



**T.C.**  
**Avrasya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN**  
**ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**  
**(TRABZON ÖRNEĞİ)**

**Ruhiye TUNÇ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Trabzon - 2015**



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN  
İNCELENMESİ  
(TRABZON ÖRNEĞİ)**

**Ruhiye TUNÇ**

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ

Trabzon 2015

## KABUL ve ONAY SAYFASI

Ruhiye TUNÇ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma ...../...../2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

.....  
(Unvanı, Adı Soyadı) Başkan

İmza

.....  
(Unvanı, Adı Soyadı) Danışman

İmza

.....  
(Unvanı, Adı Soyadı)

Yukarıdaki imzaların adı geçen Öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

**Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ**

Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**AVRASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(22/12/2015)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Ruhiye TUNÇ

İmzası

## ÖZET

TUNÇ Ruhiye. “Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2015

Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesinin belirlenmesini amaçlamıştır.

Bu amaç doğrultusunda veri toplam aracı olarak 300 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Ankette kişisel bilgi formu ile İletişim Yeterlilik Ölçeği ve Stres Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Öncelikle demografik değişkenler ve ölçeklerin frekans tabloları verilmiştir. Demografik değişkenler ile ölçekler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Bağımsız Gruplar t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için Post Hoc Testlerinden varyansların homojenliği durumunda Scheffe Testi, homojen olmaması durumunda Tamhane's t2 testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0.05$  ve iki yönlü olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin branş ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Mesleki kıdem değişkeninde ise 30 yıl ve üzeri mesleki kıdemin en küçük ortalamaya sahip olarak anlamlılığın sebebi olmaktadır. Stres düzeyi ile demografik değişkenler arasında bir anlamlılığın olmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin stres düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında iki sürekli değişken olarak tanımlanan değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** İletişim, Eğitimde İletişim, Stres, Stres Belirtileri

## ABSTRACT

TUNÇ Ruhiye. “The Study Of Effects Of Headmasters’ Communion Competences On Teachers’ Stress Levels” Master's thesis, Trabzon, 2015

The main objective of this study was to evaluate the qualification of teachers, school administrators can contact stress levels aimed to identify the impact of the examination

For this purpose the teacher survey data as a tool for a total of 300. Survey of personal information form to communicate with the Proficiency Scale and Stress Scale. The data obtained was analyzed in the program SPSS. First of all, the scale of demographic variables and frequency tables. Demographic variables and scales to determine the relationship between an independent Groups T-Test and one-way analysis of variance (ANOVA) and analysed. To Post Hoc determination of diversity that is the cause of group homogeneity of variance Tests in the case of the absence of homogeneous Tamhane Test, Scheffe's T2 test. Statistical significance  $p < 0.05$  and two-way.

As a result; school administrators teachers with branches and professional communication competencies seniority differ significantly according to a variable. Professional seniority in the variable is 30 years and above have the smallest average professional seniority as significant as the reason. Stress level is not a meaningful between demographic variables with the. School administrators teachers ' stress level with communication qualifications when looking at the relationship between two variables that are defined as a continuous variable is not a relationship between.

**Key Words:** Contact, Training In Communication, Stress, Stress Symptoms

## TEŞEKKÜR

Tezimi yazmamda bana yardımcı olan, desteğini esirgemeyen kızım Ayőe ve oğlum Halil İbrahim'e teşekkür ederim. Ayrıca bu alıőmam sürecinde yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. M. Asıf YOLDAŞ'a teőekkürü bir borç bilirim.





## İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	3
1.1. İLETİŞİMİN TANIMI.....	3
1.2. İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	5
1.3. İLETİŞİM SÜRECİ.....	6
1.4. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ.....	12
1.4.1. Kişinin Kendisi İle İletişimi.....	12
1.4.2. Kişilerarası İletişim.....	12
1.4.3. Grup İletişimi.....	13
1.4.4. Kitle İletişimi .....	14
1.4.5. Örgütsel İletişim .....	15
1.5. EĞİTİMDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	16
1.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN ÖNEMİ.....	19
1.7. OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ DÜZEYLERİ	20

### İKİNCİ BÖLÜM

#### STRES

2. STRES KAVRAMI.....	24
2.1. STRESİN TANIMI.....	24
2.2. ÖRGÜTSEL STRES.....	25
2.3. ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ STRES VE NEDENLERİ.....	27
2.3.1. Değerlendirme Ölçütleri ve Terfi Süreci .....	28
2.3.2. Konuma Dair Ortaya Çıkan Belirsizlik .....	28
2.3.3. Hiyerarşi.....	29
2.3.4. Sorumluluk Düzeyi .....	30

2.3.5.	Rekabet .....	30
2.3.6.	Monotonluk.....	31
2.4.	STRES BELİRTİLERİ.....	31
2.4.1.	Fiziksel Stres Belirtileri .....	31
2.4.2.	Psikolojik Belirtiler.....	32
2.4.3.	Davranışsal Belirtiler .....	33
2.5.	STRES KAYNAKLARI.....	34
2.5.1.	Bireysel Stres Kaynakları .....	35
2.5.2.	Örgütsel Stres Kaynakları.....	36
2.6.	STRESİN ETKİLERİ.....	39
2.6.1.	Stresin Birey Üzerindeki Etkileri.....	39
2.6.2.	Stresin Örgütsel Etkileri.....	40
2.7.	ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ.....	42
2.8.	OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	47

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	51
3.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
3.3.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	51
3.4.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	51
3.5.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	53
3.6.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	53
3.7.	VERİLERİN ANALİZİ.....	54
3.8.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	55
3.8.1.	Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	56
3.8.2.	Frekans Tablolarının Yorumlanması .....	56
3.9.	T TEST VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ( ANOVA) SONUÇLARI VE YORUMLANMASI.....	67
3.9.1.	İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Sonuçları ve Yorumlanması.....	67

3.9.2. Stres Ölçeği Sonuçları ve Yorumlanması.....	71
3.10. İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ İLE STRES DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	75
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>91</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1:</b> Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 3.2:</b> Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.3:</b> İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Maddelerine Ait Frekans Dağılımı .....	59
<b>Tablo 3.4:</b> Stres Ölçeği İfadelerine Ait Frekans Dağılımı .....	64
<b>Tablo 3.5:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 3.6:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 3.7:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 3.8:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	69
<b>Tablo 3.9:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	69
<b>Tablo 3.10:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	70
<b>Tablo 3.11:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Aynı Okulda Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	70
<b>Tablo 3.12:</b> İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Aynı Müdür ile Görev Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	71
<b>Tablo 3.13:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları .....	71

<b>Tablo 3.14:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 3.15:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 3.16:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	72
<b>Tablo 3.17:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	73
<b>Tablo 3.18:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	73
<b>Tablo 3.19:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Aynı Okulda Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .	74
<b>Tablo 3.20:</b> Stres Ölçeği Puanlarının Aynı Müdür ile Görev Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları .....	74
<b>Tablo 3.21:</b> İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Puanları ile Stres Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İletişim Süreci .....	7
----------------------------------	---



## GİRİŞ

İnsan yaşantısının ayrılmaz bir parçası haline gelen stres, “bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır” (Güçlü, 2001: 93).

Öğretmelerin içinde buldukları sosyal ve ekonomik yaşam koşulları göz önünde bulundurulduğunda, hem örgütsel hem de bireysel gereksinimlerini karşılama açısından farklı sorunlar yaşadıkları bilinmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları örgütler olarak okulların özellikleri göz önüne alındığında ise hem bireysel hem de örgütsel ilişkiler açısından en stresli kurumlardan birisi olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin yaşadıkları sorunların çeşitlenmesine ve artmasına neden olabilmektedir. Bu ve benzeri sorunlar, insanların yaşamındaki stres faktörünü istenmeyen düzeylere çıkarabilmektedir.

Öğretmenin içinde bulunduğu koşullar ve yaşam standartları göz önüne alındığında ise, gerek örgütsel gerekse bireysel ihtiyaçları karşılama bakımından bir takım problemler yaşadığı bilinmektedir. Öğretmenlerin çalıştığı kurumlar olan okulların özellikleri göz önüne alındığında hem insan ilişkileri hem de örgütsel ilişkiler açısından belki de toplumun en stresli kurumlarından birisi olması bu problemleri arttırabilmektedir. Bu ve benzeri problemler ise aslında insan yaşamının her anında olan stres faktörünü istenmeyen boyutlara getirebilmektedir (Argon ve Ateş, 2007: 54).

Stres, bu ve bunun gibi nedenlerle öğretmenlerin mücadele etmek durumunda kaldıkları en kötü sağlık sorunudur. Günümüzde öğretmenlerin öğrencilerin, her geçen gün farklılaşan yaşam koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olması ve de öncelikle birey olarak, kendisini geliştirerek sorunlarını çözebilen, mevcut koşullara uyum sağlayabilen bireyler olması beklenmektedir (Bulut, Bozkurt, 2005: 468). Öğretmenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri stresten uzak olmalarıyla yakından ilişkilidir. Öğretmenler üzerinde stres yaratan faktörlerin belirlenmesi ve bu konuda gerekli uygulamaların gerçekleştirilmesi, öğretmen performansına, dolayısıyla eğitimin kalitesine yansiyacaktır.

Öğretmenlerin yaşadıkları streste, bireysel olduğu kadar çeşitli örgütsel faktörlerde etkilidir. Okulun olanakları, öğrencilerin özelliklerinin yanında, yöneticilerin yaklaşım, davranış ve yeterlilikleri öğretmenlerin stresleri üzerinde etkili olan faktörlerdir. Öğretmenlerin stres düzeyleri üzerinde okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin de etkili olabileceği düşüncesi bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Okul yöneticilerinin, okulda gerek öğrenciler, gerekse öğretmenler üzerinde önemli etkilerinin olduğu bilinen bir gerçektir. İyi bir okul yöneticisi, gerek kişisel, gerekse yönetsel açıdan görevi için gereken donanımlara sahip olmalıdır. Bu donanımlardan birisi de iletişim yeterliliğidir. İletişim kişisel ve örgütsel etkinliğin temelinde yer almakta, diğer birey ve örgütlerle ilişkilerin temelinde yer almaktadır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeyleri ve öğretmenlerin stres düzeyleri incelenmekte, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmen stresini üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, öğretmenlerin stres düzeyleri ve okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri üzerine araştırmaların yapıldığı, ancak okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Araştırmanın bu yönüyle öğretmenlerin stres düzeyleri üzerinde etkili olan faktörlere ilişkin farklı bir bakış açısı kazandırarak, ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde iletişim kavramı tanımlanmış, iletişimin önemi, süreci, iletişim şekillerinden bahsedilmiştir. Ardından eğitimde iletişimin önemine değinilmiştir. İkinci bölümünde stres kavramı tanımlanmış, örgütsel stres açıklanmıştır. Akabinde çalışanlar arasındaki stres ve nedenleri, stres kaynakları, stres belirtileri, stresin etkileri ve öğretmenlerin stres düzeyleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Son olarak çalışmanın sonucu ve çalışmadan çıkarılan öneriler açıklanmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## İLETİŞİM

### 1. İLETİŞİM KAVRAMI

#### 1.1. İLETİŞİMİN TANIMI

İletişim sözcüğü, dilimizde, Latince'deki communis sözcüğünden türetilmiş communication ve batı dillerindeki Communication kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim kavramının Latincedeki anlamı, bir ortaklığı, toplumsallaşmayı olmayı, birlikteliği ve toplu halde yaşamayı içermektedir. İletişim sürecinin temelinde bireylerin sosyalleşmeleri söz konusudur (Güney, 2012: 210). İletişim en geniş anlamıyla canlılar arasında belirli ortaklaşa unsurlara dayanan süreci ifade etmektedir (Keskin Vural, 2012: 3).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre iletişimi, “duygu ve düşüncelerin akla uygun şekilde başkalarına aktarılması, bildirim ve haberleşme olarak” tanımlanmaktadır (Tuna, 2012: 5).

