



## Özel Eğitim Okul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Duygusu ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği<sup>1</sup>

Sinan TUNÇBİLEK<sup>2</sup>, Harun BÜBER<sup>3</sup>

### Öz

Özel eğitim öğretmenliği özel bilgi ve beceri gerektiren bir alandır. Yapılan işin merkezinde engelli bireyler ve ailelerinin beklentileri olduğundan öğretmenlerin sorumluluğu daha fazla artmakta ve bu durum da öğretmenlerde aşırı stres yaratmaktadır. Bu nedenle farklı eğitim ortamlarında ve farklı engelleri olan gruplarla çalışan öğretmenlerin tükenmişlik duyguları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür. Çalışma 2014-2015 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak Ankara ilinde faaliyet gösteren 92 özel eğitimli okulunda görevli 582 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, araştırma bulgularında özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinde yaş, okul türü, istihdam vb. durumlarına göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. İş tatmini düzeyinin ise yaş, istihdam durumu, çalışma yılı ve okul türü faktörlerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Aynı zamanda tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında bulunan ilişki saptanmış ve yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, iş tatmini, özel eğitim.

## The Relationship between Occupational Burnout and Job Satisfaction of Special Education School Teachers: Ankara Example

### Abstract

Special education teaching is a field which necessitates special knowledge and skills. The responsibility of teachers increases a lot given that there are expectations of disabled individuals and their families at the centre of the work that is implemented by teachers and thus this situation causes excessive stress for teachers. Therefore, it is considered to be important to investigate the relationship between burnout feelings and job satisfaction of teachers who work in different educational environments with groups who have different disabilities. The study was conducted with 582 teachers working in 92 special education schools which operate in Ankara province under the Ministry of National Education in 2014-2015. The Quantitative research method was used in the study and the findings of the study showed significant differences in burnout levels of special education teachers according to age, school type, employment, etc. It was determined that the level of job satisfaction showed significant differences depending on the factors of age, employment status, working years and school type. At the same time, the relationship between burnout level and job satisfaction level was determined and interpreted.

**Keywords:** Burnout affair, work satisfaction, special education

**Makale Geçmişi**  
**Makale Türü**  
**Önerilen Atf**

Geliş: 23.12.2022

Araştırma Makalesi

Tunçbilek, S. & Büber, H. (2023). Özel Eğitim Okul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Duygusu ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)*, 3(1), 1-10.

Kabul: 06.05.2023

Yayın: 30.06.2023

<sup>1</sup> Bu makale, Dr. Öğr. Üyesi Harun Büber danışmanlığında Sinan Tunçbilek tarafından hazırlanan "Özel eğitim okul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik duygusu ve iş tatminleri arasındaki ilişki: Ankara örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar: Uzman, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, sinantuncbilek@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-8383-3926

<sup>3</sup> Dr. Öğrt. Üyesi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, harun.buber@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3447-6272

## **Giriş**

Günümüz çalışma hayatında öğretmenler; veli beklentilerinin çok yüksek olması, yeterli materyal üretilmemesi veya eksik olması, yöneticilerinin adaletli davranmaması, okullarda yaşanan disiplin problemleri, farklı eğitim bölgelerinde çalışan öğretmenlerin yaşam ve çalışma şartlarının eşit olmaması, ekonomik sıkıntılar, bürokratik işlemlerin fazla olması gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sıkıntılar neticesinde oluşan stres ve strese bağlı sorunların yoğun olarak gözlemlendiği öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinde artış olduğu, tükenmişlik düzeylerinin artmasıyla da iş tatminsizliğinin olduğu, neticede öğretmenlerin çalışma motivasyonunda azalma, mesleğine karşı duyarsızlaşma, kişisel başarı hissinde azalma meydana geldiği düşünülmektedir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini düşürecek etmenlerin belirlenmesi ve tedbirler alınması onların meslekteki başarılarına olumlu katkı sağlayacaktır. İş doyumuna ulaşmış ve mesleki tükenmişlik yaşamayan öğretmenler başarılı olup, beklentileri karşılayabilecektir.

Çalışma hayatı, mevcut dünya düzeni içinde insan yaşamı için çok önemli bir yere sahiptir. İnsanlar zamanlarını günlük yaşantı içinde en çok iş ve iş ile ilgili programlarını düzenleyerek harcarlar. Buradan hareketle çalışan bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığı ile meslek hayatı arasında yadsınamaz bir biçimde yoğun bir etkileşim olması göz ardı edilemez bir gerçektir (Öztürk ve diğerleri, 2008). Günümüzde, bireylerin sahip olduğu sorumluluklar bir hayli fazlalaşmış durumdadır. Bu sebeple bireyin ruh sağlığı karmaşık bir yapıya bürünen insan ilişkilerinden dolayı birçok baskı ve stres unsuruna maruz kalmaktadır. Var olan unsurlara rağmen, birey mevcut ilişkilerini sahip olduğu sorumluluklar ile ilişkilendirerek içinden çıkılması zor problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Eğitim sektörü için de durum bundan farklı değildir. Eğitim sektöründe ister eğitmen ister yönetici ister eğitim alan birey konumunda olunsun birebir insan ilişkilerinden kaçmak söz konusu bile değildir. Bu durum bireylerde tükenmişlik durumunu gayet olası bir hale getirmektedir (Dericioğulları ve diğerleri, 2007).

