması**

İşletme körlüğünü aşmanın en etkili yollarından bir tanesi de grup çalışmasıdır. Kişinin konuya daha bütün bakmasına yardımcı olduğu gibi teknik bilgiyi geliştirir; ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir; kişisel ilişkileri geliştirir ve iletişim alışkanlıklarını yerleştirerek yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder (Şimşek, 2001: 365-366).

Grup çalışmasında amaç tek tek bireysel düşünce ve tasarımların personeli güçlendirerek fikir ve öneri geliştirme şeklinde artmasını ve bu görüş ve düşüncelerin oluşturulacak grup veya takım çalışmalarında değerlendirilerek işletmeye yararlı hale getirilmesidir. Grup halinde yapılacak çalışmaların yararı, sağladığı işbirliği sonunda elde edilecek yararın sinerjik olarak arttırılması ve değerli kılınmasıdır (Eren, 2003: 125).

#### **2.2.6.4. Çalışanların eğitimi**

Önce insan ilkesini benimseyen TKY anlayışında çalışanların eğitimi önemli bir uygulamadır. Eğitim "Kalite İnsanı" yetişmesinde önemli ve vazgeçilmez bir yer tutar (Yatkın ve Gökhan, 2003: 58).

Japon kalite uzmanları Ishikawa "Kalite eğitimle başlar eğitimle biter" der. TKY' de eğitimin üst yönetiminin de alt düzeye kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışan kendi isteği ile ilgili

olarak eğitmek gerekir. Bilgi bireyin kendilerine güvenmesi ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerinin artıracaktır (Tufan, Mızrak ve Çelik, t.y. : 30).

Mesleki eğitimlerin sıkça düzenlendiği bir örgütte çalışanlar kendilerini sürekli yenilikler içerisinde bularak çağın gerisinde kalmayacaklar ve mesleki alanda özgüven geliştireceklerdir.

#### **2.2.6.5. Tam katılım**

TKY felsefesi içinde çalışanların tam katılımı, çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çözmede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşır (Anfuso, 1994: 84).

Tam katılım grup çalışmalarında olduğu gibi işletme körlüğünün oluşmasını engelleyerek çalışanların yönetime aktif bir şekilde dâhil olarak fikirlerini beyan etmelerine olanak tanıyacaktır.

#### **2.2.6.6. Önleyici yaklaşım**

TKY ilkelerinden önleyici yaklaşım hata oluşmadan titiz bir yaklaşımla bunun engellenebilmesidir. Önceden alınan önlemler hata payını çok daha aza indirgeyecektir. Önleyici yaklaşım sayesinde oluşabilecek maddi veya manevi kayıplar oluşmadan önce tespit edileceğinden örgüte verilecek zarar minimuma indirgenebilecektir.

#### **2.2.6.7. Liderlik**

Deming'e göre kalite, üst yönetimin sorumluluğundadır (Deming, 1982). İşletmeler üst yöneticilerinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam kalite yönetimi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç sonunda göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlayabilir (Yesilbayır, 2007: 50).

TKY ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır. TKY anlayışına göre yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Uygulamada güçlendirme (empowerment), ters dönmüş üçgen (reversed triangle) ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan bu anlayış organizasyonda

düşünen ve karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki ayırımı ortadan kaldırmış veya en azından bulanık hale getirmiştir (Koçel, 2007: 291).

Kaliteli liderlikte aşağıdaki özellikler vardır (Bridge, 2003: 15).

*Vizyon:* Kurumun nereye gittiğinin açık bir deklarasyonudur. Değerler, umutlar ve hedefler iletilir ve hareket için temel oluşturur. Vizyon liderliğin monopolünde değildir, ama vizyonu davranışa çevirmek liderlerin temel sorumluluğudur.

*Yaratıcılık:* Vizyonun yaşaması için liderlik yaratıcı olmalıdır. Sorunlara çare üretmelidir. Karmaşık olayları çözmeli, tanımlamak yerine analiz etmelidir. Düşünmek liderliğin vazgeçilmez bir parçasıdır.

*Duyarlılık:* Bu sorunlu bir alandır ama kaliteli liderlik, kaliteli kişisel ilişkiler, davranışta tutarlılık, özel becerilerde örnek olmak demektir. Aktif dinleme, geri bildirim verme, övgü, uzlaşma, çatışma çözümü ve empati önem taşır.

*Gücü Paylaşma:* TKY'de diğerlerinin potansiyelini özgür bırakma, onların kendilerini çoğaltmaları ve kapatmelerini sonsuza kadar geliştirmeleri için olanak yaratma, gücü paylaşma, yetkilendirme, delege etme ve kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve sorumluluk almaları için eğitim vermek demektir. Diğer bir deyişle kişiye yaptığı işte güvenmek demektir.

*Değişimi Yönetmek:* Kalite lideri, değişimi çok sever. Değişimi sosyal dinamizm olarak görür. Kuruma sürekli değişme yönünde liderlik yapar.

Üst Yönetimde kalite bilinci yerleştikten sonra TKY açısından onlardan beklenen görevleri şöyle açıklayabiliriz (Eren, 2003: 121) :

1. Öğrenen örgüt felsefesine dayalı bir yönetim biçimi oluşturmak
2. Öğrenen örgüt biçimine uygun olarak paylaşılmış bir vizyon ve örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılıp benimsenen kurum kültürü meydana getirmek
3. TKY felsefesine uygun olarak çalışanların iç müşteri ilişkilerinde, öneri sistemini kurmak ve yürürlüğe koymak
4. TKY uygulamaları için gerekli olan her türlü finansal kaynakları ve bütçe imkânlarını örgüt birimleri ve çalışanlara sağlamak
5. Tedarikçiler ve müşterileri, TKY'nin bir parçası diğer bir ifade ile dış müşteriler olarak görmek, sürekli ilişki içinde bulunmak, onlardan gelecek bilgiler için bilgi yönetimi sistemi oluşturmak

6. Çalışanları özellikle TKY çalışmaları konusunda izleyecek ve başarılarını ödüllendirecek bir motivasyon sistemi oluşturmak

7. Nihayet çalışanların TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlükleri anlayabilmek için empati yaparak kendilerini onların yerine koymak ve onların yönünden sorunları görmek ve önlemler almak

Klasik yöneticilerin aksine TKY anlayışı liderlik vasfına çok farklı anlamlar yükleyerek çalışanlarla iletişimi en iyi şekilde kurabilen ve onların memnuniyetini gözardı etmeyen kişiler olarak tanımlamaktadır. İyi bir liderin finansal konulardan, eğitim ve gelişim süreçlerinin organizasyonuna kadar birçok konuda başarılı ve etkili olması gerekliliği savunulur.

### **2.2.7. Toplam kalite yönetimiyle ilgili yanlışlar**

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında bazı kavram kargaşaları yaşanabilmektedir ve bu kargaşalar netleştirilmediklerinde uygulamaların başarısızlığına yol açabilmektedir. Bu kavram yanlışları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Arkun, 1998: 252-253).

- TKY, bir akım, moda, belgelendirme veya bir ödül değildir. Ülkemizde daha eski bir geçmişe sahip olan ISO Kalite Güvence Sisteminin, TKY ile ciddi anlamda karıştırıldığı bir gerçektir. TKY, ISO değildir. ISO, TKY'nin minimum gereklerindedir ve sadece ISO ile TKY olmaz.

- TKY yalnızca iş dünyasında veya sanayi şirketlerinde kullanılmaz. TKY'nin üretim sektöründe başladığı ve yayıldığı bir gerçektir; ancak kısa bir süre içinde hizmet sektöründe de başarılı uygulamalar gerçekleşmiştir ve süregelmektedir. TKY, bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir.

- TKY bir çeşit sistem dokümantasyonu değildir. TKY'nin varlığı ve gelişimi için bu elbette gereklidir; ancak tamamını oluşturmaz.

- TKY, reengineeringde (değişim mühendisliği) olduğu gibi radikal değişiklikler önermez. Kaizen adı verilen aşamalı gelişimi temel alır.

- TKY'nin amaçlarından biri hatasız ürün üretmektir; ancak temel felsefe süreçleri sürekli iyileştirmedir.

- TKY, organizasyonel ve operasyonel yapıda, yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya işleyen bir süreçtir. Ciddi bir yetki ve sorumluluk devrini gerektirebilir.

- TKY, asla bir kişinin veya bir departmanın işi değil, tüm çalışanların sorumluluğudur.
- TKY, uygulamasına geçiş sürecinde pilot departman uygulaması yapılamaz, zira TKY bir bütündür ve toplam olarak uygulanır.
- TKY, süreçlerinden birisi de, yüksek kalite ve düşük maliyettir. Ancak maliyet düşürme çabaları için bir araç olarak kullanılmaz. Bu çalışmalar TKY'nin bir parçasıdır.
- TKY, mevcut sistemi iyileştirmekten öte gelişmeye açık ve kendini yenileyen bir alt yapı kurma çalışmasıdır.
- TKY, insan olgusu üzerine kuruludur ve insan önemlidir.
- TKY, kalite ramının çemberleri değildir, bunlar TKY'nin bir önceki aşaması olan kalite kontrolün unsurlarıdır ve çalışanların katılımı kavramının oluşmasında öncülük yapmışlardır.
- TKY, pareto analizi, balık kılıçığı diyagramı gibi sorun çözme teknikleri değildir, bunlar TKY'de kullanılan unsurlardır.
- TKY, toplantı üzerine toplantı, seminer üzerine seminer demek değildir. Öğrenen organizasyon olgusu, sağlam bir altyapının oluşmasında çok önemli bir konudur; ancak ardı arkası kesilmeyen toplantı ve seminerler örgütün öğrenen sıfatını kazanmasını sağlamaz. Burada temel olan organizasyonel öğrenmenin sağlanmasıdır.

Bu yanlışlara kapılanlar TKY felsefesinin örgütlerde yürütülmesi esnasında bazı başarısızlıklara neden olabilirler. Bu sebeple TKY felsefesi doğru bir şekilde benimsenmeli ve bu yanlışlardan kaçınılmalıdır.

### **2.2.8. Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları**

Eğitim, öğrenimin yaşamımıza kalite kattığını anladığımız süreçtir (Glasser, 1999: 186). “Öğrenciyi dışarıda bırakan müfredat merkezli eğitim anlayışı, kalabalık sınıflar, ikili öğretim uygulaması, ders içeriklerinin öğrenci ilgi ve yeteneklerine uygun olmaması, eğitim ve öğretimin ezberci yaklaşımla yapılması, öğretmenlerin yetiştirilmesi aşamasındaki aksaklıklar, eğitim araçlarının kalite ve miktar yönünden azlığı gibi nedenler maliyeti durmadan yükselen eğitim harcamalarına yol açmakta, harcamaların verimsiz ve etkisizliğinin büyük boyutlara ulaşması da eğitim alanında ciddi arayışları ortaya çıkarmaktadır. Yıllardan beri süregelen çözüm arayışları



eğitimde kaliteyi yakalamada yeterli olmamıştır. Bu nedenle eğitim sorunlarına yeni bir felsefe ve anlayışla yaklaşma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım Toplam Kalite Yönetimi olarak biliniyor (Numanoğlu, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/135/943.pdf>, Erişim Tarihi: 30.06.2013).