İletişim, “kişi ile kişi –veya kişiler- arasında yapılabilen manalar yüklü simgeler gönderimi, işlenimi, alımı, yeniden gönderimi, yeniden alımı ve yeniden işlenimi olarak” ifade edilebilmektedir. Bu süreçlerin temelindeki toplumsallaşmayı ifade etmektedir (İnceoğlu, 2010: 167).

İletişim, bilgi düşünce, tutum ve duyguların bir kişi veya grup tarafından diğer kişi veya gruplara uygun sembollere kullanılarak aktarılmasıdır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 205). İletişimle ilgili çok çeşitli tanımlar verilebilir; “iletişim, iki ya da daha fazla sayıda kişi arasındaki etkileşim ve değişim sürecidir. İletişim, fikrilerin karşılıklı olarak değiş tokuşudur. İletişim düşüncelerin, fikirlerin ya da bilgilerin, konuşma, yazışma veya simgelerle değişimi ya da taşınmasıdır. İletişim, iki ya da daha fazla kişi ve tarafın, mesaj alış verişinde ve anlam paylaşımında bulunmaları işlemidir.

İletişim, duygu ve düşüncelerin anlatılmasıdır. İletişim, yazan ya da konuşan bir kişinin zihnindeki bir fikri diğer kişilere açıklaması ve onları inandırması (ikna etmesi) sürecidir” (Aşan ve Aydın, 2006: 340);

İletişim, kişilerin sözlü ya da sözsüz ortak simgeler aracılığıyla bilgi, düşünce, inanç, duygu vb. karşılıklı olarak aktarmaları sonucu, zihinlerinde aynı ya da benzer çağrışımlar söz konusu olduğunda ya da aktarılan iletilerin karşılıklı olarak benzer çağrışımlara yol açması durumunda gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda esas olan çağrışımdır (Gökçe 2006: 9).

Özellikle örgütsel ve grup iletişimde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alış-verişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinlik biçimidir (Tutar, 2005: 44). Zıllıoğlu (2003: 7-13) da iletişimin kişi açısından özel amaçları ne olursa olsun, temeldeki amacının çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış ve tutum geliştirmek ve değiştirmek olduğunu vurgulamıştır.

Toplumsal bir varlık olan insanın, içinde yaşadığı toplum ile teması ve bu topluma uyum sağlamasında çevresiyle kurduğu iletişimin büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Sağlıklı bir insanın toplumsal yaşamdan bütünüyle kopuk bir hayat sürmesi herhalde düşünülemez. İnsan var oluşunun farkına, kendi dışındaki başkalarıyla kurduğu iletişim sayesinde varabilmektedir. Bu noktadan hareketle iletişimin öncelikli amacının, toplumsallaşma ve başkalarıyla irtibat kurarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 1-3).

Yöneticilerin başarılarında ve kurumların verimliliğinde rol oynayamayan en önemli süreçlerinden birisi iletişim sürecidir. İnsanlarla iletişim kurmadan yöneticilikten bahsedilmez. İletişim yöneticilerin iş yaptırabilmek için kullandıkları temel araçtır. Bu araç vasıtasıyla ne istediğini nasıl istediğini aktarıcı, ilişki kurar. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için şarttır. Yöneticilerin herkes gibi diğerleri ile iletişim kurmak ve çalışanlarının iyi iletişim kurmalarını sağlamak gibi (iletişimle ilgili) iki sorumluluğu vardır (İlgar, 2005: 51).

## 1.2. İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İletişim, sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli olan bir konudur. Başka bir deyişle, iletişim, anne, baba, çocuk, akraba, arkadaş, öğrenci, işgören-işsiz ve yöneticiler açısından anlamı ve önemi fazla olan bir sosyal olgudur. Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve kurumlar arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımları, bir kurumda işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyacı vardır (Güney, 2012: 211).

İletişimin, insanların birbirini anlamaları için gerekli bir köprü vazifesi üstlendiği söylenebilir. İnsanlar ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, iletişim kurarak amaçlarını gerçekleştirirler. İletişim bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracıdır. Aynı zamanda iletişim toplumda yaşayanlar bireyler arasında sağladığı etkileşim ile düşüncelerde, davranışlarda, amaçlarda ve değerlerde benzerlik ve uzlaşma olasılığını artırmada son derece önemli rol oynamaktadır (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011: 165).

İletişimin önemi, bir tercihten öte, zorunluluk olmasından da kaynaklanmaktadır. İnsanların iletişimde bulunmama gibi bir tercih yapmaları mümkün değildir. Topluluklar halinde yaşayan insanlar isteseler de istemeseler de iletişime girmek zorundadırlar. Aynı ortamda birbirlerini algılayan iki insanın iletişime girmemesi mümkün değildir. Sözlü olarak birbirlerine mesaj göndermeseler bile beden dillerinin gönderdiği mesajlarla aralarında sözsüz iletişim gerçekleşir (Cüceloğlu, 2001: 12). Bu noktada insanların iletişim kurmalarındaki bilgi ve becerileri önem kazanmaktadır.

Bireylerin, grupların, kurumların, toplumların her biri kendine özgü bir iletişim yapısına sahiptir. Başarılı ve etkili olmak için en temel şartı etkili bir iletişim ortamı oluşturmaktan ve bilgi, düşünce ya da duyguyu kaynaktan alıcıya en doğru ve anlaşılabilir şekilde kodlayarak iletmekten geçmektedir. Her mesaj iletişim amacı taşımaktadır. Ayrıca iletişimde her tür amaca hizmet etmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 52).

### 1.3. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci, bir kurumda ast ve süt konumlardaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmaların sağlayan bir köprü görevi görmektedir. En basit şekliyle bu süreç; fikir ve düşüncelerini belli birtakım sembollerle karşı tarafa (alıcıya veya hedefe) aktaran bir verici (kaynak) ile bu sembolleri çözümlenip algılayan (deşifre eden) bir alıcının varlığını gerektirir. Sürecin amacı, vericinin, alıcıda amacına uygun bir etki yaratmasıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 159-160).

İletişim süreci, en basit düzeyde, iletiyi gönderen, iletiyi alıp açıklayan ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılan kodlama yöntemi biçiminde ifade edilmektedir (Oskay, 2011: 10).

İletişim süreci en az iki birey arasında gerçekleştirilmektedir. İletişim süreci kaynak kişiden gelen mesajın başlamasıyla oluşturulmaktadır. Duygu ve düşünceleri ifade etmek için oluşturulan iletinin kodlanması, iletiyi en etkili iletecek oluğun/aracın seçilmesi ve bu yolla hedefe, eş deyişle, alıcıya gönderilmesi; alıcının ise iletiyi aldıktan sonra kod açımını yapması ve iletiyi gönderen kişiye bir karşılık olarak (yansıma) yeni bir ileti oluşturması, kodlaması ve bir araç kullanarak göndermesi ile iletişim süreci döngüsel bir işleyişte devam etmektedir. Bu döngü sellikte, süreç devam ettiği sürece kaynak ve hedef sürekli yer değiştirmekte ve yeni iletiler üretilmektedir (Keskin Vural, 2012: 6). Yönetim mekanizmasının parçalarını harekete geçiren iletişim sürecinin ana ilkeleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Karatepe, 2005: 48-49);

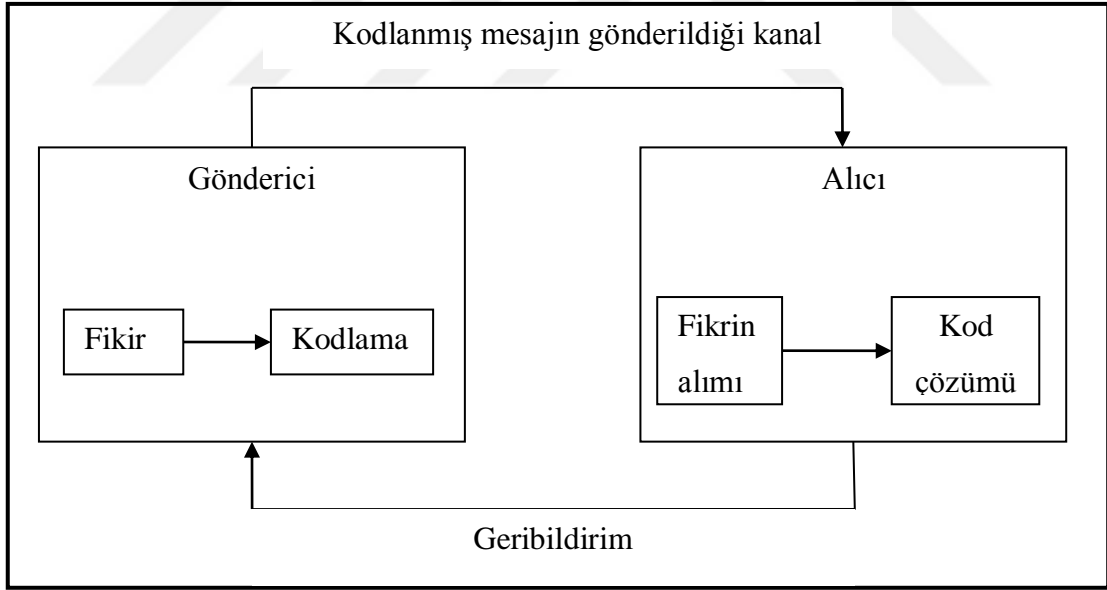
**Açıklık İlkesi:** İletişim süreci gerçekleştirilirken anlaşılır olması şarttır. Yazılı veya sözlü olsun bu durum, göndericinin sorumluluğunda olmaktadır.

**Dikkat İlkesi:** İletişimde önemli olan, alıcının gönderilen mesajı yalnızca alması değil anlaması da gerekmektedir. Eğer alıcı mesajı anlamadı ise kendisinden beklenen tepkiyi sunmayacaktır. Bu sebeple, mesaj hazırlanırken, alıcının dikkatini yoğunlaştıracak biçimde olmasına dikkat etmelidir.

**Doğruluk İlkesi:** Yöneticiye göre iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmada işbirliği sağlayıcı ve devam ettirici bir araçtır. Doğruluk iletişimin amaçları ile ilgilidir. İletişim süreci gerçekleştirilirken bu ilke özel bir dikkat gerektirir

İletişim süreci, kimin, neyi, kime, nasıl ve ne ile ifade ettiği ile alakalıdır. İletişim, bir süreç bir akış olarak düşünülebilir. İletişimin gerçekleşmesinden önce, iletilmek üzere mesaj haline getirilmiş bir amaca gerek vardır. Bu mesaj, gönderenden alıcıya geçirilir. İletişim süreci genellikle üç aşamadan oluşur: bilgiyi bir mesaj şeklinde kodlama, bir araç ile mesajı aktarma ve alınan mesajın kodunu çözerek anlamını bulma. Bu süreç, iletişimde anlamın aktarılması ve anlaşılması ile sonuçlanan, gönderen ve alıcı arasındaki basamakları içerir ve şekil 1.1’de görüldüğü gibi 7 parçadan oluşur; gönderen, kodlama, mesaj, kanal, kodu çözme, alıcı, geri bildirim (Aşan ve Aydın, 2006: 343).