Kişilerin, mesleğinin özünden ve verdiği hizmetin amacından uzaklaşması ve hizmet ettiği topluluk ile gerçek anlamda ilgilenemiyor oluşu veya aşırı stres ve tatmin olamamaya tepkiler geliştirmesi normal bir durumdur. Genel anlamda bilinçsiz bir şekilde gelişen bu tepkiler, tükenmişlik olarak adlandırılır ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu meslek dallarında sıkça gözlenir. Bunun sonucunda da sunulan hizmetin kalitesinde de benzer oranlarda düşüşler görülür (Kaçmaz,2005). Tükenmişlik hem bireyin kendi için hem de dâhil olduğu toplumlar açısından ciddi sonuçları beraberinde getirecektir. Bu nedenle engellenmesi gereken bir durum olarak görülmelidir. Yapılan birçok araştırmaya göre; beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedir (Avşaroğlu ve Deniz, 2005).

Alan ve mesleki bilgi düzeyinin yüksek olmasını gerektiren öğretmenlik mesleği aynı zamanda hoşgörülü olma, özveri gösterme, kendini sürekli yenileme ve daha da önemlisi mesleğini severek yapma gibi kişisel özellikler de gerektirmektedir. Fakat öğretmenler mesleklerini yerine getirmenin yanında sosyal çevrelerinden, iş ortamında yaşananlardan, kendilerinden ve mesleklerinin getirdiği sorumluluklardan kaynaklı streslere maruz kalmakta ve bunlardan olumsuz etkilenmektedirler. Eğitimin olmazsa olmazı olan öğretmenlerin yaşadığı tüm bu olumsuzluklar, öğretmenin kendine ve öğrencilerine karşı olan sorumluluklarını, insanlara olan ilgilerini ve mesleki rollerinin tüm sorumluluklarını yerine getirme etkinliklerine zarar verebilir. Enerji kaybı veya aşırı taleplerin sonucundan gelişen fiziksel rahatsızlıklar gibi kendini gösteren tüm olumsuzluklar, literatürde “tükenmişlik (burnout)” adı altında incelenmektedir (Girgin ve Baysal, 2006).

Tükenmişlik ile birlikte değerlendirilen ve iş yaşamında başka bir sorun olan iş tatmini, kişinin işle ilgili değerleri ve beklentilerinin iş hayatında karşılık bulması ve bu değerlerin bireyin özünde duyduğu gereksinimleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin çalıştığı meslek dalını kendi özel değerleri ile değerlendirmesi sonucunda sahip olduğu haz veya duygusal doyumun iş tatmini olduğu belirtilmektedir (Okroy-Kocacı ve Çakıcı, 2008). Bu noktada yöneticilerin klasik anlayışta sahip olduğu gibi çalışanlarının sadece üretim aracı olduğu anlayışlarından kurtulmaları iş tatmininin sağlanması için oldukça önemlidir.

Özel eğitim, bu alanda eğitim görmüş personel vasıtasıyla özel eğitime muhtaç bireylerin tüm ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış ve bu ihtiyaçlara uygun ortamlar içinde verilen eğitimlere ve uygulama yöntemlerine verilen genel addır. Özel eğitime gereksinimi olan çocuklar kavramı, çeşitli nedenlerle, bireysel özellikleri ve eğitim yeterlilikleri açısından akranlarından beklenen düzeyden anlamlı farklılık gösteren bireyler için kullanılmaktadır (573 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 1997). Bahsedilen farklılıklar derecelerine göre sınıflandırılarak bireyin özel eğitime olan ihtiyaç düzeyini belirlemede kullanılır. Bazı durumlarda bu farklılıklar öylesine fazladır ki özel eğitime gereksinim duyan çocuğun fiziksel özellikleri ve öğrenme becerilerine göre sadece ona özel program hazırlanması gerekebilir (Eripek, 2005). Aile yönünden düşünüldüğünde de özel eğitime gereksinim duyan bir çocuğun ebeveynleri içinde bir takım güçlüklerin varlığı muhtemeldir (Özşenol ve diğerleri, 2003).