Eğitim sisteminin temel ögesi insandır. İnsan hem özne hem de nesne durumundadır. Her türlü etkinlik insan davranışlarını istendik yönde değiştirmek üzere düzenlenir (Sönmez, 1999: 19-20). Bu davranışların istendik yönde değişimi planlanırken kalite unsurunun göz ardı edilmesi imkânsızdır. Bu durumda insan yetiştirmeye odaklanmış olan eğitim alanında önce insan diyen TKY felsefesinin gerekliliği ve etkililiği fazlasıyla yarar sağlayacaktır. Deming 13. İlkesinde gelişmeyi sağlayan yoğun bir eğitim programı uygulamanın önemini ifade etmektedir. Juran ise kalite eğitiminin üst yönetimden başlaması ve eğitimin temel amacının davranışta değişimi sağlamaktır olması gerektiğini belirtmektedir. Ishikawa ise Toplam Kalite Kontrol eğitimle başlar ve eğitimle biter diyerek eğitimin önemini kısaca ve özlü olarak vurgulamaktadır (Yıldırım, 2002: 109).

Eğitim örgütleri demokratik bir toplum yapısının oluşturulmasında önemli rollere sahiptir. Çünkü demokratik yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için toplumda sürekli gelişme ve iyileşmenin olması bir zorunluluktur. Kültürel gelişimini sağlayamayan, yeniliklere duyarsız kalan kapalı toplumlarda demokratik yaşamın sürdürülmesi olanaksızdır. Bu nedenle eğitim örgütleri de, sürekli gelişimi, tüm tarafların katılımını ve kaliteli hizmet üretimini amaçlayan bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Bu da ancak TKY uygulamalarının eğitim örgütlerine taşınmasıyla sağlanabilir (Özveren, 1997; Akt: Şentürk ve Türkmen, 2009: 133).

Toplam Kalitenin eğitim kurumlarında uygulanmasıyla, eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici; aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz; sınıf içinde soyutlanmış çalışanlardan çok, aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyeri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmemize yardım etmektedir (Yıldız ve Ardıç, 1999: 80).

Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki TKY uygulamalarına 2006 yılı itibariyle bakıldığında eğitim kurumlarında kurumsal ve ekip performansının değerlendirilmesini esas alan çalışmalara yöneldiği görülmektedir. Türk Kamu Yönetimi için Milli Eğitim Bakanlığı özelinde bir ilk uygulama olan "MEB Toplam

Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi" adı altında, kurumsal performansın ve ekip performansının ölçümüne ilişkin bir model geliştirilmiştir. "Ölçülemeyen hizmet geliştirilemez ve yönetilemez" temel felsefesinden hareketle bu düzenleme sayesinde artık bireysel performansın yanında kurum ve ekip performansının da ölçülmesi mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme anlayıştan hareketle 2005 yılında yürürlüğe konulan "MEB TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi" ile "Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu" ve "Yılın Kaliteli Ekibi" olmak üzere iki kategoride ödül verilmesi çalışmaları başlatılmış ve ödüle esas olan kriterler, kriterlerin puan ağırlıkları, puan değerleri, ödül süreci ile ilgili diğer açıklamaların yer aldığı "Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı" hazırlanarak internet ortamında yayımlanmıştır (MEB, 2005, 113).

TKY'nin Eğitim sistemine uygulanmasının sağlayacağı yararlar ise şöyle sıralanabilir (Köksal, 1998, Yahyagil, 1997).

1. Yöneticilerin liderliğinde sistemin sürekli gelişmesi ve iyileşmesi.
2. Sistemin parçaları arasında gerekli eşgüdümün sağlanması, daha uyumlu ve verimli bir çalışma düzeninin oluşması.
3. Eğitim sürecine herkesin katılımının sağlanması.
4. Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyetinin artması.
5. Öğretimin öğretmen merkezli olmaktan çıkarak öğrenci merkezli hale gelmesi.
6. Bilginin edinilmesinin değil uygulanmasının ön plana çıkarılması.
7. Değerlendirmede sonuca değil sürece önem verilmesi.
8. Geleceğin gereklerinin daha iyi görülmesi ve karşılanması.
9. Sistemdeki insanların değişime ve yeniliğe açık hale gelmesi

Eroğlu'ya (2000) göre ise TKY felsefesinin bir eğitim kurumunda uygulanması ile sağlanacak yararlar;

- Toplam kalite yönetiminde, "yapılacak en iyi yatırım insana yapılacak yatırımdır" düşüncesinden yola çıkarak, insana ve onun yaptığı işe saygı esastır. Zaten eğitim sektöründe de hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır.

- Eğitim sektöründe müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır. Toplam kalite yönetimi felsefesinde ise müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedeftir. TKY'ni benimsemiş bir eğitim kurumunda, hizmeti veren ile hizmetten

yararlanan müşteri ilişkilerinde hiçbir zaman hayal kırıklığı ya da memnuniyetsizlik yaşanmayacaktır. Çünkü TKY desteği ile politikaların ve vizyonunu belirlemiş bir eğitim kurumunun hizmet verme odağında doğrudan ilişkiye girdiği müşterisi vardır. TKY'ni benimsemiş bir eğitim kurumu için öncelikli faktör, verilen hizmet hakkında müşterisinin şimdiki ve gelecekte olası ihtiyaç ve beklentileridir.

- Toplam kalite yönetimi felsefesinde, politikaların oluşturulmasına kalite kavramı yön vermektedir. TKY felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda, kalite bilinci yaygınlaştırılmıştır ve çalışanlar kaliteyi arttırmaya yönelik olarak sürekli çalışmaktadırlar. Bu da eğitim kurumuna bir dinamizm kazandırmakta, fırsatları yakalama, değişime kolayca ayak uydurma avantajı sağlamaktadır.

### **2.3. İlgili Araştırmalar**

Toplam kalite yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkilerinin incelendiği bir araştırmada TKY'nin, katılımı sağladığı, çalışanların memnun edilmesini desteklediği, örgüttekilerin yenilik ve değişikliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırdığı, çalışma hayatının kalitesine katkıda bulunduğu çalışanların motivasyonunu artırdığı ve performanslarını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır (Ekici, 2009: 109).

Özyer ve Kanbur tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı bir ortamda bulunan yöneticilerin motivasyonu değerlendirilmiştir ve bulgular TKY uygulamalarının “yönetimin sorumluluğu” ile “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutlarında yöneticilerin motivasyonu özendirici ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan duyduğu doyumunu etkilediğini ortaya koymuştur ([www.diewelt-dertuerken.de/ZfWT\\_/journals/.../342-1550-1-LE](http://www.diewelt-dertuerken.de/ZfWT_/journals/.../342-1550-1-LE)., Erişim Tarihi: 20.04.2013).

Tahtabaş (2009) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda, bir kurumda TKY prensipleri uygulanmasıyla öğretmenlerin performansını artıracığına, deneklerin % 90'ı inanmaktadır. Öğretmenlerin performansının artacağına olan inanç, deneklerin cinsiyetine, görev yaptığı okulun niteliğine, yasına ve kıdemine ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermemekte, ancak görev yapılan okulun niteliğine göre farklılık göstermektedir.

Yukarıda bahsi geçen çalışmalar TKY anlayışının kurumlarda benimsenmesi ile çalışan performansının ve motivasyonunun artacağını göstermiştir. Kurumlarda görülen tükenmişlik düzeyinin boyutları ve etkileri ise aşağıdaki çalışmalarda araştırılmıştır.

Tükenmişliğe dair yapılan araştırmalar içinde, Girgin (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerde yaşanan tükenmişliğin demografik değişkenlerle ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farka rastlanamazken tükenme ile medeni durum, çalışma yılı, aynı kurumda çalışma süresi, öğretmenlik yapılan eğitim kademesi ve ders yükü arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Evli olan öğretmenler olmayanlara oranlara daha şanssızken mesleği 6-10 yıl arasında çalışanlar da tükenmişliği en fazla yaşayanlar olarak görülmüştür. Aynı kurumda 11 yıl ve üzeri çalışanlar yine daha fazla tükenenler arasında iken orta öğrenimde ders vermekte olan gruplar ise bu anlamda şanslı görülmüştür.

Friedman (1991), öğretmenlerdeki tükenmişliği okulun kültürel durumunu değerlendirerek incelemiştir. Çevresel değişkenler ile eğitsel, idari, fiziksel ve sosyal koşullarla ilgili bilgiler, demografik değişkenlerle karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma yılının tükenmişlikle anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Okul kültürüyle ilgili değişkenler değerlendirildiğinde; okul idarecilerinin belirli amaçlara ulaşmak için öğretmenlere yaptığı baskı, öğretmenlerin mesleki yeterliliğine ilişkin inancın yetersizliği, okul kültürünü daraltma ve uygunsuz fiziksel çevrenin en önemli eğitimsel şartlar olduğu görülmüştür.

Tümkiye (1996) tarafından yapılan bir araştırmada da öğretmenlerdeki tükenmişlik, görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışlarını incelenmiş, öğretmenlerde tükenmişlik ile çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin yeterli idari destek görmediklerinde daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını, lisede görev yapan öğretmenlerin de öğrencilere yönelik tutumlar boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermiştir.

Yapılan literatür çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi ve tükenmişliğin birlikte çalışıldığı bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple, bu çalışmada

öğretmenlerde rastlanan tükenmişliğin boyutları incelenerek, TKY uygulamalarının tükenmişlik ile ilişkisi tartışılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Yöntem

Bu bölümde araştırma problemine uygun olarak seçilen araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilen analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilkökul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenerek bunların cinsiyet, yaş, medeni hal, hizmet süresi ve eğitim durumlarıyla ilişkisi araştırılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına bakış açısı değerlendirilerek, uygulamaların öğretmenlerde tükenmişliği önlemedeki etkisi tartışılmıştır. Son olarak TKY uygulamalarının öğretmenlerde rastlanan tükenmişlik sendromu alt boyutları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma nicel verilerin kullanıldığı bir çalışmadır. Nicel veriler karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli kullanılarak elde edilmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 yılında Adıyaman ili Merkez ilçedeki okullarda görev yapmakta olan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 38 İlkokuldan 788 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2012-2013 yılında Adıyaman ili Merkez ilçede 12 farklı okulda görev yapan 230 öğretmen oluşturmaktadır.

#### 3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak Maslach ve Jackson tarafından (1981) geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri, araştırmacının kendi geliştirdiği Toplam Kalite yönetimi uygulamalarının etkililiğini ölçmek için hazırlanan bir anket ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

##### 3.3.1. Maslach tükenmişlik envanteri

Araştırmada öğretmenlerdeki mesleki tükenmişliğin ölçülmesi için veri toplama aracı olarak Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından (1986) geliştirilen Çam (1989)- Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri ( Maslach Burnout Inventory-MBI ) kullanılmıştır. Ölçekte tükenmişlik,

duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Ölçek toplamda 22 soru içermektedir. 22 maddeden oluşan bu ölçeğin 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. maddeleri duygusal tükenmeye, 5, 10, 11, 15 ve 22. maddeleri duyarsızlaşmaya ve 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeleri ise kişisel başarı (başarısızlık) alt boyutlarına aittir. Ölçek özgün formunda Hiçbir Zaman, Yılda Birkaç Kere, Ayda Birkaç Kere, Ayda Bir, Haftada Birkaç Kere, Haftada Bir, Her gün seçeneklerinin bulunduğu 7'li Likert tipi ölçeğine göre hazırlanmıştır ancak daha sonraki Türk kültürüne uyarlama çalışmalarında bu seçenekler Hiçbir zaman (hç), Bazen (b), Genellikle (g), Çoğu zaman (çz) ve Her Zaman (hz) seçeneklerinin bulunduğu 5'li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Her bir ölçekten alınan puanlar ayrı ayrı değerlendirilirken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeğinden alınan puanların yüksek, kişisel başarı alt ölçeğinden alınan puanların düşük olması tükenmişliğin yüksek düzeyde yaşandığını gösterir. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Türkiye'deki geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ergin (1992) üç boyuta ait Cronbach alpha güvenirlik katsayılarını duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .65 ve kişisel başarı hissi için .72 olarak bulmuştur.