**Şekil 1.1:** İletişim Süreci



**Kaynak:** Aşan, Ö., ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış. Ed: Halil Can, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

İletişim sürecinin öğeleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve dönüttür (Selimhocaoğlu, 2004: 3). Bunlara aşağıda kısaca yer verilmektedir;

**Kaynak:** İletişim süreci başlaması öncelikle gönderici (kaynak) tarafından başlamaktadır İletişim önce göndericinin zihinsel süreçleri ile meydana çıkmaktadır. Gönderici, “kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri, zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollerle dönüştürür. Bunları belli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya gönderir” (Eren, 2004: 354).

Kaynak bir televizyon, bilgisayar, cep telefonu, bir konferansta konuşmacı, bir köşe yazarı olabilir. Kaynak konumundakiler her ortamda konuşma, yazma yoluyla aktardıkları düşüncelerle hedefteki kişi/kişileri etkilemeye çalışmaktadırlar. İletiyi gönderen kaynak tek bir kişi olabildiği gibi, daha fazla kişiden de oluşabilir. İletişimin yüz yüze olmadığı durumlarda kaynak iletişimi gerçekleştirmek için belli araçlar kullanılabilir. Bir yazar için bu araç bir kitap, bir ses sanatçısı için bir şarkı olabilir. Kaynağın etkin olması için belli niteliklere sahip olması beklenmektedir. Kaynağın yollayacağı iletinin nasıl kodlanacağını, kodlamada kullandığı sistemde yer alan işaret ve simgelerin anlamını biliyor olması gerekmektedir. Olması beklenenden farklı şekilde kodlanan bir ileti, iletişim sürecini yanlış şekilde yönlendirebilmektedir. Farklı dilde konuşan bir gruba bir ileti gönderileceğinde o dille ilgili kullanımları biliyor olmak gerekmektedir. Dil özelliklerinin yanında, kaynağın iletiyi yollarken hedefine ulaşması için kullandığı beden hareketleri, jest ve mimikler gibi sözsüz iletişim becerileri konusunda da etkin olması beklenir (Tuna, 2012: 7).

Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak okulda iletişim kurma çabaları gerçekleşmektedir. Bu konuda en büyük sorumluluğu okul müdürleri yüklendiği için iletişim girişimi daha çok okul müdürünün tekelinde bulunurken, iletişime gereksinim duyan herhangi bir iş gören tarafından da başlatılabilir (Başaran, 2006: 64).

**Kodlama:** Kodlama, iletişimde bulunan göndericinin soyut olan fikrinin dile getirilmesi ve bir başkasına aktarılacak bir mesaj haline sokulması sürecidir. Fikir öznedir ve yalnızca gönderen kişi tarafından bilinir. Bu aşamada mesajı gönderen kişi, mesajın şekline (sözcük, yüz ifadesi, vb), uzunluğuna, örgütlenmesine, tonuna ve tarzına karar verir. Bunlara karar veren gönderen, daha sonra fikrin içeriğini en iyi

sunan sözlü ve sözsüz simgeler seçer. Bu aşamada aktarılacak fikre, hitap edilen topluluğa ve gönderen kişinin kişisel tarzına ya da ruh haline bağlıdır. Kodlama aynı zamanda, gönderen kişinin konuyla ilgili geçmiş deneyimlerinden ve mesaja verilen önemden de etkilenir (Aşan ve Aydın, 2006: 344).

Kod açma, “mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanmasına kod açma denir. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma ile kâğıt üzerindeki anlamsız işaretler ya da bir takım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar”. Kodlama, “gönderici, kod açma ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarılı olabilmesi, mesajın alıcı tarafından kod açımının kodlandığı şekilde yapılmasına bağlıdır. Bunun olabilmesi alıcı ile göndericinin mesaja aynı anlamı vermesiyle mümkün olabilir. Buna referans ya da izafet çerçevesi denir. İletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekleşmesinin ilk koşuludur. Her insanın kendine özgü tecrübe, bilgi ve düşüncelerine dayalı bir yaşam alanı vardır”. Kod açma sürecinde kişinin kendine güven durumu da önemlidir. Kişi kendine güveniyorsa geniş bir referans çerçevesinde, kendine güvenmiyorsa da kısıtlı bir referans çerçevesinde iletişimi sürdürür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008).

**Mesaj:** “İletişim olması için öncelikle uygun bir iletinin oluşması gerekmektedir. Mesaj ya da ileti, kaynak tarafından aktarılanların sembolik bir ifadesidir. İletişim sürecinde kaynaktan gönderilen; bilgi, görüş ve davranışların kaynak tarafından ortak sembollere bağlı olarak kodlanması durumu ileti (mesaj)” şeklinde ifade edilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 17). Mesaj, “kaynak kodlayıcı sının fiziksel ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler örneğin yüzün aldığı ifade şekli, kolun bir hareketi kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur” (Eren, 2004: 358).

İletişimle, temelinde çevremiz ve kendimiz üzerinde etkili olabilme amacımızın bulunduğu değişik amaçlara ulaşmaya çalışırız. İletişimin bu amaçlara ulaşmada etkili olabilmesi, mesajlar başka bir adla iletilerin üretilişindeki, aktarılışındaki ve alınışındaki başarı düzeyi ile ilgilidir. Mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel, görsel-işitsel fizik bir üründür (Ertürk, 2009: 159-160).

**Kanal:** Kanal, “alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyum organı beynine giden haberleşme kanallarıdır”. İletişim kanalı olarak, beş duyumuzdan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir yerdedir. Buna ek olarak, kişilerin konuşmasını bağlayan telefon, ses dalgalarını ileten hava da kanal olarak görülebilir (Eren, 2011: 431).

İletişim kanalları formal (resmi) veya informal (gayriresmi) olabilir. Formal iletişim kanallarından kasıt, şekli, zamanı ve yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir. Örneğin; örgüt içi dâhil yazışma ve memo sistemi, prosedürler, İlan tahtası, şirket gazetesi/dergisi sayılabilir. İnfornel iletişim kanalları ise, özellikleri tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilir. Bu tür kanallara örnek olarak da şunlar sayılabilir; örgüt içindeki informal gruplaşmalar, örgüt dışındaki sosyal birliktelikler, dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştıma, uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler (Koçel, 2007: 409-410).

Kanal, iletinin fiziksel olarak aktarımı ile ilgili olan öge olarak karşımıza çıkmaktadır. İletinin alıcıya ulaşması için gereken bir yol mutlaka olmalıdır. Bu yolun içeriği iletişim sürecine göre farklılaşabilmektedir. Kanal; bir televizyon kanalı, bir gazete ya da bir bilgisayar olabildiği gibi iletinin aktarıldığı görme, işitme, dokunma gibi duyumlarımız da olabilir. Bunun yanında kılık, kıyafet, sözcüklerin hepsi kanal (oluk) olarak sınıflandırılabilir. Çünkü birey kodları açmada mevcut duyumlarını kullanmaktadır. Duyuların etkili kullanımının işin içinde olması, iletişimin de o denli etkin olmasını sağlayacaktır (Tuna, 2012: 9).

**Kod Çözümü:** Alıcının gelen mesajın, anlamını çözme işlemidir. Alıcı simgelerin anlamını çıkarırken, deneyiminden ve bilgilerinden yararlanır. Bazı durumlarda alıcı bir sözlüğe ya da şifre kitabına başvurabilir. Alıcı, simgelere, kaynakla aynı anlamı yüklemelidir. Eğer aynı anlamı yüklenmiyorsa, yanlış anlama ortaya çıkacaktır (Aşan ve Aydın, 2006: 345).

Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak, iletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod-açımının etkin bir şekilde gerçekleşmesinin ilk koşuludur. Referans



çerçevesi ya da ortak deneyim alanı olarak bilinen bu duruma göre, bireylerin ortak deneyimlerinin kesiştiği alan, iletişimin gerçekleştiği alandır. (MEGEP, 2011a: 20).

**Alıcı:** iletişim sürecinde seslenilmek istenen kişi ya da kişilere, toplumsal kitleye hedef kitle denir (Oskay, 2011: 10). İletişim tamlığı, mesajın alınmasına bağlıdır. İletişimin etkinliği ise, mesajın alınmasına ve alıcı tarafından istenilen davranışın gösterilmesine bağlıdır. Diğer bir deyişle başarılı bir iletişim alıcı tarafından mesajın alındığı, kodun çözüldüğü ve alıcının mesajı ve göndericinin fikrine çok yakın anlam bağladığı zaman gerçekleşir (Budak ve Budak, 2004: 498-499).

Alıcının da kaynak gibi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bunun için alıcının, her şeyden önce, iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olması gerekmektedir. Etkin bir dinleyici olmak alıcıya, göndericinin mesajını tam olarak anlama imkânı sağlar. Ayrıca alıcı okuma ve gözleme(inceleme)yolu ile mesajları alabilir (Tutar, 2005: 33).

**Dönüt (Geribildirim):** Geribildirim, alıcının mesajı deşifre ederek sembollerin taşıdığı anlamları çözdükten sonra mesajı yeniden iletişim sürecine sokmasıdır. Böylece alıcı, gönderene mesajı nasıl yorumladığı ve genel olarak iletişimi nasıl değerlendirdiği hakkında bilgi verir. Geribildirim iletişimin sürmesine imkân veren bir aşamadır. Çünkü geribildirimle, kendisine gelen mesaja ilişkin değerlendirmelerini yapan gönderici, bu defa alıcıyı kendi fikirleri hakkında bilgilendirmiş olur. Bu da alıcının bu fikirler üzerine yeni fikirler katmasına imkân verir. Resmi örgüt yapılarında da talimatın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirim ile sağlanmış olur (Eren, 2004: 359).

Celep (2000: 45) okul müdürlerinin başarılı bir çalışma ortaya koyan öğretmenlere olumlu geribildirimler verdiklerini, ancak görevinde yeterince başarılı olmayan öğretmenlere başarısızlıklarının nedeni konusunda yol gösterici geribildirimler vermediklerini belirtmektedir. Oysa gerekli bilgilerin okul müdürleri tarafından öğretmenlere verilmesi durumunda, yöneticilerin okulla bütünleşmeleri, örgütsel amaçlara güdülenmeleri daha kolay gerçekleşebilecektir.

## **1.4. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ**

İletişim şekillerini bireyin kendisi ile olan iletişimi, kişilerarası iletişim, toplumsal iletişimi, kitle iletişimi ve örgütsel iletişim olmak üzere beş başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara hakkında bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### **1.4.1. Kişinin Kendisi İle İletişimi**

Kişinin kendi ile iletişimi, simgelerin dışa vurulmayacak biçimde bireyin kendi içerisinde olan üretimi, kendine iletmesi ve kendince yorumlamasıdır. Kişinin kendisi ile iletişimi “içsel iletişim” veya “öz-iletişim” olarak da bilinmektedir. İçsel iletişimde hem kaynak, hem de alıcı bireyin kendisidir. Birey iletişim kurma ihtiyacını başkaları ile karşılayamazsa içsel iletişime geçer. Bu açıdan, içsel iletişim aynı zamanda bireyin içsel durumunu da ilgilendiren psikolojik bir durumdur (Tutar ve Yılmaz, 2008: 75-76).

Bir bireyin düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, rüya görerek kendi içinden mesajlar alması ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi kişinin kendisiyle iletişimidir. Karşılıklı iki insan arasındaki iletişimin, tek insan içinde gerçekleşmesidir (Küçükahmet, 2001: 128).