İnsanlarla ilgili olarak, sahip olunan meslek yaşantısının içinde yer alan duygusal süreçler, diğer insanlar ile olan ilişkiler ve daha da önemlisi kişilik özellikler stres unsurlarının daha güçlü bir şekilde bireyi etkilemesine yol açar (Ergin, 1992). Eğitim alanında insan ilişkileri ve karşılıklı etkileşim çok yoğun bir şekilde varlık gösterir ve bu durum duygusal etkileşimi doğurur. Buradan hareketle bireylerin nesnelere karşı duyduğu sorumluluk hissinden daha fazla insanlara karşı duyulan sorumluluk hissi gözlenir ve bu nedenle öğretmenlik mesleği ve benzeri mesleklerde tükenmişlik görülme ihtimali daha fazladır (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1999). Bu nedenle de öğretmenlerin tükenmişlik sendromu yaşama olasılıkları oldukça yüksektir. Özel eğitim öğretmenleri üzerinde düşünüldüğünde de aynı durum özel eğitime muhtaç öğrencilerin mevcut durumları ele alındığında, özel eğitim öğretmenliği daha da stresli bir meslek olarak değerlendirilmektedir. Bunun anlamı özel eğitim öğretmenlerinin normal öğretmenlere kıyasla tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğudur. Her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenler için de iş doyumunu önemli bir kavramdır. İş doyumuna ilişkin olarak değişik tanımlara rastlanmakla birlikte, öğretmenler için iş doyumunu, “öğretmenin öğrencilerine ve okuluna karşı tutumu” ya da “öğretmenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk” olarak tanımlanabilir (Vural, 2004).

Özel eğitim öğretmenlerinin iş doyumlarının yüksek olması, onların işlerinde yaratıcı, mutlu ve başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır. Verimli eğitim öğretim etkinliklerinin sağlanabilmesi, özel eğitim öğretmenlerinin işlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumla yakından ilgilidir. Ters durumda ise iş doyumsuzluğundan söz edilmektedir. İş tatmini olmayan bireyler, çalışırken geçirdikleri zamana tahammül edebilmek için bazı tepkiler geliştirirler. Bunların başlıcaları; işe devamsızlık, işte uzun molalar vermek, işi yavaşlatmak, özel işleri için işyerinde geçirilen zamanı kullanmak, iş yapmadan meşgul gibi davranmak, çalışma arkadaşları ile işle ilgili olmayan konular ile konuşarak zaman geçirmek, otoriteye karşı direnç göstermek, iş yerindeki diğer bireylere karşı saldırgan tutumlar sergilemek, intikam almak, misilleme yapmak vb. olarak sıralanır (Sun, 2002).

Öğrencilerle ilişkiler öğretmenin iş doyum ve tükenmişlik düzeyinde belirleyici etkenlerden birisidir. Öğrencilerin bireysel farklılıkları, bu farklılıkların öğretmen üzerindeki etkileri öğretmenin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerini etkileyebilmektedir. Öğrencilerin gelişimleri normal sınırlar içerisinde olduğunda genellikle öğretmenler için bir sorun oluşturmamakta ancak gelişimleri normal gelişim gösteren öğrencilerden önemli düzeyde farklılık gösteren öğrenciler, öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerini etkileyebilmektedir (Akçamete, 2009). Özel eğitim alanı, son yıllarda Türkiye’de hızla yaygınlaşan bir sektör haline gelmiştir. Özel bilgi ve beceri gerektiren bir alandır. Bu yüzden bu alanda çalışan öğretmenlerin gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Ancak yapılan işin niteliği ve niceliği göz önüne alındığında çalışma koşulları açısından kolay bir alan olmadığı görülür. Yapılan işin merkezinde engelli bireyler ve ailelerinin beklentileri vardır. Durum böyle olunca özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin sorumluluğu daha fazla olmaktadır.

Özel eğitim gereksinimi olan çocukların eğitimi söz konusu olduğunda en stresli meslekler arasında sayılan öğretmenlik mesleği, çocukların özel durumları nedeniyle daha da stresli hale gelebilmekte, bu alanda çalışan öğretmenlerin çocuklara istenilen davranışları, bilgileri verebilmesi için en az aileleri kadar sabırlı ve özverili olmaları beklenmektedir. Sorumluluğun fazla olması öğretmenlerde stres yaratmakta, stresin yoğun yaşanması ile birlikte eğitimcinin bireysel özellikleri, kurum içindeki yapının ve örgütsel faktörlerin de tükenmişlik yaşanmasında etkisi vardır. Bu nedenle farklı eğitim

ortamlarında ve farklı engelleri olan gruplarla çalışan eğitimcilerin tükenmişlik düzeylerinin ve iş tatminlerinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür.