### **3.3.2. Toplam kalite yönetimi uygulamaları anketi**

Araştırmacı tarafından geliştirilen 22 soruluk TKY uygulamaları anketi Maslach Tükenmişlik Envanterinden bir sonraki bölümdür. Bu 22 soru Toplam Kalite Yönetiminin sırasıyla; Yönetimin Liderliği (1, 2, 3, 4, 5.sorular), Müşteri Odaklılık (6, 7, 8, 9, 10. sorular), İnsan Odaklılık (11, 12, 13, 14. sorular), Sürekli Gelişme (15, 16, 17, 18. sorular), Önlemeye Yönelik Yaklaşım(41. soru), Ölçmeye ve Toplumsal Sorumluluk (42. soru) ilkeleri göz önünde tutularak hazırlanmıştır. Bu sorularla çalışanın kurumunda TKY uygulamalarının ne derecede gerçekleştirildiği belirlenerek, tam anlamıyla uygulanmasıyla TKY uygulamalarının öğretmenlerin psikolojik durumları üzerindeki etkisi incelenmektedir.

### **3.3.3. Kişisel bilgi formu**

Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu araçla araştırmaya katılanlara dair araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerle ilgili bilgi toplanması amaçlanmıştır. Bu formula, cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, öğrenci sayısı

ve eğitim durumu değişkenlerine ilişkin veriler toplanmıştır. Araştırmada yaş, hizmet süresi ve öğrenci sayısı ile ilgili toplanan veriler, çoklu karşılaştırma yapabilmek için kategorik hale getirilmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Nicel veriler SPSS 20.00 programı ile ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı, t-testi, One way Anova (Tek Yönlü Varyans), Scheffe, Tukey testleri, Pearson Korelasyonu ve Çoklu Regresyon kullanılarak incelenmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmada incelenen değişkenlerle ilgili olarak toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve TKY uygulamaları anketi güvenilirlik analizleri, Cronbach alpha sayısı ile ifade edilmiş olup Tablo 2 ve Tablo 3’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin Alt Ölçeklerinin “cronbach alpha” Katsayıları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Duygusal Tükenme	9	0,71
Duyarsızlaşma	5	0,74
Kişisel Başarı	8	0,80

**Tablo 3.** TKY Uygulamaları Ölçeğinin “cronbach alpha katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
TKY Uygulamaları	22	0,89

#### 4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Araştırmaya katılan toplan 230 ilkökul öğretmenine dair frekans ve yüzdeler Tablo 3 de gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	83	36,1
	Erkek	147	63,9
Yaş	20-24	3	1,3
	25-29	15	6,6
	30-34	31	13,5
	35-39	43	18,8
	40-44	67	29,3
	45-50	36	15,7
	50 ve üzeri	34	14,8
Medeni Durum	Evli	214	93,0
	Bekâr	14	6,1
	Boşanmış	2	0,9
Meslekte Hizmet Süresi	1-4 yıl	11	4,8
	5-9 yıl	24	10,4
	10-14 yıl	39	17,0
	15-19 yıl	72	31,3
	20-24 yıl	34	14,8
	25-29 yıl	19	8,3
	30 yıl ve üzeri	31	13,5
Eğitim Durumu	Ön lisans	51	22,2
	Lisans	170	73,9
	Yüksek lisans	9	3,9
	Doktora	0	0

### 4.3. Araştırmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerinin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikler

Araştırmaya katılan örneklemin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan puanlama anahtarı Tablo 5'de gösterilmiştir (Sürgevil, 2005: 167).

**Tablo 5.** Tükenmişlik Puanlama Anahtarı

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
<b>Yüksek</b>	3 ve üzeri	2,6 ve üzeri	4,8 ve üzeri
<b>Orta</b>	1,8-2,9 arası	1,4-2,5 arası	3,9-4,7 arası
<b>Düşük</b>	0-1,7 arası	0-1,3 arası	0-3,8 arası

Bu tabloya göre puan ortalamaları duygusal tükenmişlik boyutunda 3 ve üzeri olanlar yüksek düzeyde, 1,8-2,9 arasında olanlar orta düzey, 0-1,7 arasında olanlar ise düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Duyarsızlaşma boyutu incelendiğinde, 2,6 ve üzeri puan ortalamasındakiler yüksek düzeyde, 1,4-2,5 arasındakiler orta düzeyde, 0-1,3 arasındakiler ise düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar. Son olarak kişisel başarı boyutunda 4,8 ve üzerinde puan

ortalamalarına sahip kişiler yüksek, 3,9-4,7 arasındakiler orta, 0-3,8 arasında olanlar ise düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Duygusal Tükenme Alt Ölçeği Puanlamaları

Duygusal Tükenme	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum	230	1,79	1,52	105	102	9	10	3	45,7	44,3	3,9	4,3	1,3
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum	229	2,83	1,14	18	94	49	44	24	7,8	40,9	21,3	19,1	10,4
Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum	230	1,93	0,94	82	101	32	9	6	35,7	43,9	13,9	3,9	2,6
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir	229	1,83	0,99	104	85	19	16	5	45,2	37,0	8,3	7,0	2,2
İşimin beni tükettiğini hissediyorum	229	2,34	1,18	61	91	26	40	11	26,5	39,6	11,3	17,4	4,8
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum	229	2,00	1,11	93	79	29	18	10	40,4	34,3	12,6	7,8	4,3
İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum	227	3,07	1,20	23	60	50	66	28	10,0	26,1	21,7	28,7	12,2
Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor	229	2,10	1,87	68	111	22	14	14	29,6	48,3	9,6	6,1	6,1
Kendimi çok çaresiz hissediyorum	227	1,59	0,96	141	58	14	7	7	61,3	25,2	6,1	3,0	3,0
Genel Ortalama	229	2.16	1.21	77	87	28	25	12	34	38	12	11	5

Duygusal tükenme alt ölçeğinin sorgulandığı dokuz soruya verilen cevapların puan ortalamaları incelendiğinde katılımcılarda rastlanan duygusal tükenmenin 2.16 ortalamayla orta düzeyde olduğu görülmüştür. Genel ortalamalar ele alındığında, katılımcıların %34'ü sorulan sorulara hiçbir zaman %38'i ise bazen cevabını vererek duygusal tükenmişlik açısından çok iyi bir tablo ortaya koyarken %

5 lik bir kısım ise verilen sorulara her zaman cevabı vererek ciddi boyutta bir duygusal tükenmişlik yaşadıklarını göstermişlerdir. Katılımcıların % 12'si genellikle ve %11'i ise çoğu zaman seçeneğini işaretlemişlerdir.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Duyarsızlaşma Alt Ölçeği Puanlamaları

Duyarsızlaşma	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Bazı öğrencilere onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum	224	1,44	0,76	154	49	14	6	1	67,0	21,3	6,1	2,6	0,4
Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum	227	1,54	0,95	152	49	9	12	5	66,1	21,3	3,9	5,2	2,2
Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum	229	1,58	0,93	142	58	15	9	5	61,7	25,2	6,5	3,9	2,2
Bazı öğrencilerimin başına gelenler gerçekten umurumda değil	226	1,32	0,84	188	19	7	8	4	81,7	8,3	3,0	3,5	1,7
Öğrencilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum	227	1,67	1,05	135	59	16	6	11	58,7	25,7	7,0	2,6	4,8
Genel Ortalama	227	1.51	0.90	154	47	12	8	5	67	20	5	4	2

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan örneklemin duyarsızlaşma düzeyleri incelendiği zaman sorulara verilen cevapların genel ortalamalarının 1.51 olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya göre araştırmaya katılan öğretmenlerde orta düzey duyarsızlaşma görülmektedir. Genel ortalamalara bakıldığında, çok ciddi boyutta duyarsızlaşma yaşayan kişilerin ise ortalamalarının % 2 gibi az bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %67'si sorulan sorular için hiçbir zaman, %20'si bazen, % 5'i genellikle %4'ü ise çoğu zaman seçeneğini tercih etmişlerdir.

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Kişisel Başarı Alt Ölçeği Puanlamaları

Kişisel Başarı	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Öğrencilerimin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim	228	3,53	1,01	12	16	75	89	36	5,2	7,0	32,6	38,7	15,7
Öğrencilerimin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim	226	3,53	1,10	13	23	68	74	48	5,7	10,0	29,6	32,2	20,9
İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum	226	3,47	1,13	10	39	60	68	49	4,3	17,0	26,1	29,6	21,3
Kendimi çok enerjik hissediyorum	226	3,15	1,12	14	56	68	58	30	6,1	24,3	29,6	25,2	13,0
Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim	228	3,63	1,08	5	31	67	65	60	2,2	13,5	29,1	28,3	26,1
Öğrencilerimle yakın ilişki içerisinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum	229	3,88	1,07	4	23	53	64	85	1,7	10,0	23,0	27,8	37,0
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım	226	3,32	1,10	15	35	69	75	32	6,5	15,2	30,0	32,6	13,9
İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim	228	3,15	1,18	18	55	64	56	35	7,8	23,9	27,8	24,3	15,2
Genel Ortalama	227	3.45	1.22	11	35	66	68	47	4.93	15.11	28.4	29.9	20.3

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların kişisel başarı puan ortalamasının 3.45 olduğu görülmektedir. Bu ortalama bize katılımcıların Kişisel Başarı algısının gayet yüksek düzeyde olduğunu göstererek bu kimselerin işlerinde kişisel başarı boyutunda ciddi bir tükenmişlik yaşamadıklarına işaret eder. Ancak tablodaki genel ortalamalarda da görüleceği gibi % 4.93'lük bir katılımcının sorulara hiçbir zaman cevabını vererek kişisel başarı düzeyinde ciddi bir tükenmişlik yaşadıklarını görülmektedir. Katılımcıların % 15.11'i bazen, % 28.4'ü genellikle, % 29.9'u çoğu zaman ve % 20.3'ü her zaman seçeneğini tercih etmiştir.

#### 4.4. Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt boyutlarının Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi

##### 4.4.1. Tükenmişlik ve cinsiyet ilişkisi

Katılımcılarda gözlenen tükenmişlik alt boyutlarının cinsiyet ile ilişkisi Tablo 9 'da gösterilmiştir. Katılımcılarda gözlenen tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır.

**Tablo 9.** Tükenmişlik Alt boyutları ile Cinsiyet İlişkisi Puanları

		n	x	ss	F	p
<b>DT</b>	Kadın	83	16.25	4,67	0,04	0,842
	Erkek	147	15.44	4,84		
<b>D</b>	Kadın	83	6,6	1,95	20,39	0,000
	Erkek	147	7,94	3,57		
<b>KB</b>	Kadın	83	26.66	5,93	0,005	0,946
	Erkek	147	27.73	5,92		

Duygusal Tükenme ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için puanlar ele alındığında cinsiyet ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

Duyarsızlaşma alt boyutundaki puanlar incelendiğinde ise puan ortalamalarında anlamlı istatistiksel farklılıklar görülmektedir ( $P < 0,05$ ). Erkek katılımcıların puan ortalamaları ( $x=7,94$ ;  $ss= 3,57$ ) kadın katılımcıların puan ortalamalarından ( $x= 6,60$ ;  $ss=1,95$ ) daha yüksektir ki bu da erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duyarsızlaşma yaşadıklarını göstermektedir.

Kişisel Başarı alt boyutu ele alındığında cinsiyet ve kişisel başarı arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

#### 4.4.2. Tükenmişlik ve medeni hal ilişkisi

Katılımcılarda gözlenen tükenmişlik alt boyutlarının medeni hal ile ilişkisi Tablo 10,11 ve 12’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemin medeni hal değişkenine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları One Way Anova testi kullanılarak incelenmiştir.