Kişinin kendisiyle olan iletişimi yaşamının her aşamasında devamlı bir şekilde var olmaktadır. Birey kendisiyle ve başkalarıyla iletişime girerken düşünür, konuşur, tartışır, kavga eder, küser, barışır, oynar, eğlenir. Kendi kendine üzülür, kararlar verir, değiştirir, problemler çözer, plânlar yapar (Uygun Takmaz, 2009: 12).

### **1.4.2. Kişilerarası İletişim**

Bireyler arası iletişim, iki birey arasında olan, genelde birebir olan iletişim biçimidir. Kişiler arası iletişim, genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirinden en üst derecede geri besleme alırlar. Roller görece esnektir; çünkü taraflar karşılıklı olarak gönderici ve alıcı konumuna geçerler (Tutar, 2005: 76).

İletişim temelinde insanların sosyal gereksinimlerinden biri olan ilişki kurma ihtiyacını karşılamaktadır. Öte yandan insanların benliği geliştirme, var olduğunu ifade etme, tanınma ve paylaşma iletişimi bireyin günlük yaşamının en önemli dinamiği haline getirmektedir. Bireyler hayatlarının büyük bir kısmının örgütsel yaşamda kişilerarası iletişimle geçirmektedirler. Sürekli bir mesaj alış veriş sürecinde olan bireyler mesajlarını birbirlerine iletirken sözlü, sözsüz ya da yazılı iletişimi kanallarını kullanırlar (Tüzün ve Varoğlu, 2013: 486).

### 1.4.3. Grup İletişimi

Kurumlarda çalışanların oluşturmuş oldukları her bölüm bir grup olarak kabul edildiğinde, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişimde değişik modeller kullanılmaktadır. Bazen gruplardaki iletişim, bazı kişilere odaklanmışken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe dolaşabilmektedir. Grup iletişimini etkileyen en önemli faktör grubun özellikleridir. Grubun özelliklerine göre kendine has iletişim yapısı oluşur ve grup üyeleri içinde yer aldıkları bu yapıya ters düşmemek için zorunluluğu olan veya olmayan iletişim kurallarına ve biçimine uymaya özen gösterirler (Dal, 2012: 102).

Grup ortamında gerçekleştirilen kişiler arası iletişim, insanın kendisi hakkındaki duygu ve düşüncelerinin doğrulanmasının temel kaynağını oluşturur. Her insan kişiliğiyle bir takım bilinmezleri algılar ve bunlara cevaplar arar. Bu konudaki kaygılarını giderebilmek için de diğer insanlara danışır. Diğerleri kendisini nasıl görmekte, kendi rolü, ihtiyaçları ve değerleri nasıl algılanmaktadır? Onların kendisinden beklentileri nelerdir? Birey bu sorulara cevaplar ararken, davranışları, içinde yaşadığı gruptan etkilenmekte ve yönlendirilmektedir (Silah, 2000: 203). Temiz, 2008: 6; Grubun etkinliğini belirleyen grup içi iletişim yapısını inceleyen Leavit bu konuda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim örüntüsünün olduğunu belirtmiştir.

*“Çember Modeli:* Demokratik bir yapıya sahiptir. Grupta belirgin bir lider yoktur. Genellikle yerinden yönetimlerde uygulanan bir iletişim modelidir. Çalışanların morali yükselir fakat bilgi çok kişiden geçtiğinden dolayı doğruluğu azalır.

*Zincir Modeli:* İlişkiler zayıftır. Lider herhangi bir sorumluluk üstlenmeyen, önemli rolü olmayan bir kişidir. Bilgiler kademe kademe atladığından doğruluk olasılığı ve hızı azalır. Çalışanların morali zayıflar, ilişkiler zayıflar ve grubun verimliliği tehlikeye düşer.

*Yıldız Modeli:* “A” bireyi iletişimin yöneticisidir. Başlangıçta demokratik sonrasında otokratik bir yapı vardır. Mesaj iletiminde doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Moral ve iş doyumunu zayıftır.

*Salkım Modeli:* Bilgi alışverişi “A” da yoğunlaşmaktadır. Emir komuta zinciri vardır. Bilgi aktarımı hızlıdır ve doğruluk derecesi yüksektir”.

#### **1.4.4. Kitle İletişimi**

Kitle iletişimi diğer iletişim biçimlerinden. Farklı bir özellik taşır. Çünkü kitle iletişimi tek yönlüdür ve çok geniş bir alana-izleyiciye ulaşma imkânına sahiptir. Bu tür iletişimde kaynaktan alıcıya mesajların gönderilebilmesi için kurumsal sistemlere ihtiyaç vardır. Kurumsal sistemler olmadan kitlelere hitap edebilme ya da kitle iletişimin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006: 91).

Kitle iletişimi, iletilen mesajların bireylerce aranan mesajla özdeşleşmesi sonucu bireylerin tutum ve kanaatlerini kolayca etkileyerek değiştirmektedir. Kitle iletişimi; bireylerin, grupların ve toplumun, kanaat, değer ve düşüncelerini değiştiren bir role sahiptir. Bireylerin ne ölçüde etkilendiği ise bireyin beklentilerine uygun veya yakın iletilerin verilmesiyle orantılıdır. Kitle iletişimi, bireylerin toplum içerisindeki oto kontrol mekanizmalarını düzenler ve bireylerin sosyal davranış biçimlerine yön verir. Kitle iletişimi, iletişimin örgütlü bir yapıya dönüşebilmiş şeklidir. Kitle iletişimi bugünümüzün yeni bir olgusu haline gelmiştir. İletişim süreçleri içerisinde hedef alıcının rakamını toplum seviyesine yükselten bir iletişim yönetimi olmaktadır.

#### 1.4.5. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim kavramı ise örgüte ait, örgüt içi ve örgütün dış çevresiyle yaptığı iletişimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel iletişimi örgütün yaptığı ve örgütte yapılan iletişim olarak değerlendirmek mümkündür. Örgütün yaptığı dış çevreyle iletişimi ifade ederken örgütte yapılan örgüt içi iletişimi anlatmaktadır. Örgütsel iletişim, “örgüt yönetimlerinin örgüt ile ilgili etkileri iletişim kanallarını kullanarak örgütün iç ve dış çevresine iletmeleri olarak” şeklinde ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 348).

Örgütsel iletişim, işletmelerin işleyişlerini temin etmek ve işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek gayesiyle, gerek örgütü meydana getiren türlü ögeler ve bölümler, gerekse kurum ve çevresindekilerle birlikte girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişine yâda bölümler arasında lüzumlu ilişkilerin kurulabilmesine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olmaktadır. Görüldüğü üzere, görüldüğü üzere, örgütsel yapının özünü oluşturabilen iletişim sistemleri; gruplar, kişiler ve örgütler arasındaki ilişkileri kurmayı hedefleyen bir olgu olmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 492).

Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki ileti alışverişini sağlar. Bir başka boyuttan örgütsel iletişim, organizasyonun iç ve dış çevre ile yapmış olduğu resmi iletişimdir. Örgüt üyelerinin, dış çevre ile gayri resmi iletişim biçimleri de söz konusu olabilir; ancak bu bir örgütsel iletişim değil, kişiler arası iletişim olur (Tutar ve Yılmaz, 2008: 135). Bu bağlamda örgütün hedeflediği ürün ve hizmet sunumunu iyi bir şekilde yerine getirebilmesi için, ya da hedeflediği mücadele ortamını oluşturabilmesi için öncelikle kendi iç yapısını iyi bir şekilde örgütlemesi gerekmektedir. Örgütsel yapının iyi bir şekilde örgütlenmesi için uygun iletişim politikaların oluşturulması gerekmektedir. Örgüt içinde etkin bir politika uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Güngör, 2011: 192-195);

*Yöneten-Yönetilen İletişiminde Karşılıklılık:* Örgütlerin bulunması gerekli bölümlerden yönetsel birim ve bir de yönetime bağlı olarak çalışan asıl işi üreten birimler bulunmaktadır. Organizasyonların sağlıklı işleyebilmesi için yöneten ve iş üreten arasında verimli ve etkin bir iletişim bulunması gereklidir.

*Empati:* Kişilerarası iletişimde ilişkilerin pozitif hale getirilmesinde, iletişim çatışmaların çözümünde en etkili tekniklerden biri de empatidir. Günlük hayatımızda insan ilişkilerinde sürekli kullanılan bir kavramdır (Geçikli, 2008: 301). Yine empati, bir insanın kendisini bir başkasının yerine koyarak onun duygularını, düşüncelerini ve ne hissettiğinin doğru olarak anlamasıdır (Dökmen, 2012: 157). Bu açıdan örgütlerde empati önemli bir kavramdır.

*Memnuniyet Ölçüm Çalışmaları:* Günümüzde çok yaygın olarak kullanılan bu yöntemle göre örgütte çalışanlara ve örgüt üyelerine memnuniyet anketleri uygulanarak onların örgüt içerisinde hoşnut olup olmadıklarını anlaşılmasına çalışılır. Memnuniyet anketleri de bir organizasyonun yöneticileriyle çalışanlar arasında bir tür karşılıklı iletişim aracı olarak görülmektedir.

*Klikleşmeler:* Organizasyonda çalışanlar arasında çoğu zaman yatay düzlemde farklı klikleşmeler olabilir. Bu klikleşmenin arkasında genellikle örgüt çalışanları ya da örgütün alt düzey elamanlarının örgüt yönetiminin eylem ve işleyişi karşısında değişen görüş ve tavır alışları vardır.

*Örgüt Kimliğinin Benimsenmesi:* Çalışanların organizasyonu benimsemeleri iş performansı açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kendisini örgütle bütünleştirmesi önemlidir. Bu da örgüt kimliğini benimsemekle mümkündür.

*Örgüt İçi İletişimde Sapkın Durumlar:* Örgüt içi iletişimde çok sık rastlanan bir durumda örgütte bazı kişiliği bozuk insanların diğer çalışanlara veya örgüt üyelerine baskı kurmaya yönelmesidir. Bu yüzden çalışanlar etkili ve verimli bir şekilde iletişim kuramamaktadır. Bu da örgüt içinde iletişim çatışmasına sebep olmaktadır.

## **1.5. EĞİTİMDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ**

İletişim, insanların davranışlarını değiştirmek, güvenilir ilişkiler kurabilmek ve geliştirmek, kurumlarda iletişim ağı kurmak ve koordinasyonları sağlamak hedefiyle kullanılabilir. İletişim kurulan taraflarda bir şeylerin değişebilmesi gerekmektedir. Eğitim, bu tarafla bir etkileşim süreci olmaktadır. Bu nedenle eğitim

kurumlarında iletişim süreç ve yapıları hem eğitim hem de yönetim için esas gerekliliktir. Eğitim yönetimi kapsamlarında okul gibi hizmet ağılayabilen kurumlarda, insani bağlantıların ve buna sınırlı olarak iletişim süreçlerinin önemini, malzemesi ve ürünü insan olabildiği için daha fazla artabilmektedir (Polat ve Küçük, 2012: 439).