Aile ve sosyal Politikalar Bakanlığınca 2015 yılı içerisinde yapılan araştırma Türkiye nüfusunun yüzde 12,29'unu engelli bireyler olduğunu göstermektedir. Bu oranın yüzde 9,70'ini süregelen hastalığı olanlar, yüzde 2,58'ini ise görme, ortopedik, dil ve konuşma, işitme ile zihinsel engelliler oluşturmaktadır. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre Türkiye'de 2015 yılında 1405 özel eğitim okulunda 12.640 öğretmen 57.018 özel eğitime muhtaç öğrenciye eğitim vermektedir. Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitimi normal akranlarına oranla daha sabırlı ve daha özverili olması gerekirken aynı zamanda daha çok yıpratıcı olması aşikârdır. Engelli çocukların eğitiminde görev alan öğretmenlerin o çocukların aileleri gibi sabırlı ve özverili olmaları çok önemlidir. Özel Eğitim Öğretmenlerinin tükenmişliğinin ve iş tatminsizliğinin sonucunda oluşan problemler sadece o öğretmenleri etkilemeyip mesleği gereği iletişim halinde olduğu öğrencilerine ve dolayısıyla öğrencilerin ailelerini de etkilemektedir. Bu sayede eğitim-öğretim hizmetinin hem niteliğinde hem niceliğinde önemli düzeylerde problemler baş göstermektedir. Sonuç olarak zaten mevcut koşullarda birçok problem ile karşı karşıya olan özel eğitim süreçleri buna ek olarak öğretmenlerin duygusal süreçleri ile sekteye uğramaktadır.

Engelli öğrencisi ve engelli nüfusunun bu kadar yüksek olduğu bir ülkede toplumsal olarak bir bilince sahip olmanın gerekliliğinin yanı sıra engelli bireylerinin eğitim ve öğretim hayatlarının en önemli parçası olan özel eğitim öğretmenlerinin temel sorunlarına bir yaklaşım ve devamında çözüm üretilmesi esas bir gerekliliktir. Bu çalışma kapsamında özel eğitim okul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik duygusu ve iş tatminleri arasındaki ilişki konusu derinlemesine ele alınmış ve incelenmiştir.

Araştırmanın amacı, özel eğitim okul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik duygusu ve iş tatminlerinin, çeşitli değişkenler açısından incelemesi ve sonrasında tükenmişlik duygusu ve iş tatmini arasındaki ilişkinin olası varlığının tespit edilmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri nedir?
2. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri nedir?
3. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Bu çalışmada, özel eğitim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki, bütüncül bir yaklaşımla incelenmektedir. Böylelikle, engelli bireylerin eğitim öğretimlerinin temel taşı olan özel eğitim öğretmenlerinin mesleklerini icra ederken yaşamış oldukları sorunların daha net olarak anlaşılması ve ulaşılan sonuçların değerlendirilmesiyle Türk milli eğitim sistemi içinde özel eğitimin daha etkin olarak uygulanabilmesine yardımcı olabilmek amacı güdülmektedir.

## **Yöntem**

Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde amaç; var olan durumu var olduğu şekliyle ortaya koymaktır. Bu çalışmada özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri belirlenmek amaçlandığı için bu yöntem kullanılmıştır.

## **Araştırmanın Modeli**

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ankara İlinde bulunan Özel Eğitim Okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik betimsel, nicel bir araştırmadır.

## **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılı içerisinde Ankara ilinde farklı engel türündeki çocuklara hizmet veren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel eğitim okullarında görev

yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kapsamında tam sayım örneklem yöntemi esas alınarak hedef(tüm) evrene ulaşılmıştır. Evrendeki öğretmenlerin istatistiki bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**  
*Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları*

Demografik Özellikler		Öğretmen Sayısı	Yüzde(%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	404	69.4
	Erkek	178	30.6
<b>Medeni Durum</b>	Evli	381	65.5
	Bekâr	182	31.3
	Boşanmış	19	3.3
<b>Yaş</b>	20-25	69	11.9
	26-30	138	23.7
	31-40	215	36.9
	40+	160	27.5
<b>İstihdam Durumu</b>	Kadrolu Öğretmen	372	60.5
	Ücret Karşılığı Öğretmen	210	36.1
<b>Çalışma Süresi</b>	0-2 yıl	246	42.3
	3-6 yıl	158	27.1
	7-10 yıl	71	12.2
	11-15 yıl	56	9.6
	16-20 yıl	27	4.6
	21 yıl ve üstü	24	4.1
<b>Engelli Yakını Var mı?</b>	Evet	141	24.2
	Hayır	441	75.6
<b>Çalıştığı Okul Türü</b>	Zihinsel Engelliler (Hafif-Orta)	212	36.4
	Zihinsel Engelliler (Ağır)	129	22.2
	İşitme Engelliler	61	10.5
	Bedensel Engelliler	18	3.1
	Otizm	151	25.9
	Görme Engelliler	11	1.9
<b>Toplam</b>		582	100