**Tablo 10.** Medeni hale göre duygusal tükenme puanlarının analizi

DT	n	X	ss	F	p
Evli	114	15,74	4,75	4,031	0,019
Bekâr	14	14,35	3,85		
Boşanmış	2	24,5	7,77		
Toplam	230	15,73	4,79		

Bu testin sonuçlarına göre evli olanların puan ortalamaları 15,74, bekârların puan ortalamaları 14,35 ve boşanmış katılımcıların puan ortalamaları 24,50 olarak saptanmıştır. Tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde medeni hal ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $F = 4,031$   $p < 0,05$ ). Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre evli katılımcılar (Ortalama farkı=1,39052;  $ss=4,75$ ) ile bekar katılımcılar (ortalama farkı=-1,39052;  $ss=3,85$ ) ve boşanmış katılımcılar (ortalama farkı=8,75234;  $ss=7,77$ ) arasında duygusal tükenmeyi en çok yaşayanlar boşanmış katılımcılardır. Onları hemen arkasından evli olanlar takip etmektedir.

**Tablo 11.** Medeni hale göre duyarsızlaşma puanlarının analizi sonuçları

D	n	x	ss	F	p
Evli	114	7,47	3,19	0,023	0,977
Bekar	14	7,28	2,72		
Boşanmış	2	7,5	0,7		
Toplam	230	7,46	3,15		

Bu testin sonuçlarına göre evli olanların puan ortalamaları 7,47, bekârların puan ortalamaları 7,28 ve boşanmış katılımcıların puan ortalamaları 7,50 olarak saptanmıştır. Tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde medeni hal ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ( $F= 0,023$   $p>0,05$ ).

**Tablo 12.** Medeni hale göre kişisel başarı puanlarının analiz sonuçları

KB	n	X	ss	F	p
Evli	114	27,51	5,94	1,39	0,291
Bekar	14	24,78	5,96		
Boşanmış	2	27,5	0,7		
Toplam	230	27,34	5,93		

Bu testin sonuçlarına göre evli olanların puan ortalamaları 27,51, bekârların puan ortalamaları 24,78 ve boşanmış katılımcıların puan ortalamaları 27,50 olarak saptanmıştır. Tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde medeni hal ile kişisel başarı arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ( $F= 1,39$   $p>0,05$ ).

#### 4.4.3. Tükenmişlik ve eğitim durumu ilişkisi

Araştırmada yer alan katılımcıların eğitim durumları ve tükenmişlik puanları ile olan ilişkileri Tablo 12,13 ve 14'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemin eğitim durumu değişkenine ilişkin puan ortalamaları One Way Anova testi kullanılarak incelenmiştir.



**Tablo 13.** Eğitim durumuna göre duygusal tükenmişlik puanlarının analiz sonuçları

DT	n	X	ss	F	p
Ön lisans	51	14,43	4,73	2,68	0,07
Lisans	170	16,05	4,68		
Yüksek lisans	9	17,11	6,11		
Toplam	230	15,73	4,79		

Tablo 13’de araştırmaya katılan örneklemin eğitim durumu ile duygusal tükenme arasındaki puan ortalamaları incelenmiştir. Ön lisans mezunlarının duygusal tükenme puanları 14,43, lisans mezunlarının 16,05 ve yüksek lisans mezunlarının 17,11’dir. Bu testin sonuçlarına göre örneklemin eğitim durumu değişkenine göre duygusal tükenme alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ( $F=2,68$   $p>0,05$ ).

**Tablo 14.** Eğitim durumuna göre duyarsızlaşma puanlarının analiz sonuçları

D	n	x	ss	F	p
Ön lisans	51	7,37	3,32	0,028	0,973
Lisans	170	7,48	3,15		
Yüksek lisans	9	7,55	2,24		
Toplam	230	7,46	3,15		

Bu testin sonuçlarına göre örneklemin eğitim durumu değişkenine göre duyarsızlaşma alt boyutunda grupların puan ortalamaları Tablo 13’de verilmiştir. Ön lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalaması 7,37, Lisans mezunu öğretmenlerin ortalaması 7,48, Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ortalaması ise 7,55 olarak bulunmuştur. Eğitim durumu ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $F=0,028$   $p>0,05$ ).

**Tablo 15.** Eğitim durumuna göre kişisel başarı puanlarının analiz sonuçları

KB	n	X	ss	F	p
Ön lisans	51	28,03	6,97	0,532	0,588
Lisans	170	27,19	5,52		
Yüksek lisans	9	26,33	7,5		
Toplam	230	27,34	5,93		

Tablo 15’de araştırmaya katılan örneklemin eğitim durumu ile kişisel başarıları arasındaki puan ortalamaları incelenmiştir. Ön lisans mezunlarının kişisel başarı puanları 28,03, lisans mezunlarının 27,19 ve yüksek lisans mezunlarının 26,33 olarak görülmektedir. Bu testin sonuçlarına göre örneklemin eğitim durumu değişkenine göre kişisel başarı alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ( $F=0,532$   $p>0,05$ ).

#### 4.4.4. Tükenmişlik ve hizmet süresi ilişkisi

Katılımcılarda gözlenen tükenmişlik alt boyutlarının hizmet süresi ile ilişkisi Tablo 16,17 ve 18 ‘de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemin hizmet süresi değişkenine ilişkin puan ortalamaları One Way Anova testi kullanılarak incelenmiştir.

**Tablo 16.** Hizmet süresine göre duygusal tükenmişlik puanlarının analiz sonuçları

DT	n	X	ss	F	p
1-4 yıl	11	15,63	5	3,15	0,005
5-9 yıl	24	15,37	4,14		
10-14 yıl	39	17,97	4,3		
15-19 yıl	72	15,91	4,78		
20-24 yıl	34	15,94	4,61		
25-29 yıl	19	14,63	6,01		
30 ve üstü	31	13,29	4,15		
Toplam	230	15,73	4,79		

Tablo 16’da araştırmaya katılan örneklemin hizmet süresi ile duygusal tükenme arasındaki puan ortalamaları incelenmiştir. Çalıştığı kurumdaki toplam hizmet süresi 1-4yıl arası olanların duygusal tükenme puanları 15,63, 5-9 yıl arasında

olanların 15,37, 10-14 yıl arasında olanların 17,97, 15-19 yıl arasında olanların 15,91, 20-24 l arasında olanların15,94, 25-29 yıl arasında olanların 14,63, 30 yıl ve üstündekilerde ise 13,29 dur. One Way Anova testinin sonuçlarına göre örneklemin hizmet süresi değişkenine göre duygusal tükenme alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ( $F=3,15$   $p<0,005$ ). Farkın nedeninin belirlenmesi için uygulanan Scheffe testinin sonuçlarına göre bu farklılık 10-14 yıl ile 30 yıl ve üzeri çalışanlardan kaynaklanmaktadır (Ortalama fark= 4,68404; önem= 0,010  $p<0,05$ ). 10-14 yıl arası hizmet veren öğretmenlerin duygusal tükenme boyutunu daha yoğun yaşadıkları görülmektedir.

**Tablo 17.** Hizmet süresine göre duyarsızlaşma puanlarının analiz sonuçları

D	n	x	ss	F	p
1-4 yıl	11	7,54	2,73	0,459	0,838
5-9 yıl	24	7,37	2,1		
10-14 yıl	39	7,97	3,73		
15-19 yıl	72	7,01	2,68		
20-24 yıl	34	7,55	2,96		
25-29 yıl	19	7,78	4,67		
30 ve üstü	31	7,58	3,4		
Toplam	230	7,46	3,15		

Tablo 17’de araştırmaya katılan örneklemin hizmet süresi ile duyarsızlaşma arasındaki puan ortalamaları incelenmiştir. Çalıştığı kurumdaki toplam hizmet süresi 1-4yıl arası olanların duyarsızlaşma puanları 7,54, 5-9 yıl arasında olanların 7,37, 10-14 yıl arasında olanların 7,97, 15-19 yıl arasında olanların 7,01, 20-24 yıl arasında olanların 7,55, 25-29 yıl arasında olanların 7,78, 30 yıl ve üstündekilerde ise 7,58’dir. Bu testin sonuçlarına göre örneklemin hizmet süresi değişkenine göre duyarsızlaşma alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,459$   $p> 0,05$ ).

**Tablo 18.** Hizmet süresine göre kişisel başarı puanlarının analizi sonuçları

KB	n	x	ss	F	p.
1-4 yıl	11	23,18	1,89	3,586	0,002
5-9 yıl	24	24,58	1,84		
10-14 yıl	39	26,82	0,81		
15-19 yıl	72	28,16	0,59		
20-24 yıl	34	27,02	0,86		
25-29 yıl	19	31,1	1,42		
30 ve üstü	31	27,77	1,43		
Toplam	230	27,34	0,39		

Tablo 18’de araştırmaya katılan örneklemin hizmet süresi ile kişisel başarı arasındaki puan ortalamaları incelenmiştir. Çalıştığı kurumdaki toplam hizmet süresi 1-4 yıl arası olanların kişisel başarı puanları 23,18, 5-9 yıl arasında olanların 24,58, 10-14 yıl arasında olanların 26,82, 15-19 yıl arasında olanların 28,16, 20-24 yıl arasında olanların 27,02, 25-29 yıl arasında olanların 31,10, 30 yıl ve üstündekilerde ise 27,77’dir. One Way Anova testinin sonuçlarına göre örneklemin hizmet süresi değişkenine göre kişisel başarı alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır ( $F=3,586$ ,  $p<0,05$ ). Schefffe testi sonuçlarına göre ise bu fark 1-4 yıl arası çalışanlar ile 25-29 yıl arasında çalışanlar arasında bulunmuştur. (Ortalama farkı=-7,92344; önem= 0,043;  $p<0,05$ ). Ayrıca, 5-9 yıl hizmet süresi olanlarla yine 25-29 yıl hizmet süresi olanlar arasında da anlamlı bir farka rastlanmıştır. (Ortalama farkı=-6,52193; önem=0,005;  $p<0,05$ ). Bu duruma göre 1-4 yıl arası hizmet süresi olanların kişisel başarı düzeyinde tükenmişliği daha ileri boyutta yaşadıkları görülmektedir. Onları 5-9 yıl arası zaman zarfında çalışan öğretmenlerin puanları takip etmektedir.

#### 4.4.5. Tükenmişlik ve yaş ilişkisi

Katılımcılarda gözlenen tükenmişlik alt boyutlarının yaş ile ilişkisi Tablo 18, 19, 20 ‘de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemin yaş ile tükenmişlik arasındaki puan ortalamaları One Way Anova testi kullanılarak incelenmiştir

**Tablo 19.** Yaşa göre duygusal tükenmişlik puanlarının analiz sonuçları

DT	n	x	ss	F	p
20-24	3	12,33	2,08	3,22	0,005
25-29	15	16,06	4,9		
30-34	31	17,77	3,96		
35-39	43	16,2	4,73		
40-45	67	15,94	4,77		
45-50	36	15,69	5,18		
50 ve üstü	34	13,05	4,36		
Toplam	229	15,73	4,8		

Tablo 19'a göre yaşı 20-24 arası olanların duygusal tükenme puanları 12,33, 25-29 arasında olanların 16,06, 30-34 arasında olanların 17,77, 35-39 arasında olanların 16,20 , 40-45 arasında olanların 15,94, 45-50 arasında olanların 15,69, 50 ve üstündekilerde ise 13,05 olarak saptanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre örneklemin yaş değişkenine göre duygusal tükenme alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır ( $F=3,22$   $p < 0,005$ ). Scheffe testi sonuçları ile incelendiğinde ise bu farkın 30-34 yaş ile 50 ve üzeri arasında olduğu görülmektedir (Ortalama fark=4,71537; Önem= 0,013;  $p < 0,05$ ). 30-34 yaş arasındaki öğretmenlerin duygusal tükenmişlik boyutu daha ileri düzeyde görülmektedir.