Eğitimin bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyerek onlarda istendik davranışlar yaratma süreci olduğunu belirtmiştir. Eğitim kavramının bu tanımı ile iletişim kavramının amacı neredeyse birebir örtüşmektedir. İletişimin amacı karşımızdaki kişilere anlaşılabilir mesajlar göndermek ve karşımızdaki kişilerin tutum ve davranışlarında bir değişiklik yaratmaktır. Dolayısıyla eğitim ile iletişim neredeyse iç içedir. Başarılı ve etkili bir iletişim kurmadan eğitimi gerçekleştirmek mümkün değildir (Eroğlu, 2008: 227). Eğitimin bireylerin aracılığı ile ve bireylerle etkileşimin yolu ile sürdürülebildiği dikkate alındığı zaman, insan ilişkilerinin eğitim süreçlerindeki yeri daha sağlıklı anlaşılabilir. Bu durumun, eğitim süreçlerinde rol oynayanların sadece teknik beceri ve bilgilerde değil, aynı zamanda birey ilişkileri hususunda da yeterli seviyede bilgiye sahip olabilmelerini zorunlu hale getirmektedir (Aydın, 2007: 72).

Eğitim örgütlerinde tesirli bir iletişim elde etmek için, yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilmektedir. Gereksinimlerine paralel olarak iletişim kanalları oluşturulabilmektedir. Ve bu kanalların devamlı olarak açık kalabilmesi sağlanabilir. Örgütte yaşanan ve olup bitenlerden öğretim kadrosunun haberinin olabilmelerini sağlar, onların fikirlerini belirtmelerine olanak ve imkân sağlamaktadır (Bolatkıran, 2006: 17).

Eğitim yönetiminde iletişim kavramı formal ve informal olmak üzere iki iletişim olarak ele alınabilmektedir. Formal iletişimde bir okulun bürokratik-hiyerarşik yapısında üstten alta ve alttan üste anlam aktarımıyla gerçekleşmektedir. Bu iletişimde emirler, duyurular, genelge ve yönergeler, evraklar, zarflar gelip gitmektedir. Eğitimde formal iletişim, yasaların öngördüğü çerçeve esas alınarak gerçekleştirilmektedir. İnfomal iletişim de eğitim örgütü içindeki kişilerin doğal olarak gerçekleştirdiği birinci grup iletişimidir (Akdağ, 2002).

Okulda iletişim, eğitim yönünden büyük öneme sahiptir. Okulun uğraşı alanının insan olması sebebiyle, bir makine gibi çalışması olası değildir (Başaran, 1996: 140).

Okul bir eğitim – öğretim kurumu olduğu için bilginin de paylaşılması gerekmektedir. Bilgi paylaşıldıkça anlam ve değer kazanır. Bilgi hiç kimsenin tekelinde değildir. İletişim bir bireyin veya grubun tekelindeki bilgi ve becerileri başka birey veya gruplarla ortak kılınmasını sağlayan süreçtir. Yönetici ve öğretmenlerin de kendi aralarında sağlıklı bir iletişim oluşturup bilgi alışverişi yapmaları gerekmektedir. Böylelikle okulda sağlıklı bir eğitim – öğretim ortamı sağlanmış olmaktadır (Ergin ve Birol, 2000: 6).

Okul gibi örgütlerde iletişim birkaç amaca hizmet etmektedir. Yenilik, üretim ve düzenleme, kişisel sosyalleşme ve devam edilebilirlik amaçları, örgütün okulda öğrenmek ve öğretmek gibi öncelikli işini yapmayı amaçlamaktadır. Örgütsel iletişim bilgileri ve gerçekleri aktarmayı, standartları ve amaçları oluşturmayı, neticeleri değerlendirmeyi, karar almayı, liderlik yapmayı, diğerlerini etkilemeyi içermektedir. Yenilik amaçları, yeni düşünceler üretmek ve okuldaki prosedürleri yapıları ve programları değiştirmekle ilgili mesajları kapsar. İletişimin sosyalleşme ve sürdürülebilir amaçları ise, kişilerin kendilerine saygılarını, kişiler arası ilişkilerini ve bireysel hedeflerini okulun hedefleriyle birleştirmek için motivasyonlarını etkilemektedir. Okullardaki hedeflere ulaşmak için bireylerin eylemlerine ihtiyaç vardır. Bir okulun bu derece karmaşık ve birbirine bağlı etkinlikleri yürütme konusundaki kapasitesi, bu hedefler için iletişim ile ilgilenebilme becerileriyle sınırlıdır. Hedefe yönelik davranışlar iletişim aracılığıyla sergilenir; dolayısıyla mesajın anlaşılabilirliği ve açıklığı ne kadar iyiyse, yönetici, öğretmen ve öğrenci aktivitelerinin de hedefe yönelik ilerleme olasılığı o ölçüde çoktur (Hoy ve Miskel, 2010Ç 340).

Okullarda başlı başına bir iletişim etkinliği olan eğitimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi, özellikle öğretim elemanlarıyla öğrenciler, diğer boyutta yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin gerçekleşmesini gerektirir. Bu yüzden, okulda işbirliğinin gerçekleşebilmesi için gereken iletişimin sağlanmasının engelleri varsa, bunların saptanması ve ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü yöneticiler, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar arasında, birbirlerine karşı davranışlarından, kullandıkları dilden, sahip buldukları statüden kaynaklanan iletişim engelleri bulunabilir (Bolat, 1996: 75).



## 1.6. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN ÖNEMİ

Son dönemlerde ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan toplumsal değişmeler eğitim örgütlerini de etkileyebilmekte ve değiştirebilmektedir. Bu vaziyet okul yöneticilerinin değişimin getirebildiği yeni şartların gereğine mutabık yeterliliklere sahip olabilmelerini mecburi kılmaktadır (Peker ve Selçuk, 2011: 473).

İletişim, bir okulun başarı veya başarısızlığındaki en önemli öğelerden biridir. Yönetim en yalın anlamda başkaları aracılığıyla iş yapma, başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabilmektedir. Buna göre okul müdürü, okul üyeleri aracılığıyla iş yapan kişi anlamına gelmektedir. Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirme yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim sürecini belirlemede son derece önemli rol oynamaktadır (Şimşek, 2005: 58).

Yönetici okul içindeki ve dışındaki iletişime yabancı kalmamalıdır. Aksi takdirde yönetim süreçlerini uygulamada başarısız olacaktır. Okul yöneticisinin beğendiği değer ve normlar okula kolayca girebilir ama önem vermediği bir değer ya da norm, okula kolay kolay giremez. Örgüt üyeleri sahip oldukları değer ve normlara göre günlük davranışlarda bulunurlar. Okul yöneticileri, üyelerin bu davranışlarını sergilemeleri için iletişimi denetlemezler. Bununla da kalmayıp ödül ve ceza sistemlerini çalıştırmaya kadar pek çok yol ve yöntemleri denerler. Sonucunda da okul kültürü, okul yöneticilerinde bu denli etkilenir. İster istemez onların kişilik özellikleri ile davranış ve iletişim biçimlerini de yansıtır (Tomaç, 2009: 37- 38).

Okul müdürü öğretmen arasındaki iletişim süreçleri, okulların başarılı veya başarısız olmasındaki önemli etkenlerden biridir (Şimşek ve Altinkurt, 2009: 7-8). Okul müdürlerinin rolleri, kültürün değiştirilmesinde, var olan kültürün sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde çok önemlidir. Ancak okul müdürlerinin bu rolü yerine getirebilmesi, onların kişisel özellikleriyle ve öncelikle iletişim becerileriyle mümkün olabilir

(Erarslan, 2008: 36). Okul müdürlerin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürünün kişisel özellikleri arasında alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve öğretmenlerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Erarslan, 2008: 36).

Taymaz (2010: 107). Okullarda görevli olan yöneticilerin, öğretmen ve öteki personellerin, okulun çevre olayları ve iklimi arasında bağlantı ve etkileşimde bulunabildiğini belirtmiştir. İnsan ilişkilerinin çalışan ve personel arasında geliştirilebilmesi, kişinin işbirliğini ve gücünü artırmaktadır, ayrıca ekonomik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanabilmiş olmaktadır. Bu ihtiyaçlar örgüt hedeflerinin gerçekleşebilmesine yardımcı olabilecek şekilde karşılanırsa, örgüt faydaları ile kişinin faydaları bütünleştirilmiş olmaktadır.

## **1.7. OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ DÜZEYLERİ**

Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini incelemeye yönelik literatürde farklı araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir. Aşağıda bu araştırma sonuçlarına yer verilerek, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Ateş (2005) ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları’ isimli araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzlarını araştırmıştır. Araştırmada; ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzı düzeyleri; açıkta ve saygılıda “sıklıkla”, saygısızda “bazen” küçümseyicide “hiçbir zaman” olarak tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları cinsiyet ve kıdemlerine göre, anlamlı farklılık göstermemektedir. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branşlarına göre sınıf öğretmenlerinde “açık” boyutunda, anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında mezuniyetlerine göre küçümseyici boyutunda, eğitim enstitüsü mezunlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Çelik (2007) ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki’ adlı çalışmasında aynı başlık altında bir araştırma yapmıştır. Buna göre, İlköğretim okul müdürlerinin iletişim becerileri kendi algılarına ve öğretmen algılarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin kendi iletişim becerilerini değerlendirmeleri ile yaş, kıdem, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin kıdem, yaş, bitirilen okul özellikleri ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri ile müdürlerin iletişim becerilerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Oktay (2008) ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller’ adlı araştırmasında ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimde yöneticiden kaynaklanan engellerin neler olduğunu ve bu engellere ilişkin çözüm önerilerini araştırmıştır. Bu çalışmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan engelleri, cinsiyet, medeni durum, görev yapılan kurum, yaş, eğitim durumu, meslekteki kıdemi, çalışılan öğretim kademesine göre farklılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan iletişim engelleri cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalıştığı öğretim kademesine göre anlamlı farklılık gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Aydoğan ve Kaşkaya (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” çalışmasında iletişimin önemine değinilmiş, okul yöneticilerinin iletişim becerileri üzerinde durulmuş ve Sivas ilindeki okul yöneticilerinin iletişim beceri durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tesadüfî örnekleme yoluyla 28 okul yöneticisi ve 138 öğretmen örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırmanın sonuçları ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerin kişisel özelliklerini genelde yeterli bulduklarını göstermektedir. Ancak yöneticilerin problem çözme ve okulda güçlü imaj oluşturma konularında yeterli olmadıkları görülmüştür.

Çetinkaya (2012) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi” adlı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri tespit edilerek, bunun okul başarısına etkisinin belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Balıkesir Merkez ilçesindeki 35 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 853 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri anketinden alınan puanlar ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yöneticinin yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, okuldaki görev süresi ve branşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin cinsiyeti ve okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdemi ve branşına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Lal (2012) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusunu öğretmen görüşlerine dayalı olarak cevaplamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Aksaray il merkezinde 15 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 420 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda 15 okulun 10’ unda “Destek Kültürünün”, 3’ ünde “Rol Kültürünün”, 2’ sinde de “Güç Kültürünün” ilk sırada algılandığı; okul müdürlerinin iletişim becerilerinin 3 okulda “üst düzeyde etkili” olduğu; okul kültürü ile müdürlerin iletişim becerileri arasında 0,37 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunduğu; erkek öğretmenlerin ve mesleki kıdem süresi 16- 20 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer gruplara göre bu konuda daha iyimser bir görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Sevinç (2013) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)” adlı araştırmasında Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven

düzeylei arasındaki ilişki durumunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2011-2012 eğitim öğretim yılında Uşak merkezde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 297 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık iletişim yeterlilikleri arttıkça, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### STRES

#### 2. STRES KAVRAMI

##### 2.1. STRESİN TANIMI

Günlük hayat akışı içerisinde neredeyse her bir bireyin maruz kaldığı stres sorunu, son yıllarda gerçekleştirilen araştırmaların sayılarının artmasının ve çeşitlenmelerine rağmen tam olarak çözümünün bulunamadığı bir konudur. Sadece yaşanan bir sorun olmaktan ziyade stres, birçok tehlikeli hastalığın tetikleyicisi ve başlıca nedenidir.