Tablo 1’de yer alan verilere göre araştırmaya 582 özel eğitim öğretmeni katılmıştır. Bunlardan 404’ü kadın (%69,4) ve 178’i erkektir (%30,6). Buna göre araştırma grubunu çoğunluk olarak kadınlar oluşturmaktadır. Araştırma grubunun %65,5’i evli (381 kişi), %31,3’ü bekâr (182 kişi) ve %3,3’ü eşinden ayrı (19 kişi) kişilerdir. Araştırmaya katılan özel eğitim öğretmenlerinin çoğunluğunu evli bireyler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 582 öğretmenden 69’u (%11,9) 20-25 yaş aralığında, 138’i (%23,7) 26-30 yaş aralığında, 215’i (%36,9) 31-40 yaş aralığında ve 160’ı (%27,5) 40 yaş ve üstü aralığındadır. Buna göre yaş değişkenine göre en kalabalık grubu 31-40 yaş aralığı ve en ıssız grubu da 20-25 yaş aralığı oluşturmaktadır. Araştırma grubunun istihdam durumu incelendiğinde 582 kişiden 372’sinin (%60,5) kadrolu olarak çalıştığı, 210 kişinin (%36,1) ücret karşılığı çalıştığı görülmüştür. Buna göre araştırma grubunun çoğunluğu kadrolu olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan 582 özel eğitim öğretmenin 246’sı (%42,3) 0-2 yıl, 158’i (27,1) 3-6 yıl, 71’i (12,2) 7-10 yıl, 56’sı (%9,6) 11-15 yıl, 27’si (%4,6) 16-20 yıl ve 24’ü (%4,1) 21 yıl ve üstü zamandır işlerine devam etmektedir. Buna göre çalışma yılı arttıkça öğretmen sayısı azalma eğilimi göstermektedir. Araştırma grubundan 142 birey (%24,2) engelli bir yakına sahipken, 440 birey (%75,6) engelli bir yakına sahip değildir. Buna göre araştırma grubunun çoğunluğu herhangi engelli bir yakına sahip değildir.

Araştırmaya katılan 582 özel eğitim öğretmeninden 212'si (%36,4) zihinsel engelliler(hafif-orta) alanında, 129'u (%22,2) zihinsel engelliler(ağır) alanında, 61'i (%10,5) işitme engelliler alanında, 18'i (%3,1) bedensel engelliler alanında, 151'i (%25,9) otizm alanında ve 11'i (%1,9) görme engelliler alanında çalışmaktadır. Buna göre 341 öğretmenin (%58,6) zihinsel engelliler alanında çalıştığı görülmektedir ve bu araştırma grubunun en kalabalık grubudur.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılacak ölçüm araçları hakkında bilgiler aşağıda sunulmuştur.

#### Kişisel Bilgiler Formu

Yedi sorudan oluşan bu form araştırmacı tarafından öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacı ile hazırlanmıştır.

#### Maslach Tükenmişlik Envanteri

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek tükenmişliği *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *kişisel başarı hissi azalması* olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmektedir. Duygusal tükenme 9 madde (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), duyarsızlaşma 5 madde (5, 10, 11, 15, 22) ve kişisel başarı hissi azalması boyutu ise 8 madde (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) yardımı ile ölçülmektedir. Algılanan tükenmişlik düzeyini belirlemek için oluşturulan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Cronbach alpha katsayıları duygusal tükenme için 0,83, duyarsızlaşma için 0,72 ve kişisel başarı için 0,67 şeklindedir (Ergin, 1992). 22 ifadenin tek faktörle açıklandığı modele ait elde edilen ki-kare değeri  $\chi^2$  1305.28, serbestlik derecesi (sd) 209 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.124 olarak bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde  $\chi^2$ /sd oranı 6.24 değeri ve RMSEA değerine bağlı olarak bu modelin kabul edilebilir bir model olmadığı, başka bir deyişle tükenmişliğin tek boyutla açıklanamayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Şıklar ve Tunalı, 2012).

Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki ifadeler, "İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum", "Bu meslekte çalışmaya başladıktan sonra insanlara karşı sertleştim", "Öğrencilerimin ne hissettiğini anlayabilirim" gibi maddelerden oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek puanların yüksekliği tükenmişliğin yüksekliğine işaret etmektedir.

#### İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeylerini tespit etmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İş Tatmini Ölçeği" kullanılacaktır. Ölçek, beş maddeli ve bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçmektedir. Basım ve Şeşen, ölçeğin toplam güvenilirliğini 0,78 olarak hesaplamış ve tek faktörlü bir yapıda olduğunu doğrulamışlardır. Şeşen (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,84 olarak elde edilmiş, ölçeğin geçerliliği ise doğrulayıcı faktör analizi ile sağlanmıştır ( $\chi^2$ /df=3,605; CFI=0,97; GFI=0,96). Ölçekteki ifadeler, "İşim benim için bir hobi gibidir", "İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum", "İşimden çok keyif alıyorum" gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "Hiç katılmıyorum" ile "Tamamen katılıyorum" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, skorların yükselmesi kişinin iş tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, 2014-2015 eğitim öğretim yılı içerisinde Ankara ilinde farklı engel türündeki çocuklara hizmet veren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 92 özel eğitim okulunda görev yapmakta olan öğretmenlerle yüz yüze görüşülerek anket formunun uygulanmasıyla toplanmıştır. Araştırmada verilerin, bağımsız değişkenlerin niteliği dikkate alınarak analizi yapılmıştır. Araştırmada iş doyumunu ve tükenmişlik bağımlı değişken iken; yaş, cinsiyet, medeni durum, istihdam durumu, görev süresi, engelli yakını var olup olmama durumu, görev yapılan okul türü bağımsız değişken olarak alınmıştır. Örneklem sayısının fazlalığı dolayısıyla dağılımın normalliği varsayılmıştır. Bu kapsamda parametrik test teknikleri seçilmiştir. Frekans ve yüzde, iki testin arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için “ortalamlar arasındaki farkın önemlilik testi (t-testi)”, “varyans analizi (tek yönlü anova)”, bağımlı değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişki için pearson momentler çarpım katsayı ilgileşim (korelasyon) testleri uygulanmıştır. Korelasyon değer (+/-) aralıkları şu şekildedir; .30 ile .70 arası düşük, .30 ile .70 arası orta, .70 ile 1.00 arası yüksek korelasyona işaretler. İstatistiksel analizler IBM SPSS for Windows 22.00 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir ve Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Özel eğitim öğretmenlerinin ortalama tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutlarının ortalamaları*

	Birey Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
<b>Tükenmişlik</b>	582	58.7199	8.13
<b>Duygusal Tükenme</b>	582	18.6168	6.443
<b>Duyarsızlaşma</b>	582	8.7526	3.265
<b>Kişisel Başarıda Düşme Hissi</b>	582	31.3505	3.973

Tablo 2’ye göre katılan grubun tükenmişlik durumunu genel olarak incelendiğinde; maksimum 110 minimum 22 puan alınacak şekilde düzenlenen anket soruları itibariyle; grubun tükenmişlik ortalaması 58.72 olarak hesaplanmıştır. Tükenmişlik alt boyutları olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi sırasıyla 18.62, 8,76 ve 31.34 olarak hesaplanmıştır (Tablo 2).

Bu sonuçlara göre gözlenen en baskın alt boyut kişisel başarıda düşme hissi olmuştur. Mevcut ülke koşullarında, özel eğitim öğretmenlerinin gerek Ankara ili gibi ülke merkezinde her hangi bir ulaşım veya güvenlik problemi olmayan, sosyal ve kültürel imkânları fazla bir il de çalışmalarını gerekse teknolojik anlamda daha donanımlı, okul ve öğrenci ihtiyaçlarına yeterli karşılığı verebilen okullarda işlerini sürdürmeleri, ayrıca mevcut ekonomik koşullarda aldıkları ücretlerin yüksek olması ve ayrıca kültürel olarak yardımsever bir toplum oluşumuz, ankete katılan öğretmenlerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamalarının düşük olmasını açıklar niteliktedir. Kişisel başarıda düşme hissini yüksek olması ankete katılan öğretmenlerin sahip oldukları potansiyelin altında bir iş kolunda çalıştıklarını düşünüyor olmalarından ileri gelebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik alt boyut düzeyleri incelenmiştir ve Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Özel eğitim öğretmenlerinin iş tatmini ortalaması*

	Birey Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
<b>İş Tatmini</b>	582	17.988	4.542

Tablo 3'e göre ankete katılan öğretmenler en az 5 en fazla 25 puan alacak şekilde anket soruları düzenlenmiştir. Buna göre puanın yükselmesi ankete katılan bireyin iş tatmininin yüksekliğine işaret eder. Araştırmaya katılan özel öğretmenlerin iş tatmini ortalaması 17.99 ve standart sapma 4.452 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3). Buna göre iş tatmin düzeyi orta olarak kabul edilmiştir (5 ile 12 arası düşük, 12 ile 18 arası orta, 18 ile 25 arası yüksek).

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki incelenmiştir ve Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4**

*Özel İş tatmini, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi parametreleri arasındaki ilişkiler*

<b>Korelasyon Analizi</b>					
	<b>İ.T</b>	<b>TÜ.</b>	<b>D.T</b>	<b>DU.</b>	<b>K.B</b>
<b>İ.T</b>	-	-0.463**	-0.631**	-0.396**	-0.401**
<b>TÜ.</b>		-	0.865**	0.708**	0.062
<b>D.T.</b>			-	0.611**	-0.355**
<b>DU.</b>				-	-0.363**
<b>K.B.</b>					-

*Not:* Tabloda kullanılan İ.T, TÜ., D.T, DU., K.B kısaltmaları sırası ile iş tatmini, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissidir. Tablodaki değerlerin üzerlerinde bulunan '\*\*' simgesi ilgili parametreler arasında ilişkinin varlığına işaret eder. Değerlerin pozitif (+) ya da negatif (-) olması ilişkinin yönünü belirtir.