**Tablo 20.** Yaşa göre duyarsızlaşma puanlarının analiz sonuçları

D	n	x	ss	F	p
20-24	3	8,33	2,51	1,3	0,225
25-29	15	8,73	3,88		
30-34	31	7,8	3,27		
35-39	43	7,18	2,84		
40-45	67	6,73	2,3		
45-50	36	7,83	3,47		
50 ve üstü	34	7,73	3,93		
Toplam	229	7,43	3,13		

Tablo 20’de araştırmaya katılan örneklemin yaş ile duyarsızlaşma arasındaki puan ortalamaları One Way Anova testi kullanılarak incelenmiştir. Yaşı 20-24 arası olanların duyarsızlaşma puanları 8,33, 25-29 arasında olanların 8,73, 30-34 arasında olanların 7,80, 35-39 arasında olanların 7,18 , 40-45 arasında olanların 6,73, 45-50 arasında olanların 7,83, 50 ve üstündekilerde ise 7,73 olarak saptanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre örneklemin yaş değişkenine göre duyarsızlaşma alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır( $F=1,30$   $p>0,05$ ).

**Tablo 21.** Yaşa göre kişisel başarı puanlarının analiz sonuçları

KB	n	X	ss	F	p
20-24	3	26,33	6,5	2,656	0,017
25-29	15	23,86	5,81		
30-34	31	24,9	5,33		
35-39	43	27,72	5		
40-45	67	27,83	5,58		
45-50	36	27,8	6,16		
50 ve st	34	29,38	7,11		
Toplam	229	27,36	5,94		

Tablo 21’de araştırmaya katılan örneklemin yaş ile kişisel başarı arasındaki puan ortalamaları One Way Anova testi kullanılarak incelenmiştir. Yaşı 20-24 arası olanların kişisel başarı puanları 26,33, 25-29 arasında olanların 23,86, 30-34 arasında olanların 24,90, 35-39 arasında olanların 27,72, 40-45 arasında olanların 27,83, 45-50 arasında olanların 27,80, 50 ve üstündekilerde ise 29,38 olarak saptanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre örneklemin yaş değişkenine göre kişisel başarı alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır( $F=2,656$   $p<0,017$ ). Tukey testinin sonuçlarına göre ise bu farklılığı 30-34 yaş aralığı ile 50 yaş ve üzeri aralığındaki öğretmenler oluşturmaktadır (Ortalama farkı=-4,47913; nem= 0,035;  $p<0,05$ ). 50 ve üstü yaş arasındaki katılımcılar kişisel başarı boyutunda daha şanssız görülmektedir.

#### 4.5. Araştırmaya Katılan Örneklem Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili İstatistiksel Puanlamaları

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetiminin yedi ilkesi göz önünde tutularak hazırlanan anket sorularının puanlama sonuçları incelenmiştir.

**Tablo 22.** İnsan odaklılık ilkesi puanlamaları

İnsan Odaklılık	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				Hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Kurumumda öğretmenlere yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği tanınmaktadır	228	3,27	1,23	20	44	62	57	45	8,7	19,1	27	24,8	19,6
Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	228	3,88	1,03	2	21	62	59	84	0,9	9,1	27	25,7	36,5
Kurum içi iletişimin sağlıklı olması performansı olumlu etkiler	225	4,3	0,91	2	7	37	53	126	0,9	3	16,1	23	54
Uygulanan eğitim programları mesleki alanda özgüvenimi artırır	227	3,93	1	3	18	51	74	81	1,3	7,8	22,2	32,2	35,2
Genel Ortalama	227	3,84	1,04	7	23	53	61	84	2,95	9,75	23,07	26,42	36,32

Tablo 22’de araştırmaya katılan ilköğretmenlerinin kurumlarının TKY ilkelerinden İnsan Odaklılık anlayışına bakış açısı ve katılımcı psikolojisi üzerine etkisi çalışılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde büyük oranda öğretmenin kurumunda fırsat eşitliği olduğunu ve üstleriyle sağlıklı iletişim kurabildiğini belirttiği görülmektedir. Katılımcıların %54’ü Her zaman ve % 23’ü ise Çoğu zaman seçeneklerini işaretleyerek Kurum içi iletişimin etkililiğinin performanslarına etkisinin pozitif olduğunu açıkça belirtmiştir. Eğitim programlarının öğretmenlerin özgüvenini arttırdığı da tablodaki sonuçlarda açıkça görülmektedir. Sorular pozitif tümcelerden oluşmaktadır ve genel ortalamalar incelendiğinde sorulara katılımcıların %2,952’nin hiçbir zaman, % 9,75’in bazen, % 23,07’nin genellikle, % 26,42’nin çoğu zaman ve % 36,32’nin her zaman cevaplarını tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 23.** Müşteri odaklılık ilkesi puanlamaları

Müşteri Odaklılık	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				Hç	B	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Kurumumda dile getirdiğim öneriler, şikayetler dikkate alınmaktadır	225	3,36	1,12	8	48	68	57	44	3,5	20,9	29,6	24,8	19,1
Çalıştığım okulun fiziki koşulları eğitim ve öğretim için yeterlidir	226	3,00	1,21	25	59	63	48	31	10,9	25,7	27,4	20,9	13,5
Kurumumdaki fiziki koşulların yeterliliği psikolojik durumum üzerinde pozitif etki oluşturur	227	3,76	1,16	10	24	55	59	79	4,3	10,4	23,9	25,7	34,3
Öğrencilerime elimden gelen en iyi eğitim/ öğretim olanaklarını sunmak için çabalarım	228	4,46	0,86	2	7	24	46	149	0,9	3,0	10,4	20,0	64,8
Genel Ortalama	227	3.64	1.08	11	35	53	53	76	4.9	15	22.8	22.8	32.92

Tablo 23’de TKY ilkelerinden Müşteri Odaklılık ilkesine dair soruların analizi yer almaktadır. Kurumunda dile getirdiği şikâyet ve önerilerin dikkate alındığını düşünen öğretmenlerin sayı dağılımı orta düzey cevap şıklarında yoğunlaşmaktadır. Hiçbir zaman cevabını tercih edenler % 3,5’i oluştururken, her zaman cevabını işaretleyenler %19,1 düzeyindedir. Birçok katılımcı çalıştığı kurumun fiziki koşullarının psikolojisini etkilediğini savunmakta ve yine %64, 8 katılımcı öğrencileri için her zaman elinden gelen en iyiyi yapmaya çalıştığını belirtmektedir. Kurumundaki fiziki koşulların psikolojik durumlarını etkilediğini belirten katılımcıların oranı ciddi düzeydedir (%34,3 Her zaman, % 25,7 Çoğu zaman). %64. 8 oranında katılımcı Her zaman öğrencileri için elinden gelenin en iyisini yaptığını belirtmektedir.



**Tablo 24.** Sürekli gelişme ilkesi puanlamaları

Sürekli Gelişme	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				Hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Kurumumdaki yöneticiler mevcut durumu sürekli iyileştirme çabası içindedirler	227	3,64	1,10	8	27	63	68	61	3,5	11,7	27,4	29,6	26,5
Yeni teknolojilerin kurum içerisinde uygulanması benim için motive edicidir	226	4,17	0,92	0	15	35	71	105	0,0	6,5	15,2	30,9	45,7
Çalıştığım kurumda fikirlerimi özgürce ifade edebilirim	227	3,69	1,14	10	30	45	77	65	4,3	13,0	19,6	33,5	28,3
Kurumumda fikirlerimi özgürce ifade edemem beni işimden soğutur	225	2,87	1,43	55	42	44	45	39	23,9	18,3	19,1	19,6	17,0
Genel Ortalama	227	3,59	1,14	18	29	47	65	68	7,92	12,3	20,3	28,4	29,3

Tablo 24’de TKY ilkelerinden Sürekli gelişme dört soru altında incelenmiştir. Katılımcıların birçoğu kurumunda yöneticilerin mevcut durumu sürekli iyileştirme çabası içinde olduklarını belirterek, yeni teknolojilerin kurumunda uygulanmasının motive edici olduğunu düşünmektedir. %45,7 oranında katılımcı yeni teknolojilerin kendisini her zaman motive ettiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin %28,3’ü kurumunda her zaman, % 33,5’i ise çoğu zaman kendini özgürce ifade edebildiğini, %4, 3’ü ise hiçbir zaman fikirlerini özgürce ifade edemediğini belirtmektedir. % 23,9 oranında katılımcı kendini özgürce ifade edemese de işinden hiçbir zaman soğumayacağını ifade etmiştir. Ancak %17’si ise bu durumun kendini işinden soğutacağını belirtmiştir.

**Tablo 25.** Yönetimin liderliği ilkesi puanlamaları

Yönetimin Liderliği	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Okulumuzdaki Yöneticilerin işbirliğini geliştirici çalışmalarını performansı pozitif etkiler	229	3,99	1,20	9	27	32	49	112	3,9	11,7	13,9	21,3	48,7
Öğretmenler okul yönetimi ile ilgili değerlendirmelerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler	229	3,20	1,28	21	56	59	41	52	9,1	24,3	25,7	17,8	22,6
Okul yöneticilerinin okulumuzda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yapmaları beni pozitif etkiler	229	3,62	1,14	8	33	62	60	66	3,5	14,3	27,0	26,1	28,7
Okulumuz yöneticileri öğretmenlere, öğrencilere ve diğer çalışanlara her alanda destek ve yardımcı olurlar	229	3,48	1,14	6	45	69	51	58	2,6	19,6	30,0	22,2	25,2
Okul yöneticilerinin gereksinimlerimi ve beklentilerimi dikkate almaları işime olan bağlılığımı pozitif etkiler	229	4,10	1,05	4	14	50	48	113	1,7	6,1	21,7	20,9	49,1

Tablo 25’de TKY ilkelerinden Yönetimin Liderliği ilkesi katılımcıların cevapları ışığında incelenmiştir. Okul yöneticilerinin işbirliğini geliştirme çabalarının birçok kişinin performansını pozitif etkilediği tablodaki sonuçlar incelendiğinde açıkça görülmektedir. Öğretmenlerin yönetime dair değerlendirmelerini ifade etme durumları orta düzey cevaplarda (% 24,3 Bazen, %25,7 ise genellikle) toplandığı görülmektedir. Her zaman seçeneğini tercih edenlerin yüzdesi de (%22,6) azımsanmayacak derecede yüksektir. Seminer, Konferans vb. çalışmaların öğretmenler üzerinde motive edici olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğrenci ve çalışanlara yardımcı olup olmadığı sorusuna verilen cevapların en büyük yüzdesi % 30 oranıyla genellikle seçeneğinde toplanmıştır ancak yöneticilerin öğretmenlerin beklentilerini dikkate almaları % 49,1 oranında kişinin işine olan bağlılığını arttırmaktadır.

**Tablo 26.** Ölçmeye dayalı yaklaşım ilkesi puanlamaları

Ölçmeye Yaklaşım	Dayalı	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
					Frekans (N)					Yüzde(%)				
					hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Çalışmalarımı değerlendirme noktasında öğrencilerimden dönütler olarak iyileştirmeler yaparım		228	4,17	0,85	0	9	40	82	97	0	3.9	17.4	35.7	42.2

Tablo 26’da TKY ilkelerinden ölçmeye yönelik yaklaşımın öğretmenler tarafından ne düzeyde benimsendiği incelenmektedir.