Stres kavramının kökeni Latince’de “Estrictia”, eski Fransızca’da “Estrece” kelimelerinden türetilmiştir. Stres kelimesi 17. yy.da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yy.da ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Tarhan, 2007: 9). Stres genelde olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca stres “bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepkidir (Sökmen, 2010: 225).

Stres “Bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrete stres denir” (Güney, 2012: 406).

Becker’e göre stres, organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun fiziksel sonuçlarını görmek mümkündür (Güney, 2012: 406).

Stres bireyin fiziksel yapısının yaşadığı olumsuzluklara ya da baskıya karşı gösterdiği en geniş çaplı ve uzun süreli reaksiyondur. Bu durum, bireyin hayat akışı

içerisinde karşılaşacağı birbirinden farklı olaylara ve olgulara karşı ayakta kalmasına yardımcı olabileceği gibi onu güçsüz de düşürebilmektedir. Cüceloğlu stresi, “bireyin fizyolojik ve sosyolojik anlamda karşılaştığı sorunlu olaylar sebebi ile fiziksel ve sınırlarının üzerinde taşımak zorunda kaldığı yük” şeklinde tanımlamaktadır (Cüceloğlu, 1992: 265). Selye ise stresi insan bedenine yüklenen büyük ölçüdeki ruhsal yükün karşısında insan bedeninin verdiği ve sınırı bir türlü ayarlanamayan tepki” şeklinde yorumlamaktadır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 17).

Stres, içeriden veya dışarıdan gelen ve kişinin mevcut dengesini veya duygusal, bilişsel, toplumsal işleyişini bozma eğilimi gösteren ve bozulan bu dengeyi yeniden kurmaya yönelik yeni davranışlara zorlayan, gerçek ya da algılanan uyarıcılara verdiği fiziksel, ruhsal ve bilişsel tepkiler olarak tanımlanabilir. Buna göre, stres genellikle olumsuz bir yaşantı olarak değerlendirilse de evlilik, yeni bir işe girme ve okula başlama gibi olumlu yaşantılardan da kaynaklanabilir. Stres, çevresel, örgütsel ya da kişisel etmenlerden kaynaklanan ve kişinin kendi içerisinde fiziksel ya da psikolojik dengesizliklere yol açan içsel bir deneyimdir (Aşan ve Aydın, 2006: 237).

Stresin ne olduğu açıklanırken ne olmadığını da vurgulamak gerekir. Her şeyden önce stres basit bir endişe değildir. Endişe yalnızca duygusal ve psikolojiktir. Oysa stres fizyolojik de olabilir. Böylece, stres beraberinde endişe de getirebilir ama ikisi aynı şey değildir. İkinci olarak stresin sinirsel tansiyon değişmesi olmadığını söylemesi gerekir. Endişe gibi sinirsel tansiyon da stresten dolayı ortaya çıkabilir, fakat ikisi kavram aynı şeyi ifade etmemektedir. Bazı insanlar stresi sinirsel tepki yoluyla dışa vurmadan, içlerinde tutabilirler ve nihayet stresin daima zarar verici olduğunu düşünmek yanlıştır. Mutluluk için kaçınılması gerekmeyen stres aranır, bu durumda önemli olan stresten kaçmak değil onu idare etmektir (Ertekin, 1993: 7).

## **2.2. ÖRGÜTSEL STRES**

Günümüzde insanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve yapmakta olduğu işin amaç ve gereklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Günümüzde en önemli problemlerden birisi strestir. İş performansı, iş doyumunu, verimlilik işe gelmeme, işten ayrılma zamanlarında en etkili olan faktör stres

olmaktadır. Yaşanan bu çelişkiler berberinde örgütsel stres faktörünün oluşumuna da büyük zemin hazırlamaktadır (Pehlivan, 2002: 22)

Bireysel hedeflerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşabilmek amacıyla insanlar tarihsel süreç boyunca, çaba sarf etmek zorunda olmuştur. Zamanla iş birliği yapabilmenin hususa varmış ve bu iş birliği süreçlerinde, tek başlarına yapabileceği şeylerden daha da fazlasını yapabilme durumunu fark etmişlerdir. Bu toplumsal vasıflı bilinçlenme süreçleri ise bireyleri örgütlenmeye ve bir örgüt meydana getirmeye yöneltmişlerdir. İnsanlar toplumsal ve bireysel bilinçlenme sebebi ile zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirmektedirler. Örgütler bu şekilde iç içe yaşayabilen bireylerin, örgütlere bir katkı sağlaması nedeniyle kendisinin de bir katkı alması, örgüt-insan münasebetlerini daha fazla mühim hale getirmektedir (Başpınar, Öztürk ve Gürbüz 2001: 16).

Organizasyon üyelerinde örgüt stresini psikolojik, fiziksel ve davranışsal sapmalara sebep olan dış şartlara karşın bir uyum reaksiyonu olarak tanımlanabilmektedir. Günümüz işletmelerinde stres rekabetin yoğun olarak yaşanabildiği en mühim sorunlardan biri olmaktadır (Tınaz, 2005: 279).

Örgütler, insanlar da olduğu gibi hasta yada sağlıklı olabilirler. Sağlıklı örgüt fonksiyoneldir, sağlıksız örgütler ise fonksiyonel değildirler. Örgütün sağlıklı olabilmesinin getirdiği etkiler onun hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilme yeteneğiyle alakalıdır. İş ortamlarında olan stres, kişinin iş görme gücüne ve becerisine yardımcı olabilen enerji ve coşku biçiminde kişiye fayda sağlayabiliyorsa olumlu stres olmaktadır. Bu stres, bireyin örgüte bağlı olmasına ve örgütün başarı yönünde etkinlikte bulunabilmesine imkân sağlayabilmektedir. Bireye baskı yaşatan, sağlık açısından tehdit unsuru olan ve bu sebeple de denetim altına alınabilmesi gereken stres ise kötü stres olmaktadır. Stresin denetim altında tutulabilmesi için yapılacak olan, stresi çoğaltan faktörleri tanıyabilme ve bunları zararsız hale indirilmesidir (Altun, 2001: 12).



### 2.3. ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ STRES VE NEDENLERİ

Düşük dozda olan stres, bireyin örgüte bağlanmasına ve örgütün başarısı yönünde faaliyette bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bireye baskı yaratan, sağlığı için tehdit oluşturan ve bu nedenle de denetim altına alınması gereken stres ise kötü strestir. Stresin denetim altına alınabilmesi için ilk yapılacak şey, kuşkusuz stres yaratan etmenleri tanıma ve bunları zarar vermeyecek düzeye indirgemedir

Stresin birçok nedeni vardır. Bazı araştırmalar kişilik özellikleri ve strese karşı yatkınlık üzerine yoğunlaşarak, bir kişinin stresli olarak algıladığı bir olayı bir başkasının çaba gerektiren bir iş olarak algılayabileceği üzerinde tartışmışlardır. Bilim adamları stres kaynaklarını; bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır. Bir kişinin kendisinden ya da genel çevresinden kaynaklanan stres kaynakları, bireyin ya daha sağlıklı birey olmasına ya da daha stresli bir iş yaşamı geçirmesine etki etmektedir (Gök, 2010: 432).

İş stresi literatürü, işyerinde örgütsel yapı ile daha az veya daha çok derecede ilişkili olan stres yapıcı bazı etmenleri tanımlamıştır. İş kaybı (tehdit ve içten çıkarmayı da içerir), iş yeri değiştirme, aratan iş-aile çatışması ve artan örgütsel politika, örgütsel yapı ile ilişkili olabilen iş ile ilgili potansiyel stres yapıcı etmenlerdir. İş ortamı stresi ile ilgili diğer çalışmalar stres süreci üzerinde sosyal destek, baş etme, geçmiş tarih, bilişsel değerlendirme ve stres yönetimi müdahaleleri, etkilerini ve sonuçlarını incelemektedir. İş yeri stres çalışmalarında rol davranışı (örneğin aşırı rol yüklemesi, rol belirsizliği, rol çatışması), görev belirsizliği ve görev içeriği, iş tasarımı (karar serbestisi, durumsal kısıtlar, iş talepleri ve algılanan kontrol, vardiyalı iş ve fiziksel ortam, işyerinde potansiyel stres yapıcı etmenler olarak değerlendirilir (Tezcan, 2010: 75).

Bu çalışmada çalışanlar Arasındaki stres ve nedenleri, değerlendirme ölçütleri ve terfi süreci, konuma dair ortaya çıkan belirsizlik, hiyerarşi, sorumluluk düzeyi, rekabet ve monotonluk olmak üzere altı başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### 2.3.1. Değerlendirme Ölçütleri ve Terfi Süreci

Belki de bir iş ortamı içerisinde bireyi en çok stres yükü ile yoran olgu, yöneticilerin çalışanları değerlendirmeleri şekilleri ve bunun sonucunda çalışanlara dair verdiği olumlu ya da olumsuz kurum içi yerleştirme kararlarıdır. En çok tartışılan konulardan biri olan bir konumu hak etmek ya da hak etmemek bireyin kendi nazarında yöneticilerin fikirlerinden farklı olarak ortaya çıktığında bir mutsuzluk, güvensizlik ve tepki durumu yaratabilmektedir. Bu nedenle de çalışanlar hem kendi aralarında hem de yöneticiler ile olan ilişkilerinde stresli bir süreç geçirebilmektedirler. Bu stres verimi düşürdüğü gibi kurumun içerisinde karşılıklı olarak güven sorununa da yol açmaktadır (Pehlivan, 1995: 37).

Tüm bu olumsuzlukların beraberinde getirdiği stres haksızlık yaşandığına dair duyguları güçlü bir şekilde tetikleyeceği gibi çalışanların gelecekte kurum içerisinde başarılı olacaklarına ve hak ettiklerini elde edeceklerine dair inancı ve umudu da köreltmektedir. Bu tip bir durum öncelikle kurum içerisinde mutlak olarak ve ivedilikle çözüme kavuşturulmalı ve çalışanların kurumla olan bağlarının güçlendirilmesi amaçlanmalıdır.

### 2.3.2. Konuma Dair Ortaya Çıkan Belirsizlik

Çalışma ortamı içerisinde görev alan herkesin görevlerinin ve bu görevlerinin sınırlarının tam olarak belirlenmesi önemli bir şarttır. Roller ve konumları tam olarak belirlenmiş ve dağıtılmış çalışanlar arasındaki görev dağılımı ile daha verimli bir çalışma ortamının yaratılması söz konusudur. Ancak bunun aksi bir durumun ortaya çıkması sonucu bir çalışanın görevinin, haksız ve yanlış bir şekilde başka bir çalışana devredilmesi ve bir çalışanın yükünün bir başkasına bırakılması durumu yaşanmaktadır (Işıkhani, 2004: 71). Bu durum hiçbir çalışan tarafından kabul görmemekte ve bu nedenle de çalışanlar arasında strese dayalı bir çatışma ve ilişki kopukluğu söz konusu olmaktadır.