İş tatmini, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi parametreleri arasındaki ilişkinin varlığına dair bilgiler Tablo 4'te verilmiştir. Tabloda verilen bilgilere göre  $p < 0.01$  düzeyinde tükenmişlik ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki gözlenmiştir. İlişkinin negatif olması, tükenmişliğin arttıkça iş tatminin azalacağını göstermektedir. İş tatmininin tükenmişliğin alt boyutları ile arasındaki ilişkiyi incelendiğinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme alt boyutları ile arasında  $p < 0.01$  düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İş tatmininin tükenmişliğin her üç boyutu ile ters yönlü ilişkisi olduğunu ve iş tatmini arttıkça tükenmişliğin alt boyutlarının azalacağını ve iş tatmininin azaldıkça alt boyutların artacağını söylenebilir.

Tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile arasında  $p < 0.01$  düzeyinde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile arasındaki ilişki pozitif olup doğrusaldır. Yani tükenmişlik arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada artacaktır. Aynı şekilde azalma durumu içinde geçerlidir. Bunun yanında tükenmişlik ve kişisel başarıda düşme hissi arasında herhangi bir ilişki gözlenmemiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkileri incelendiğinde, duygusal tükenmenin duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi arasında  $p < 0.01$  düzeyinde ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Duygusal tükenme duyarsızlaşma ile pozitif yönlü bir ilişki içindeyken kişisel başarıda düşme hissi ile negatif yönlü bir ilişki içindedir. Bunun anlamı duygusal tükenme artarken duyarsızlaşma artacakken, kişisel başarıda düşme hissi azalacaktır. Benzer şekilde duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme arasında da  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki negatif yönlü olup duyarsızlaşma arttıkça kişisel başarıda düşme hissi azalacaktır.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Özel eğitim okul öğretmenlerinin tükenmişlik duyguları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma kapsamında, Ankara ilinde 92 özel eğitim okulunda 582 öğretmen üzerinde bir uygulama yapılmış ve araştırma çıktıları yedi temel demografik özellik temel alınarak



incelenmiştir. Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişki hesaplanmıştır. Ayrıca tükenmişliğin her alt boyutu hem kendi içinde hem de iş tatmini ile arasındaki ilişkilerde tek tek hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan grubun tükenmişlik durumunun orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre grupta gözlenen en baskın alt boyut kişisel başarıda düşme hissi olmuştur. Mevcut ülke koşullarında, özel eğitim öğretmenlerinin gerek Ankara ili gibi ülke merkezinde her hangi bir ulaşım veya güvenlik problemi olmayan, sosyal ve kültürel imkânları fazla bir il de çalışmaları gerekse teknolojik anlamda daha donanımlı, okul ve öğrenci ihtiyaçlarına yeterli karşılığı verebilen okullarda işlerini sürdürmeleri, ayrıca mevcut ekonomik koşullarda aldıkları ücretlerin yüksek olması ve ayrıca kültürel olarak yardımsever bir toplum oluşumuz, ankete katılan öğretmenlerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamalarının düşük olmasını açıklar niteliktedir. Kişisel başarıda düşme hissini yüksek olması ankete katılan öğretmenlerin sahip oldukları potansiyelin altında bir iş kolunda çalıştıklarını düşünüyor olmalarından ileri gelebilir. Tükenmişlik hem bireyin kendi için hem de dâhil olduğu toplumlar açısından ciddi sonuçları beraberinde getirecektir. Yapılan birçok araştırmaya göre; beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedir (Avşaroğlu ve Deniz, 2005).

Araştırmaya katılan özel öğretmenlerin iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel eğitim öğretmenlerinin iş doyumlarının yüksek olması, onların işlerinde yaratıcı, mutlu ve başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır. İş tatmini olmayan bireyler, çalışırken geçirdikleri zamana tahammül edebilmek için bazı tepkiler geliştirirler. Bunların başlıcaları; işe devamsızlık, işte uzun molalar vermek, işi yavaşlatmak, özel işleri için işyerinde geçirilen zamanı kullanmak, iş yapmadan meşgul gibi davranmak, çalışma arkadaşları ile işle ilgili olmayan konular ile konuşarak zaman geçirmek, otoriteye karşı direnç göstermek, iş yerindeki diğer bireylere karşı saldırgan tutumlar sergilemek, intikam almak, misilleme yapmak vb. olarak sıralanır (Sun, 2002).