Katılımcılardan öğrencilerimden hiçbir zaman dönüt olarak iyileştirme yapmam diyen kimse yok ve % 42,2 ‘si her zaman dönütler olarak iyileştirmeler yaptığını belirtmektedir. %35.7’si çoğu zaman, % 17.5’i genellikle, % 3.9’u ise bazen cevap şıklarını işaretlemişlerdir.

**Tablo 27.** Önlemeye yönelik yaklaşım ilkesi puanlamaları

Önlemeye Yaklaşım	Yönelik	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
					Frekans (N)					Yüzde(%)				
					hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Kurumumda ortaya çıkabilecek her türlü sorun öngörülerek önlem alınır		226	3,19	1,04	9	47	91	48	31	3,9	20,4	39,6	20,9	13,5

Tablo 27’de TKY ilkelerinden önlemeye yönelik yaklaşımla katılımcıların okullarının tutumu ölçülmüştür. Sonuçlar % 3,9’un kurumunda çıkabilecek sorunların öngörülemediğini, % 13,5’i ise her zaman öngörüldüğünü belirtmektedir. Ancak en fazla ortalama % 39,6 ile genellikle seçeneğinde toplanmıştır.

**Tablo 28.** Toplumsal sorumluluk ilkesi puanlamaları

Toplumsal Sorumluluk	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				hç	b	g	çz	hz	hç	b	g	çz	hz
Çalıştığım kurumda toplumsal sorumluluk projeleri desteklenir	227	3,28	1,17	12	54	60	59	42	5,2	23,5	26,1	25,7	18,3

Tablo 28’de katılımcıların kurumlarında toplumsal sorumluluk projelerinin desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır. Çıkan sonuçlar genellikle orta düzey cevap seçeneklerinde toplanmaktadır. Katılımcıların % 18,3’ü bu tür projelerin her zaman desteklendiğini belirtirken, % 5,2’si hiçbir zaman desteklenmediğini belirtmiştir.

**Tablo 29.** Öğretmenlik mesleğinin ekonomik koşulları puanlamaları

Ekonomik Koşullar	N	Avg	Dv	Frekans analizi									
				Frekans (N)					Yüzde(%)				
				hç	B	g	çz	hz	Hç	b	g	çz	hz
Mesleğin sağladığı ekonomik koşullar benim için tatmin edicidir	230	1,87	1,07	115	56	38	15	6	50	24,3	16,5	6,5	2,6

Mesleğin sağladığı ekonomik koşulların yeterli olup olmadığı sorusuna % 50 gibi büyük bir oran hiçbir zaman cevabı vermiştir. Bunu % 24,3 ile Bazen cevabı takip etmektedir. Bu oran öğretmenlerin ciddi boyutta aldıkları ücretten memnun olmadıklarını göstermektedir.

#### 4.6. Araştırmaya Katılan Örneklemin Tükenmişlik Alt Boyutlarının Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkisi İstatistiksel Puanlamaları

Bu bölümde tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı ile okullarda gerçekleştirilen TKY uygulamalarının ilişkisi Pearson Korelasyonu ve Çoklu Regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Bulgular Tablo 30, 31, 32 ve 33’de gösterilmiştir.

**Tablo 30.** Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkinin Korelasyon Analizi

Değişken	N	r	p
Duygusal Tükenme/TKY Uygulamaları	230	-0,214	0,02
Duyarsızlaşma/TKY Uygulamaları	230	-0,114	0,10
Kişisel Başarı/TKY Uygulamaları	230	480	0,00

Tablo 30’da tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarının okullardaki TKY uygulamaları ile olan ilişkisi Pearson Korelasyonu ile analiz edilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere Duygusal Tükenme ve TKY uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). Bu ilişki negatif bir ilişkidir ve bu sonuçlara göre ilkokullarda TKY uygulamaları arttıkça, öğretmenlerde gözlenen duygusal tükenme alt boyutunun azaldığı ( $r = -0,214$ ) söylenebilir. Böyle bir durum için duygusal tükenme boyutundaki artışın, TKY uygulamalarındaki etkililiğin azalmasının bir sonucu olarak da değerlendirilebilmesi mümkündür.

Duyarsızlaşma alt boyutunda r sayısı dikkate alındığında düşük düzeyde de olsa TKY uygulamalarının duyarsızlaşmayı azalttığı düşünülse de bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamadığı p sayısı ( $p > 0,05$ ) değerinin incelenmesiyle açıkça görülmektedir.

Kişisel başarı alt boyutu ile TKY uygulamaları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $p > 0,05$ ). Bu ilişki orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişkidir ( $r = 480$ ). Bu durum TKY uygulamalarının ilkokullarda artmasıyla, öğretmenlerin kişisel başarılarının da beraberinde arttığını göstermektedir. Başka bir ifade ile TKY felsefesinin ilkokullarda uygulanması, üzerinde çalışılan örneklemin kişisel başarı algısı üzerinde çok etkilidir. Bu anlamda gerçekleştirilen çalışmalar beraberinde öğretmenlerin genel manada başarılarını ve benlik algılarını genişletebilir.

**Tablo 31.** Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454 <sup>a</sup>	,206	,194	8,37798

Korelasyon Tablosundan elde ettiğimiz sonuçları desteklemek için ayrıca Çoklu Regresyon testi yapılmıştır. Buna göre analizlerde TKY uygulamaları bağımlı değişken, tükenmişlik alt boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 31'deki sonuçlar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar göstermektedir ki ilkokullarda çalışan öğretmenlerde rastlanan tükenmişlik sendromunun % 20'lik bir kısmı tükenmişlik sendromu ile ilişkilendirilebilmektedir (R square= 0,206).

**Tablo 32.** Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Çoklu Regresyon Testi Anova İstatistiksel Puanlamaları

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3715,118	3	1238,373	17,643	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14318,877	204	70,191		
	Total	18033,995	207			

Tablo 32'deki Anova tablosu incelendiğinde anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 33.** Okullardaki Mevcut Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerde Rastlanan Tükenmişlik Sendromu Alt boyutları ile İlişkisinin Çoklu Regresyon Testi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29,565	4,014		7,366	,000
1 Duygusal_Tükenme	-,326	,140	-,165	-2,321	,021
duyarsızlaşma	,166	,209	,057	,792	,429
kişisel_başarı	,687	,107	,412	6,415	,000

Tablo 32’de TKY uygulamaları ile ilişkisi ele alınan tükenmişlik sendromunun alt boyutları incelendiğinde, istatistiksel veriler duygusal tükenme ile TKY arasında negatif bir ilişkinin ( $B = -0,326$ ), kişisel başarı alt boyutuyla pozitif bir ilişkinin olduğu ( $B = 0,687$ ) söylenebilirken, duyarsızlaşma alt boyutu ile herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır.

Regresyon analizi genel sonuçları ele alındığında TKY uygulamaları arttıkça, Duygusal tükenmenin azaldığı ve kişisel başarının da TKY uygulamalarını artışıyla arttığı sonucu söylenebilir. Bu durum ilkökul öğretmenlerinde rastlanan tükenmişlik sendromunun, ilkökullarda uygulanan TKY uygulamaları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucunu gösterir. Böylelikle TKY uygulamaları tükenmişliği azaltma veya önlemede etkilidir sonucu ifade edilebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Sonuç ve Öneriler

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, ilkökul öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinin çeşitli değişkenler açısından incelenerek, ilkökullardaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının tükenmişlik ile ilişki araştırılmıştır. Yüz yüze iletişim gerektiren öğretmenlik mesleğini icra eden bireylerde ileri düzeyde stres ve bunun uzantısı olan tükenmişlik sıklıkla karşılaşılabilen bir durum olarak gözlenmiştir. Çalışmada tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları göz önünde tutularak ele alınmaktadır.

Araştırmanın amaç kısmında cevap aranacağı belirtilen “İlkökul öğretmenlerinde tükenmişlik sıkça görülen bir sendrom mudur?” sorusuna cevaben araştırmaya katılan örneklemin puan ortalamaları incelendiğinde katılımcıların genel anlamda duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı orta düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Ancak bu çalışmada katılımcıların kişisel başarı algıları daha yüksek çıkmıştır ki bu da tükenmişliğin bir alt boyutu olan kişisel başarı düzeyinde katılımcıların düşük düzeyde tükenmişlik gösterdikleri anlamına gelmektedir. Bu sonuç çalışmamızdaki Hipotez 0’ı destekleyerek, beklenen cevabın alındığını göstermektedir.

Araştırma da cevabı aranan ikinci bir soru ise rastlanan bu sendromun sosyo demografik faktörlerle bir ilişkisinin olup olmadığıydı. Bu sorunun cevabı aşağıda her bir faktör tek tek ele alınarak değerlendirilmiştir.

Cinsiyet ile tükenmişlik göz önüne alındığında çalışmada duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında tükenmişlik ile anlamlı bir farka rastlanamazken duyarsızlaşma alt boyutunda örneklemdaki erkek katılımcıların daha yüksek puanlarla daha fazla duyarsızlaşmış oldukları görülmektedir. Öğretmenlerle ilgili Girgin (1995) tarafından yapılan başka bir çalışmada da aynı sonuç elde edilmiştir.



Yine Tümkaya (1997) ğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırmasında erkeklerin bayanlara oranla daha fazla tükenmişlik yařadđı sonucunu elde etmiştir.

Medeni Hal ile tükenmişlik alt boyutları incelendiğinde duygusal tükenme boyutunda boşanmış olan katılımcıların evli ve bekar katılımcılara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarına rastlanmıştır. Boşanmış olan katılımcıları evliler takip etmektedir. Bu boyuttaki tükenmeyi en az yaşayanlar ise bekar katılımcılardır. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları incelendiğinde ise medeni hal ve bu alt boyutlar arasında anlamlı bir istatistiksel sonuca rastlanamamıştır. Bu çalışmadaki benzer bir sonuç zbek ve Girgin'in (1994) alışmasında da ortaya koyulmuştur. Onlar da çalışmalarında duygusal tükenme boyutunda bekârların daha şanslı olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Başol ve Altay'ın (2009) alışmasının sonuçları ise bizim sonuçlarımızla paralellik göstermemektedir. Araştırmalarının sonuçlarında bekâr öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutu dışında toplamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında evli öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik düzeyi sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Eğitim durumu ve tükenmişlik ilişkisi ele alındđında çıkan sonuçlar ikisi arasında anlamlı bir ilişki olmadđını göstermektedir. Hizmet süresi ve tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde ise duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sonuçlar, duygusal tükenmeyi en fazla yaşayan öğretmenlerin 10-14 yıl arasında hizmet veren öğretmenler olduğunu göstermektedir. Kişisel başarı alt boyutunda en fazla tükenmişliği yaşayanlar ise 1- 4 yıl arasında bu mesleği icra edenlerdir. Yapılan araştırmalar içerisinde birçoğunun sonuçları hizmet süresi arttıka tükenmişliğin azaldđına dair bilgiler vermektedir (Baysal,1995; Tümkaya, 1996; ıtak, 1998).

Yaş ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde çalışmada duyarsızlaşma alt boyutunda herhangi bir ilişkiye rastlanamazken duygusal tükenmeyi en fazla yaşayanların 30-34 yaş aralığında olanlar, kişisel başarı boyutunda tükenmeyi de en çok 50 yaş ve üzerindeki katılımcıların yařadđı görülmektedir. Bu konuda çalışmalar yapan bazı diğer araştırmacılar da (Torun, 1995; Tümkaya, 1996; Tuğrul ve elik, 2002) alışmalarıyla yaşın tükenmişlikle ilişkili olduğu sonucunu desteklemişlerdir.