Bu durum sonucunda ortaya çıkan stres verimin düşmesi adına önemli etkenlerden biridir. Öyle ki çalışma şartlarını ve konumunu bilemeye, bu konuda diğer

çalışanlarla sorun yaşayan bir çalışan için işine konsantre olmak ve işinden keyif almak asla mümkün olamamaktadır; aksine, stres temelinde işten, görevden, iş çevresinden ve iş arkadaşlarından bir soğuma söz konusu olmaktadır. Kurum içerisinde rolde yaşanacak bir belirsizlik beraberinde elde edilen gelirin de sorgulanmasına ve böylelikle iş yapmamak adına tepki konmasına neden olacaktır (Işıkhan, 2004: 73). Bu nedenle kurum içi konuma dair sınırların doğru şekilde belirlenerek çalışanlara bunların tebliği gerekmektedir.

### 2.3.3. Hiyerarşi

Hiyerarşi konusu çalışanlar arasında doğal olmakla birlikte etkinliğinin ve gücünün doğru şekilde uygulanması gereken bir durumdur. Hiyerarşinin üst kademelerine doğru ilerledikçe ortaya çıkan aşırı güç ve hâkimiyet unsuru zamanla alt kademedeki çalışanlara tesir edebilmekte ve bu da çatışma durumunun yaratılmasına sebebiyet verebilmektedir. Bir başka deyişle hiyerarşinin üst kademesindeki bir çalışanın alt kademedeki bir çalışana karşı sergilediği tavırlar örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sorunların ve buna bağlı stresin temel etkeni haline gelebilmektedir. Üst kademedeki alt tarafa uygulanabilecek bir baskı, stresi doğrudan tetikleyecek ve baskı sürekli olduğu süre zarfında stres de sürekli hale gelecektir. Aynı zamanda, baskının kim tarafından ya da ne şekilde uygulandığı herhangi bir önem taşımamaktadır. Önemli olan baskının varlığıdır ve örgütler içerisinde bu tip baskı unsuru olan olaylara çok sık rastlanmaktadır (Tutar, 2005: 78).

Hiyerarşik gücün karşılığında ortaya çıkan baskı ve onun bir sonucu olan stres, örgütlenmelerin uzak durması gereken öncelikli konulardandır. Aksi takdirde çalışanların içerisinde buldukları stres, iletişim kopukluğu ve karşıtlıkların örgüt içerisinde birer direnç ifadesi haline gelmesine sebebiyet verecektir. Stres içerisinde olan çalışanların kurumsal yapı içerisinde daha mutsuz ve daha agresif olarak ortaya çıkan davranışları örgüt içerisinde çalışanları birbirine düşman hale dahi getirebilecektir (Eren, 2004: 83).

#### 2.3.4. Sorumluluk Düzeyi

Çalışanlar için sorumluluk, genel olarak ağır bir yük olmakla birlikte stresin tetikleyicisi olabilecek konulardan biridir. Bu nedenle sorumluluğun yükü ve çalışana uygunluğu son derece önemlidir. Sektörlere göre değişmekle birlikte, bazı kurumlarda çalışanların üzerine yüklenen ağır sorumluluklar çalışanların stres yaşamalarına dair uygun bir zemin yaratmakla birlikte onların tüm sorunlarının tırmanmasına da olanak tanımaktadır. Bu durum bir de çalışanların elde ettikleri düşük ücret sorunu ile bir araya geldiği süre zarfında çalışanların sırtındaki sorumluluk yükü bir anda altından kalkılması zor olan bir stres yüküne dönüşebilmektedir. Sorumluluk dağılımı, çalışanın kaldırabileceği derecede ve onun kurum içerisindeki konumuna uygun halde dağıtılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 17).

Aynı zamanda sorumluluk devri gibi bir durumda devredilen sorumluluğun çalışanın kapasitesine uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. Başarmaktan çekindiği bir görevin, çalışanın üzerine yüklenmesi, beklenmedik bir şekilde görevinden soğumasına ve kurumuna yabancılaşmasına sebebiyet verebilmektedir. En önemlisi ortaya çıkan stres, çalışanın iş ortamındaki durumuna son derece olumsuz etkilerle tesir edecek ve bu stres daha sonraki süreçte çalışanın hayatının geri kalanına da sirayet edebilecektir (Aslan, 2002: 12).

#### 2.3.5. Rekabet

Çalışanlar arasında yaşanan rekabet, kurumların beklentileri ve çıkarları için son derece uygun bir durumu temsil etmektedir. Bu durum kurumsal performansı arttırdığı gibi çalışanların bireysel performansına da olumlu yönde yansıtacaktır. Ancak konu olumsuz yönü ile değerlendirildiğinde çalışanlar ve kurumsal yapı için son derece zorlu konular ortaya çıkabilmektedir. Bunun en temel göstergesi rekabetin düzeyinin ayarlanamadığı durumlarda, ön plana çıkmak ve kendisini göstermek adına çalışanların birbirlerine zarar verecek tavırlar sergilemeleridir. Çoğunlukla çalışanların birbirlerine fazlası ile yabancılaşmasına sebebiyet veren bu durum zamanla ortaya büyük bir stres sorunu çıkarmaktadır (Şenyiğit, 2004: 107).

İş ortamında, şartları adil olmayan ve olumsuzluklar üzerine kurulmuş olan bir rekabet sistemi içerisinde çalışanlar hem iş ortamında hem de kendi sosyal yaşantılarında ofislerinde yaşadıkları bu stresi sürekli olarak yaşamaktadırlar. Rekabet zaman içerisinde sinirsel bir yıpranmaya ve hedefe ulaşabilmek adına birçok değer ve doğru olan futumun ortadan kaldırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle şartları doğru şekilde belirlenerek çalışanlara sunulmamış ve denetim altında tutulmayan bir rekabet stresi fazlası ile tetikleyecektir (Tutar, 2005: 84).

### **2.3.6. Monotonluk**

Çalışanlara verilen bir görevin sürekli olarak aynı tempoda ve aynı şekilde yerine getirilmesinin yarattığı sıkılma ve bıkkınlık hissiyatı genel olarak monoton bir süreci ifade etmektedir. Monoton bir iş ortamı çalışanların sürekli olarak buldukları durumdan dolayı mutsuzluklarını dile getirmelerine neden olmaktadır. Kurumsal sistemden dolayı ortaya çıkan birçok stres faktörünün yanında monotonluğu yaratan nedenlerin, vardiyalı sistemine dayalı işleyiş, çok sayıda çalışandan oluşan kurumsal yapı, departmanlar ve çalışanlar arasındaki iletişim sıkıntıları, hedeflerin net olarak belirlenmemesi, eksik ya da fazla şekilde düzenlenen çalışan dağılımı ve merkeze fazlası ile bağlı kurum sistemi olduğu gözlemlenmektedir (Ertekin, 1993: 54).

## **2.4. STRES BELİRTİLERİ**

Stresin bireyin üzerinde etkin olduğuna dair belirtiler, fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 1992: 270-272)

### **2.4.1. Fiziksel Stres Belirtileri**

Fiziksel stres unsurları, kişinin kendisiyle ilgili ve fiziki durumla ilgili unsurları kapsar. Örneğin “yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık vb. Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar; oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikâyetler; gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları; aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi vb. durumlar; cinsel ilişki kurmada isteksizlik,

korku ve iktidarsızlık gibi kişisel yakınmalar; ağrı kesici ilaçlara ve aspirine düşkünlük ve bunun sonucu oluşan rahatsızlıklar; daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut direncini artırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük biçiminde sıralanabilir;(Kırel, 1994: 48, Akt: Sümer, 2007: 59).

Ayrıca stresin fiziksel belirtilerine şunları da eklemek mümkündür; Baş ağrısı, uyku problemleri, kemik temelli ağrılar, ağız içerisinde ve dışarısında vücudun verdiği anormal tepkiler, boşaltım sistemi sorunları, deri hastalıkları, kas problemleri, tansiyon, kalp ile ilgili sorunlar, gıda tüketiminde düzensizlik ve iştah kaybı, aşırı yorgunluk hissi ve dikkatsizlik (Cüceloğlu, 1992: 270-272).

Yapılan araştırmalarda stres belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü belirlenmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp- damar hastalıklarının en önemli sebebidir. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir stres olayıdır. Çünkü stres, çok derin ve şiddetli bir etkiyle kan basıncını arttırmaktadır (Güney, 2012: 423)

#### 2.4.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler; gerginlik, saldırganlık, depresyon, geçimsizlik ve öfke olmak üzere dört şekilde açıklanmaktadır.

**Gerginlik:** Bireylerde kas ve sinirsel gerilim stres içerisinde bulunduğu zaman meydana çıkmaktadır. Gerginlik ise zaten kendisi bir stres belirtisidir. Ve gerginlik sebebiyle meydana çıkabilen öteki tepkilerin de başlatıcısı olmaktadır. Gerginlik, kas ve sinirsel gerginlik biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Günlük konuşmalarda çoğu zaman stres kavramı, gerginlik-gerilim kavramları ile eş anlamda kullanılmaktadır (Güney, 2012: 426).

**Saldırganlık:** Saldırganlık, rastgele bir nesne yada objeye zarar vermeye yönelmiş davranım şeklidir. Tarihin her döneminde var olan saldırganlığın mahiyetinin,

doğuştan insanlarda var olan bazı içgüdülerden veya insanların fizik ve sosyal çevreleriyle olan ilişkilerinden kaynaklandığı şekilde iki ayrı görüş vardır. Davranış bilimcilerin çoğu, saldırganlığın kökeni bakımından, bu ikinci görüşe uygun tarzda bir engellenme-saldırganlık hipotezini savunmuşlardır. Bu hipoteze göre, saldırganlık, organizmanın engellenmesinden doğmaktadır. İhtiyaçların karşılanabilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi gayesi içerisinde olan bir organizmanın karşısına rastgele bir pürüz çıktığı vakit, bu pürüze tepki olarak saldırganlık davranımı ortaya gelebilmektedir (Eroğlu, 2005: 331).

**Depresyon:** Depresyon hayatın akışında meydana çıkan engeller neticesinde oluşur, ve uykusuzluk, iştahsızlık kilo kaybı ve dikkati toparlayabilmekte zorluk çekme gibi sebepler doğurur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 332).

**Geçimsizlik ve Öfke:** Stres, geçimsizliği doğuran önemli bir nedendir. Öfke ise, bireyin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için başvurduğu bir savunma mekanizmasıdır. Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbirleriyle yakın bağlantısı olan kavramlardır. Kısaca, çalışma ortamında da stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar, bireyin geçimsiz olmasına, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır (Güney, 2012: 427).

**İşbirliğinden Kaçınma:** İnsanlar stres içine girince sosyal yaşantıdan kendilerini uzaklaştırarak yalnız yaşamayı tercih ederler. Bu durum, aile, toplum veya iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerden de uzaklaşmalara neden olur (Güney, 2012: 427).

#### 2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler genellikle dışarıdan gözlenebilen ve çalışanların davranışlarına yansıyan belirtilerdir. Bunlar, iştahsızlık, yemek yemede artış, sigara kullanma ve uykusuzluk olmak üzere dört şekilde açıklanmaktadır.

**İştahsızlık:** aşırı stres nedeniyle bireylerin ruhsal dengesinin bozulmasının bir sonucu olarak hem yaşama ilgi azalmakta hem de iştahsızlık ortaya çıkmaktadır.

Bireyler sağduyularıyla yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ađırlařtıķça yemeğe olan ilgi iyice azalır. Düzenli beslenememek ise, bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkiler ve kısa sürede aşırı kilo kayıpları görülür. Kısaca, iştahın kesilmesi bireyin stres altında olduğunun en önemli göstergesidir (Güney, 2012: 425).