İş tatmin düzeyi ile tükenmişlik düzeyinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Tükenmişlik arttıkça iş tatmini aynı oranda azalmaktadır. İş tatmini ile tükenmişlik alt boyutları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. İş tatmininin artması ile tükenmişlik alt boyutları azalmaktadır. Bu durum beklenen bir sonuçtur ve araştırmanın da çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tükenmişlik ruhsal ve fiziksel olarak enerjinin tükenmesi olarak açıklanmaktadır. Araştırmanın diğer değişkenleri dolayısıyla tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin iş tatminlerinin az olması açıklanabilir bir durumdur. Çünkü iş tatmini çalışmaktan zevk alma, bir ürün ortaya çıkarmanın sağladığı motivasyon ve çalışanların mesleklerini yerine getirmelerindeki hoşnutluk olarak kısaca tanımlanabilir. Araştırmada da tükenmişlik yaşayan özel eğitim okul öğretmenlerinin iş tatminlerinin düşük olduğu sonucuna varılmış olup karar mekanizmasında bulunan yöneticilerin bu olumsuz durum acilen düzeltilmesi için gerekli çalışmaları yapmaları ve önlemler almaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de özel eğitim alanında gözlenen en büyük problem; bu alanda çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun akademik eğitimlerini bu alanlarda almamış olmasıdır. Ankara ilinde yapılan bu araştırmaya katılan 582 öğretmenin 210’unun başka alan mezunu ücretli öğretmenlerden oluşması çok büyük bir problemin varlığına işaret etmektedir. Özel eğitim alan mezunu olmayan bu öğretmenler klasik eğitim yöntemlerini özel eğitime muhtaç bireylerin eğitimine uyarlamaya çalışarak gereksiz enerji ve zaman kaybetmektedir. Bunun sonucunda da tükenmişlik sendromu oluşmakta ve iş tatminleri azalmaktadır. Bunun önüne geçilmesi zaman alacaktır. Fakat bu noktada kademeli olarak çalışılması gerekmektedir. Maddi ve sosyal hakların iyileştirilmesi ile birlikte mevcut özel eğitim öğretmenlerinin ilgili fakülte bölümlerinin uzmanları tarafından düzenli zaman aralıkları ile hizmet içi eğitimlere alınması gerekmektedir. Bu sayede özel eğitim öğretmenleri içinden çıkmakta zorlandıkları problemler karşısında nasıl bir yol izleyebileceklerini öğrenebileceklerdir. Daha sonra ki zamanlarda da üniversitelerin lisans eğitimlerinde özel eğitim bölümü mezunları ile alandaki açık hızlı bir şekilde kapatılmalıdır. Sonuçta da özel eğitim okullarında yeterli akademik eğitimi almış, problemler ile başa

çıkmayı bilen donanımlı alan mezunu öğretmenler çalışacağından bu öğretmenlerin daha az tükenmişlik duygusu yaşayacakları ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma özel eğitim alanında yapılan çalışma literatürünün yalnızca ufak bir parçası niteliğindedir. Özel eğitim alanının ülkemizde çok geçmişi olmaması ve bu alan ile ilgili literatürde fazla araştırma, çalışma bulunmaması çalışmanın önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu araştırma bulguları ile de ortaya konulan, Özel eğitime muhtaç bireylerin eğitim süreçlerinde çok da farkında olunamayan öğretmen tükenmişliğinin ve iş tatminsizliğinin yarattığı sorunların fark edilerek bu sorunlara yönelik çalışmalar yapılması, yeni politikalar üretilmesi, yaşanan sorunların giderilmesi ve verilen eğitimin niteliğinin artırılması açısından oldukça önemlidir. Bu çalışma Ankara ilinde özel eğitim hizmeti veren devlet okullarında çalışan öğretmenlerden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda devlet ve özel sektöre ait özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerle karşılaştırmalı olarak benzer çalışmaların yapılması özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş tatminleri hakkında daha ayrıntılı bilgi verebilir. Bu çalışma Ankara ilinde çalışmakta olan 582 özel eğitim öğretmenin katılımı ile sürdürülmüştür. Bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalara katkısı olacağı aşikârdır. Ancak ileride yapılacak olan çalışmalarda Türkiye genelini kapsayacak örneklem seçilmesi ya da çalışmanın daha farklı bölgelere genişletilmesi daha güvenilir sonuçlar verecektir.

### Yazar Katkı Beyanı

\*Bu makaleye tüm yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır

### Kaynakça

- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H., (2009). *Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü*. 17 nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E. ve Öztürk, B. (2007). Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2(2), 13-23.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 143-154
- Eripek, S. (2005). *Zekâ geriliği*. Ankara: Kök.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2006). Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi ve bazı değişkenler (İzmir örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(6), 1-10.
- Hackman, R. ve Oldham, G.R., (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Okray-Kocabıyık, Z. ve Çakıcı, E. (2008). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9, 132-138.
- Öztürk, A., Tolga, Y., Şenol, V. ve Günay, O. (2008). Kayseri ilinde görev yapan sağlık idarecilerinin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Erciyes Tıp Dergisi*, 30(2), 92-99.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şıklar, E. ve Tunali, D. (2012). Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 75-84.