Sonuç olarak, tükenmişlik ve sosyo-demografik ilişkiler arasındaki ilişki incelendiğinde tükenmişliğin alt boyutları ile cinsiyet, medeni hal, hizmet süresi ve yaş arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır ancak eğitim durumu ve tükenmişlik arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır. Bu sonuç eğitim durumu faktörü dışında çalışmamızda belirtilen Hipotez 2'yi desteklemiştir.

Bu çalışmada tükenmişlikle beraber çalışılan bir diğer konu da ilköğretim okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının etkililiğidir. Bu bölümde araştırmamızın amaç kısmında sorduğumuz “İlkokullarda TKY uygulamaları etkili bir şekilde sürdürülmekte mi?” sorusu araştırma sonuçlarına göre değerlendirilecektir.

Toplam Kalite Yönetiminin yedi ilkesi ışığında hazırlanan anket sorularının puanlamaları incelendiğinde TKY ilkelerinin okullarda uygulanması öğretmenlerin psikolojileri üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu sonucu açık bir şekilde görülmektedir.

İnsan odaklılık ilkesi puanlamalarında açıkça görüldüğü üzere öğretmenler okul içi iletişimin etkililiğinin psikolojik durumları üzerinde etkili olduğunu büyük oranda belirtmişlerdir. Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar (2009), da çalışmalarıyla örgütsel iletişimin istenilen düzeyde olduğu organizasyonlarda çalışanların iş tatmininin istendik seviyeye ulaştırılabileceğini desteklerler.

Müşteri odaklılık ilkesi istatistiksel analizleri incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların büyük oranda öğrencileri için elinden gelen en iyiyi yapmaya çalıştıkları. Sağlanan fiziki koşulların yeterliliğinin çok da tatmin edici düzeyde olmadığını ancak fiziki koşulların öğretmenlerin kendi psikolojik durumları üzerinde büyük oranda etki oluşturduğu bulgulanmıştır.

Yeni teknolojilerin kullanımının da öğretmenleri büyük oranda motive ettiği puanlardan anlaşılmaktadır. Hemen hemen bütün öğretmenler öğrencilerden dönüt olarak kendilerini değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Katılımcıların birçoğu kurumunda kendini rahatça ifade edememesinin kendisini işinden uzaklaştıracağına inanmaktadır. Öğretmenlerin kurumlarında desteklenerek, fikirlerinin önemsenmesi moral ve motivasyon artırıcı faktörler arasında sayılabilir çünkü yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum

sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, ise devamsızlık oranları düşük olur. Böylece verimi ve iş ahlakını artırma amaçlarına ulaşma olanağı sağlanır (Öztürk ve Dündar, 2003; 58, Taşdemir ve Aydın, 2007: 134). Çünkü kişiler sadece ekonomik varlıklar değildir, onlar aynı zamanda başkalarından saygı bekleyen, kendini gerçekleştirme çabasında olan ve gelişmek isteyen varlıklardır (Çelik, 2011).

TKY ilkelerinin okullarda uygulanmasının etkililiğinin incelendiği soruların cevapları analiz edildiğinde genel olarak TKY'nin ilkokullarda uygulandığı ve bu uygulamaların öğretmenlerin psikolojik durumları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç da çalışmamızdaki Hipotez 4'ü doğrulamakta ve beklenen sonucun ortaya çıktığını göstermektedir.

Okullardaki TKY uygulamalarının, tükenmişlik sendromunun alt boyutları ile olan ilişkisinin incelendiği Pearson Korelasyon testi ve Regresyon testi sonuçları da açık bir şekilde tükenmişlik duygusunun, TKY ilkeleri ile ilişkili olduğu sonucunu göstermiştir. Duyarsızlaşma alt boyutu dışında diğer iki boyutun ilişkisi anlamlı ilişkiler ortaya koymuştur. Bu sonuç öğretmenlerin TKY felsefesine pozitif bir bakış açısı geliştirdiklerini göstermektedir. Çünkü TKY uygulamaları arttıkça duygusal tükenme boyutunda azalmalar olduğu testin sonuçları ile desteklenmektedir. Yine aynı şekilde kişisel başarı algısı TKY uygulamalarının artışıyla yükselmektedir. Yani aralarında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkinin değerlendirilmesi bizi, TKY uygulamalarının okullarda sağladığı diğer birçok yararın yanında, öğretmenlerin psikolojik sağlığının korunmasında da etkili bir yönetim biçimi olduğu sonucuna götürür. Bu sonuç da çalışmamızdaki Hipotez 6'yı destekleyerek beklenen sonuca ulaşıldığını göstermektedir.

Türköz de TKY üzerine olan bir çalışmasının sonuçlarını şu şekilde özetleyerek bizim çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir. "Bu çalışma, Toplam kalite kültürünün oluşumuna katkıda bulunan ve bu kültürün bir parçası olduklarını hissedebilen çalışanların daha mutlu olabildiklerini ve daha olumlu bir tutum sürdürebildiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, TKY'nin temel gerekliliklerinden biri olan "çalışan mutluluğu", yine temel gerekliliklerden biri olan "çalışanların tam katılımı" ile istenen noktaya erişebilmektedir" (<http://www.merih.net/m1/wyтурk04.htm> Erişim Tarihi:18.06.2013 19: 51) . Prajago

ve Sohal (2006), çalışmalarında işletme performansını arttırmada Toplam Kalite Yönetiminin etkisini çalışmışlardır ve sonuçlar bu yönetim anlayışının kişilerin performansları üzerinde gerçekten pozitif etkisi olduğunu göstermiştir.

## 5.2. Öneriler

Çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında özetle önerilebilecek hususlar aşağıda sıralanmıştır;

Sürekli yenilenen teknolojiyle beraber öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmeleri durumunu engelleyebilmek için TKY ilkelerinden sürekli gelişim ilkesi ışığında öğrenen organizasyon olarak çalışanlar desteklenebilir. Bu destekler verilen hizmet içi eğitimler, seminerler, tanıtımlar veya konferanslar olarak gerçekleştirilebilir. Bu durum öğretmenlerin kendilerini yeniliklere daha hazır hissettirerek işlerine olan motivasyonlarını artırır ve tükenmişliğin boyutlarını minimize eder.

Toplam Kalite yönetimi ilkelerinden müşteri memnuniyeti ve ölçmeye dayalı yaklaşım ilkeleri kurumlarda uygulandığı takdirde çalışanların stres düzeyleri belirlenerek, bu stresin daha ileri boyutlardaki tükenmişliğe dönüşmesi önlenir. Bu da belirli aralıklarla yapılan toplantılarla veya anketlerle gerçekleştirilebilir.

Ayrıca, Kalite çemberleriyle veya bunun gibi TKY istatistiksel ölçme araçlarıyla müşterilerinin memnuniyetleri veya memnuniyetsizlikleri ölçülebilmektedir. Bu süreçte sıkıntılarının giderilebildiğini veya fikirlerinin önemsendiğini hisseden öğretmenler kendilerini okullarında mutlu hissedeceklerdir ve bu onların kurumlarını olan aidiyet duygusunu arttıracaktır. Böylelikle çözülemeyen sorunlarla uğraşarak veya kendi sorunlarıyla sadece kendisi baş başa bırakılmayarak kişinin motivasyonu arttırılacaktır. Kişi sorundan çok işine odaklanarak hem kendine hem de öğrencilerine olumlu katkılarda bulunacaktır

Mesleğe yeni başlayanlarda gözlenen tükenmişlik boyutu belirli oryantasyon programları uygulanarak, takım çalışması ruhu geliştirilerek büyük bir oranda engellenebilir. Takım çalışması içerisinde kişi işe yeni başladığı kurumda kendini yalnız hissetmeyecek ve yeni arkadaşlıklar kurabilecektir. Bu da kişinin stres düzeyini azaltacaktır.

Alınan kararların sadece yöneticiler tarafından değil, tüm okul çalışanlarıyla ortak alınması öğretmenleri görev yaptıkları okula daha çok bağlı kılacaktır. Kişi

aldığı kararların sorumluluklarını omuzlarında hissederek hareket edecek aynı zamanda fikirlerinin önemsenmesiyle kendisini değerli hissedecektir.

Okulların fiziki koşullarının iyileştirilmesi, yeni donanımların kurulması öğretmeni hem yenilikçi kılar hem de psikolojik açıdan rahatlatır. Bazı teknolojik donanımların kullanımıyla iş yükü azalan öğretmen kendini öğrencilerine daha çok yöneltebilir.

Okul içerisinde iyi bir iletişim ağı kurularak yanlış anlaşılımlar veya sorunlar kolayca çözülebilir. İletişimin sağlıklı olması kurumdaki herkesi rahatsız edecektir ve kendini ifade edemediğini düşünen bireyleri tükenmişliğe doğru itebilir.

Zaman zaman velilere yönelik seminer veya konferanslar düzenlenerek öğrencinin sorumluluğunu tek başına öğretmenlere değil de birçok faktöre bağlı olduğu benimsetilerek öğretmenlerin üzerindeki psikolojik baskı azaltılabilir.

**EKLER****EK 1: Kişisel Bilgi Formu****1.Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

**2. Yaşınız**

20-24  25-29  30-34  d. 35-39  
 40-44  45-50  50 ve üzeri

**4. Medeni durumunuz**

Evli  Bekar  Boşanmış

**3.Meslekte hizmet süreniz**

1-4 yıl  5-9 yıl  10-14 yıl  15- 19 yıl  20-24 yıl  25-29  
yıl  30 yıl ve üzeri

**4. Sınıfınızdaki öğrenci sayınız**

a. 20-30  b. 31-40  c. 41-50  d. 51-60  e. 61-üzeri

**5. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?**

Evet  Hayır

**EK 2: Maslach Tükenmişlik Envanteri**

Aşağıda, kişilerin ruhsal durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Hiçbir zaman	Bazen	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
1. “Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.”	1	2	3	4	5
2. “İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.”	1	2	3	4	5
3. “Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.”	1	2	3	4	5
4. “Öğrencilerimin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.”	1	2	3	4	5
5. “Bazı öğrencilere onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.”	1	2	3	4	5
6. “Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.”	1	2	3	4	5
7. “Öğrencilerimin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.”	1	2	3	4	5
8. “İşimin beni tükettiğini hissediyorum.”	1	2	3	4	5
9. “İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.”	1	2	3	4	5
10. “Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.”	1	2	3	4	5
11. “Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.”	1	2	3	4	5
12. “Kendimi çok enerjik hissediyorum.”	1	2	3	4	5
13. “İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.”	1	2	3	4	5

14.“İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.”	1	2	3	4	5
15.“Bazı öğrencilerimin başına gelenler gerçekten umurumda değil.”	1	2	3	4	5
16.“Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.”	1	2	3	4	5
17.“Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.”	1	2	3	4	5
18.“Öğrencilerimle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.”	1	2	3	4	5
19.“Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.”	1	2	3	4	5
20.“Kendimi çok çaresiz hissediyorum.”	1	2	3	4	5
21.“İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.”	1	2	3	4	5
22.“Öğrencilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.”	1	2	3	4	5



**EK 3- Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Anketi**

23. Okulumuzdaki yöneticilerinin işbirliğini geliştirici çalışmalar yapmaları performansımı pozitif etkiler.	1	2	3	4	5
24. Öğretmenler okul yönetimi ile ilgili değerlendirmelerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
25. Okul Yöneticilerinin okulumuzda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yapmaları beni olumlu etkiler.	1	2	3	4	5
26. Okulumuz yöneticileri, öğretmenlere, öğrencilere ve diğer çalışanlara her alanda destek ve yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
27. Okul yöneticilerinin gereksinimlerimi ve beklentilerimi dikkate almaları işime olan bağlılığımı pozitif etkiler.	1	2	3	4	5
28. Kurumumda dile getirdiğim öneriler/ şikayetler dikkate alınmaktadır	1	2	3	4	5
29. Çalıştığım okulun fiziki koşulları eğitim/öğretim için yeterlidir.	1	2	3	4	5
30 Kurumumdaki fiziki koşulların yeterliliği psikolojik durumum üzerinde pozitif etki oluşturur.	1	2	3	4	5
31. Öğrencilerime elimden gelen en iyi eğitim/öğretim olanaklarını sunmak için çabalarım.	1	2	3	4	5
32. Çalışmalarımı değerlendirilme noktasında öğrencilerimden dönütler alarak iyileştirmeler yaparım.	1	2	3	4	5
33. Kurumumda öğretmenlere yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
34. Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	1	2	3	4	5
35. Kurum içi iletişimin sağlıklı olması performansımı olumlu etkiler.	1	2	3	4	5
36. Uygulanan eğitim programları mesleki alanda öz güvenimi arttırır.	1	2	3	4	5
37. Kurumumdaki yöneticiler mevcut durumu sürekli iyileştirme çabası içerisindedirler.	1	2	3	4	5

38. Yeni teknolojilerin kurum içinde uygulanması benim için motive edicidir.	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım kurumda fikirlerimi özgürce ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
40. Kurumumda kendi fikirlerimi özgürce ifade edemem beni işimden soğutur.	1	2	3	4	5
41. Kurumumda ortaya çıkabilecek her türlü sorun öngörülerek önlem alınmaktadır.	1	2	3	4	5
42. Çalıştığım kurumda toplumsal sorumluluk projeleri desteklenir.	1	2	3	4	5
43. Mesleğin sağladığı ekonomik koşullar benim için tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
44. Yeniden seçme şansım olsaydı aynı mesleği tercih ederdim.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- Alacadağlı, E. ve Yavuzyiğit, H. (1999). “Bürokrati Kültürümüz ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği”. *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın, Ankara: (289).
- Altınbaş, M. H. (2000). “Kalitede Elite Giden Yol”. *Önce Kalite Dergisi*, (38), 24-26
- Akal, Z. (1995). “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”. *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı*, Ankara: MPM Yayınları.
- Akat, İ. , Budak, G. ve Budak. G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, C. C. (1999). “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”. Ankara: *Türkiye Dergisi*, Kalite Özel Sayısı. (26).
- Akten, S. (2007). *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Anfuso, D. İ. (1994). “Self Directed Skills Building Drives Quality”, *Personnel Journal*.(April), 84-93.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2000). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonu Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-48.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi.”, *Yönetim ve Ekonomi*,(15), 1.
- Arkun, G. (1998). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler.”, *Yüksek Eğitim Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulaması Sempozyumu*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). “Teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi”. *S.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14),115–129.
- Bakan, İ. ve Penpece, D. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.

- Baltaş, A. ve Baltaş, Z.(1998). *Stresle Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başol G. ve Altay, M. (2009). "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi". Sakarya Üniversitesi, XVII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, (58), 191-216.
- Baysal, A. (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama işletmelerinde uygulanması*. İstanbul: Beta Basım.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Campell, L.L. (1983). *Teacher Burnout: Description and Prescription*. The Clearing House.
- Can, H. , Tuncer, D. ve Ayhan D. Y. (1996). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Castillo, O. Y. (2008). *Selected Ouality Metrics for Digital Passport Photographs*. Logos Verlag Berlin, Berlin: GmbH.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, DE. (2007). "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Çelik, M. (2011). "A Theoretical Approach to the job Satisfaction". *Polish Journal of Management Studies*, (4).
- Çelik, M. ve Duran, H. (2011). "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği". *Akademik Bakış Dergisi*, (24), 5.
- Çıtak, G. (1998). *Hemşirelik Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının Empati Beceri ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Daft, R. (1994). *Management*. Third Editon, Dryden Press.

Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge. MA.

Deming, W. E. (1998). *Krizden Çıkış*. (Çev. Cem Akaş), İstanbul: Arçelik ve Kalite Derneği.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”. *Tisk Akademi*, (2).

Demirkan, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burn-out: stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.

Efil, İ. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Ekici, R. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve Petlas Lastik Fabrikasında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ergin, C. (1992), “Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması” . *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara

Eroğlu, E. (2000). “Sürekli Kalite İyileştirme İlkelerinin Temel Eğitimde Uygulanması, Pamukkale Üniversitesi”. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7), 167-175

Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ersoy, A. ve Utku B. (2001). "Konaklama işletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu". *Journal of Mufad*, 43-50
- Feigenbaum A. V. (1983). *Total Quality Control*. McGrawhill, New York.
- Fowler, K. L. (2006). "The Relations Between Personality Characteristics, Work Environment, and the Professional Well-Being of Music Therapist". *Journal of Music Therapy*, XLIII (3): 174-197.
- Friday, S. ve Cotts, D. G. (1995). *Quality Facility Management: A Marketing and Customer Service Approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc. .
- Friedman, I. A. (1991). "High- and Low-burnout Schools: School Culture Aspects of Burnout". *Journal of Organizational Behavior.*, (2), 99-113
- Gates, C. H. (2007). *Factors Related to Burnout in North Carolina Public School Teachers*. North Carolina State University.
- Glasser, W. (1999). *Okulda Kaliteli Eğitim*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökçakan, Z. ve Murat, M. (2007). Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Grady, BL. ve Brock, ML . (2002). *Avoiding Burnout: A Principial's Guide to Keeping the Fire Alive*. London: Corwin Press.
- Heege, G. (1997). *Euro-Oual:Towards a Quality System for European Orthodontic Professionals*. Amsterdam: IOS Press.
- Hergüner, G. (1998)." Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, Eğitim Yönetimi",. (13) 11-22.<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/135/943.pdf>  
Erişim Tarihi: 29.01.2013.
- Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

- Iwanicki, E. F. (1983). Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout, *Theory into Practice*, 22 (1) 27-32.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Juran, J. M. (1962). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Juran, J.M. (1970). *Quality Planning And Analysis*. Mcgraw Hill Book Comp., New York.
- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (BURNOUT) Sendromu”. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68: 29-32
- Karcioğlu, F, Timuroğlu, M.K ve Çınar O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”. *Yönetim Dergisi*, (63).
- Kerzner, H. (2009). *Project Management:A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley& Sons, Inc. .
- Kırılmaz, A.Y. , Çelen, Ü. ve Sarp, N., (2003). “İlköğretim’de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Arastırması”. <http://ilkogretimonline.org.tr/vol2say1/v02s01a.htm>, Sayı:2/1, ss.2-9 Erişim Tarihi:10.04,2013.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Koontz, H. (1964). *Making Sense of Management Theory: A Management Sourcebook*. New York: Harper and Row Publishers.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köksal, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Dünya Yayınları.
- Lee, R.T. ve Ashforth BE. (1990). “On The Meaning of Maslach’s Three Dimensions of Burnout”. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Madan, P. (2006). *Krishna's Total Quality Management*. Delhi: Prakashna Media Ltd..

- Maslach C. ve Jackson SE. (1981). "The measurement of experienced burnout". *Journal of Organizational Behavior.*, (2), 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter P.M. (1997). *The Truth about Burnout*. Jossey- Bass, San Francisco, Ca.
- Maslach, C. (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention *Current Directions in Psychological Science*". (12, 5), 189-192.
- McDonald. V.D. (2008). *The Impact of Stress and Social Support on Burnout*. Ann Arbor: ProQuest Information and Learning Company.
- MEB (2005). 2006 Malî Yılı Bütçesine İlişkin Rapor. Ankara: Aralık 2005 *MEB Araştırma ve Planlama Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Yayınları*.
- Morton, T. , Salus, M.K. (1994). *Supervising Child Protective Services Caseworkers*. Washington: Circle Solutions, Inc. .
- Naagarazan, R.S ve Arrivalagar, A. A. (2005). *Total Quality Management*. New Delhi: New Age International Limited Publishers.
- Naylor, C. (2001). *Teacher Workload and Stres*, BCTF Research Reports Section III. <http://www.bctf.ca/ResearchReports>.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). "Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik". Muğla Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16)
- Özbaşar, A.S. (1995). "Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı: Toplam Kalite Yönetimi". *Önce Kalite Dergisi*, (11), 8-12.
- Özbek, K. ve Girgin G. (1994) "Pratisyen Hekimlerde Meslekte Tükenmişlik Sendromu (İzmir Örneklem Çalışması)". *IV Ulusal Halk Sağlığı Kongre Kitabı*, Didim, 662- 665.
- Özdemir, S. , Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Özer, R. (1998). *Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi , Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.



Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, (2), 57-67.

Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Özyer, K. ve Kanbur E. , *Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, [www.dieweltdertuerken.de/ZfWT\\_/journals/.../342-1550-1-LE](http://www.dieweltdertuerken.de/ZfWT_/journals/.../342-1550-1-LE). Erişim Tarihi: 01.02.2013.

Peşkirioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*. Ankara: MPM Yayınları.

Pines , A. M. , Aronson, E. ve Kafry, D. (1981). *Burnout from Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.

Prajago, D. I. ve Sohal, A. S. (2006). “The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organizational Performance – the Mediating Role of TQM”. *European Journal of Operational Research* (168): 35-50.

Sasaki, N. (1991). Japonya'da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü. (Derleyen: Bahadır AKIN) İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.

Schiller, Kovach, Miller, (1994). *Total Quality Management For Hospital Nutrition Services*. Maryland: Aspen Publisher.

Sönmez, V. (1999). *Program Geliştirmede Öğretmenin El Kitabı*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Suganthi, A. A. (2004). *Total Quality Management*. Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.

Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 128-142
- Şimşek, M. (1998), *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Şimşek, Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Günay Ofset.
- Tahtabaş, M. (2009), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşdemir, T. ve Aydın, A. (2008). Performansı Etkileyen Faktörler Ve Araştırma Görevlilerine Yönelik Çözüm Önerileri, *VI. Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi*, Düzce Üniv. Orman Fakültesi.
- Taşar, H. ve Çelik M. (2011).” Examination of Implementation Level of the Total Quality Management Principles by the Principals and Teachers Functioning at Elementary Schools: The Case of Adıyaman Province”. *Asian Social Science*, C. 7 (9).
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Tufan, M. , Mızrak, Ş. ve Çelik, D. “Mesleki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Model Önerisi”. *Journal of Azerbaijani Studies*
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002).” Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, (12).
- Tümkaya (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Basa çıkma Davranışları* . Doktora Tezi, Ankara.

- Tümkiye, S. (1997). "Çukurova Üniversitesi öğretim elemanlarının akademik Tükenmişlik düzeyleri". 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi* 10–12 Eylül, Eskişehir.
- Türköz, Y. "Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı ile İşe ve Kuruma yönelik Tutumları arasındaki İlişki. <http://www.merih.net/m1/wyturk04.htm> Erişim Tarihi:18.06.2013 19:51.
- Wicks, R. J. (2010). *Bounce*. New York: Oxford University Press.
- Yahyagil, M. (1997). "Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar", Ödül Kazanan Makaleler, Kalder.
- Yeşilbayır, S. (2007), *Toplam Kalite Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Yıldız, G. ve Ardıç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Bilgi*, 1999/1: 73-82.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Emine KARAKAPLAN ÖZER

Doğum Yeri ve Tarihi : Besni 11.06.1983

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Çukurova Üniversitesi / İngilizce Öğretmenliği

Y. Lisans Öğrenimi : Adıyaman Üniversitesi / İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 2004-2006 Adıyaman Osman Gazi İ.Ö.O.

2006-2007 Adıyaman Menderes İ.Ö.O.

2007- Adıyaman Üniversitesi / Yabancı Diller Bölümü

### İletişim

E-Posta Adresi : eozer @ adiyaman.edu.tr

Tarih : 02.08.2013