**Yemek Yemede Artış:** kronik stres altındaki bireylerde kilo kaybetme eğilimi görülmekle birlikte bütün bireyler için bu durum geçerli değildir. Çünkü bir çok insan, aşırı stres altındayken daha fazla yemek yer ve bu nedenle gittikçe kilo alır. Bunun nedeni, insanların yemeyi stresten kurtulmanın bir yolu olarak görmeleridir (Güney, 2012: 425-426).

**Sigara kullanma:** Sigara alışkanlığı ve kullanılan sigara miktarın fazla olması, stres düzeyinin arttığının bir göstergesidir. Sigara içen kişilerin hep bir sebebi ya da değişik bir hikyesi vardır. Bazılarına göre keyif verdiği için, bazılarına göre zihni toparlamada yardımcı olduğu için, bazılarına göre ise sinirlilik durumunda yatıştırıcı görev gördüğü için tercih edilir. Öyle ya da böyle günümüzde gitgide kullanımı artan, sağlığı önemli düzeyde tehdit eden, sağlığımızı bozan önemli ve baş edilmesi zor alışkanlık olarak hayatımızda yer almayı başarmıştır. Sigaranın stresi azalttığını savundukları için stresli ortamlarda daha çok sigara içerler. Ancak çok sigara içmenin insanları daha çok strese soktuğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Bingöl, 2013: 30-31).

**Uykusuzluk:** İnsan ruh sağlığında meydana gelen en kk bir ruhsal dengesizlik onun uyku düzenini de olumsuz yönde etkilemektedir. Stresle ilgili olarak yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde uyku ile ilgili problemlerde grlmştir (Güney, 2012: 425).

## 2.5. STRES KAYNAKLARI

Stres kaynakları; bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere iki başlık şeklinde açıklanmaktadır.



### 2.5.1. Bireysel Stres Kaynakları

Stres ve örgüt yapısı arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda çalışanların kişiliği de bir örgütsel stres nedeni olarak değerlendirilmektedir. Bireyin çevresine dair ne tür tutumlar sergilediği, çevresel farklılıklara ve ilişkilere ne tür bir tepki gösterdiği belirli bir çerçevede mevzu bahis olan bireyin kişiliği ile de alakalıdır. Çalışanın otokratik sisteme sahip bir birey olması, cinsiyeti, ruhsal içe kapanık ya da dışa dönük bir ruh hali sergilemesi, duygusal açıdan hızlı reaksiyonlar vermesi, olumsuz durumlar yaşandığında ortaya koyduğu karşıt duruş ve başarı kazanma konusundaki isteği, örgütsel yapı dâhilinde kendi başına bir stres faktörü olarak ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2004: 44).

Çalışanın kurum içerisindeki tutumlarında kişilik ne denli önemli ise, bireylerin örgütsel stres faktörlerinden kaynaklarından etkilenmesinde de o denli büyük etkiye sahiptir. Çoğunlukla bireyler, strese olan eğilimleri dâhilinde sürekli olarak farklılık göstermektedirler. Çalışanları, strese karşı tutumları açısından değerlendirmek gerekirse “A Tipi”, “B Tipi” ve “Karma Tip” kişilik özellikleri olarak üzere üç farklı grup ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2008: 56).

A tipi davranışlarda çoğunlukla acele şekilde konuşmak, başka bireyler ile ilişkilerinde sabırsız olmak, hızlı gıda tüketimi, bekleme konusunda olumsuz tutum sergilemek, mevcut programının içerisine yetişebileceğinden fazla aktivite eklemek, sürekli olarak zamanı bir aktivite ile değerlendirmeye çalışmak, sabırsızlık, kendisine olumlu yansımaları olacak insani ilişkilerden ziyade anlık aktivitelere değer vermek, süreci sürekli olarak kendisi üzerinden değerlendirmek ve buna göre programlamak gibi tutumlar gözlemlenmektedir. Kurumların büyük bir çoğunluğu A tipi davranışlar sergileyen çalışanları başarılı olarak değerlendirmekte ve diğer çalışanlardan da A tipi davranış şekillerini sergilemelerini ummaktadırlar. Bu sebepten ötürü de örgütlerdeki birçok çalışan, fiziksel ve ruhsal sağlığını hiçe sayarak pahasına bu tutumları sergilemeye çalışmaktadırlar (Aydın, 2008: 68).

B tipi davranışlarda ise çoğunlukla bireyler, A tipindeki bireylerin aksi yönünde tutumlar sergilemektedirler. B tipi bireyler, katı kurallardan uzak ve daha makul,

uyumlu tutumlar sergilemektedirler. Bu tip bireylerde zaman kısıtlaması söz konusu değildir ve sabırlı bir duruş sergilemektedirler. Başarılı olabilmek adına herhangi bir aşırı tutkuları söz konusu değildir. Sinirlerine hakimdirler ve tutumlarında tedirginliğe yer yoktur. Kendilerine verilen görevi yerine getirmekten zevk almaktadırlar. Mevcut görevleri ile ilgili rahat tutumları herhangi bir suçluluk duygusu taşımalarına engel olmaktadır; genel olarak sakin duruşları ile dikkat çekmektedirler. B tipi bireyler, A tipi bireylerin aksine hayatı kolay olarak ele alan bir duruşa sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 81). Davranışlarında gayet açık ve stresten uzak tutumları ile bilinmektedirler. Zaman kaygısının olmaması, kendilerine hayata dair bir sınır çizmelerini engellemektedir. Başarı konusunda var olmayan aşırı tutkuları sayesinde de kimse ile bir yarış içerisinde olmazlar. İletişim kurdukları bireylerle sakin bir şekilde konuşmaktadırlar. B tipi bireyler, kendilerinden ve çevrelerinden emin olarak ve kendileri ile çevrelerine güven vermektedirler.

Kurumlardaki çalışanlar A ve B tipinin genel niteliklerini karma bir şekilde bünyelerinde barındırabilmektedirler. Bu tip bireyler “karma tip” olarak nitelendirilmektedirler. Bu tip bireylere dair tespitlerde ön plana çıkan, bireylerin hangi tipin özelliklerine uygun tutumlar gösterdikleridir. Bu tip bir değerlendirmede beklenti, çalışanların kendilerine ve çevrelerine herhangi bir sorun yaratmadan, işle ve iş ortamındaki diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktır (Güçlü, 2001: 96-97).

### 2.5.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları; aşırı iş yükü, işinden olma endişesi, fiziki mekân ve işte tehlike unsurlarının derecesi olmak üzere dört şekilde açıklanmaktadır.

**Aşırı İş Yükü:** Yerine getirilen görevin, zorlu ve yüksek tempoda gerçekleşmesi, genel olarak göreceli ve kişilere göre değişen bir durumu ifade etmektedir. Her kurum içerisinde, normal çalışma süresi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken görevlerin sayısı ve zorluk derecesi ile ilgili belirli bir değerlendirme ölçütü ve buna uygun şekilde gerçekleştirilen bir uygulama söz konusudur. Kurum içerisinde gerçekleştirilecek işlerin belirlenmesi sürecinde, bir bireyin yapabileceği ölçüde en

uygun görev dağılımı yapılmaya gayret edilmektedir. Çalışanların üstlenmek durumunda kaldıkları iş yükü, bu en uygun ve ideal değer yükseğinde gerçekleşirse, bu durumda görevi ağır olarak nitelendirmek söz konusu olabilmektedir.

Aşırı iş yükü, bilindik ölçülerde iki şekilde değerlendirilebilir; birincisi kantitatif iş yükü, diğeri ise kalitatif iş yüküdür. Kantitatif, yani niceliksel iş yükü, bir çalışanın yapabileceği belirli bir görev için sürenin yetmemesi, belirli bir zaman dilimi içerisinde yapılacak birbirinden farklı görevlerin söz konusu olması ile yerine getirilecek görevlerin fiziksel anlamda ağır ve yıpratıcı olması gibi değerlendirilebilir. Buna göre, bazı görevlerin daha önceki süreçte kararlaştırılan bir zaman diliminde ya da tarihte gerçekleştirilmiş olmasını zorunlu kılan çalışma temposu, strese neden olan bir aşırı yüklenme şeklini ifade etmektedir (Tutar, 2005: 65).

Kalitatif, yani niteliksel iş yükü ise yerine getirilmesi söz konusu olan görevin gerektirdiği nitelikler ile görevi yerine getirmesi gereken çalışan ya da çalışanların mevcut olan nitelikleri arasında, mevcut çalışanın çıkarlarının karşısında olacak şekilde bir zıtlığın ortaya çıkması durumunu göstermektedir. Buna göre, görevi yerine getirecek olan çalışan ya da çalışanlar görevin ihtiyaç duyduğu bilgi birikimine, kabiliyete ve kişilik niteliklerine net bir şekilde sahip olmadığı süre zarfında bu görev kendisi adına daha zor bir duruma düşecektir (Aslan, 2002: 7).

Genel olarak yapılan araştırmalarda, kurumlar içerisindeki çalışanların stres yükünün ortaya çıkışı hususunda iş fazlalığının ve görev sorumluluklarının haddinden fazla olmasının dikkat çekici şekilde büyük etkisi bulunduğu gözlemlenmiştir (Ertekin, 1993: 51).

**İşinden Olma Endişesi:** İşini kaybetme konusunda yaşanan endişe bireyin kendisine olan güveninin azalması adına önemli bir etkeni temsil etmektedir. Bilhassa sık ve etkili bir şekilde finansal krizlerin yaşandığı, şirketlerin finansal olarak kapasitelerini azaltma kararı aldığı, kurumların kapanmak durumuna kaldığı ve birçok çalışanın işine çeşitli sektörlerde son verildiği süre zarfında çalışanların stres katsayıları haddinden fazla yüksek seviyede seyretmekte, sadece iş çevresini değil, aynı zamanda, sosyal çevresini de etkilemektedir (Aydın, 2008: 87). Çünkü, finansal belirsizlik ve

olumsuzluklara bağlı olarak ortaya çıkan sorunlara bağlı olan işsizlik durumu, düşük ücret, çalışma sürelerinin düşürülmesi, çalışanların işlerini kaybetmelerine dair emarelerin ortaya çıkışı gibi konular finansal kaosun ortaya çıkardığı stres faktörlerindedir.

**Fiziki Mekân:** alışma ortamı içerisindeki çalışma masası, ofis ya da çalışana ait oda, bireyler adına gözle görülür bir ferahlık ve güven hissiyatı yaratan faktörlerdir. Konunun fiziksel çevre standartlarını teşkil eden hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü vb. faktörler çalışanların sağlığını, fiziksel ve ruhsal durumlarını doğrudan etkilemektedir. İş yaşantısındaki fiziksel çevre standardının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkiler incelendiğinde, ruhsal anlamda fiziksel birçok zorlu hastalığın meydana geldiği ve bu rahatsızlıkların her birinin verimi düşürdüğü, fiziksel anlamda da iş kazalarının ve işe gelmeme sayısının hızlı bir şekilde yükseliş gösterdiği araştırmalarda yer almıştır (Can, 1999: 47).

**İşte Tehlike Unsurlarının Derecesi:** alışma ortamında stresin tetikleyici olarak değerlendirilen faktörlerden bir diğer de iş yaparken çalışanların yaşayabilecekleri tehlikelerdir. Normal bir çalışma temposu içerisinde, bazı sektörlerde tehlike olgusu ya mevcut olmamakta ya da son derece düşük bir seviyededir. Ancak, bazı sektörlerde ise iş kazalarının yaşanma şansı diğerlerine göre son derece yüksektir. İnşaat, madencilik, metal işleri, enerji ve nükleer operasyonların gerçekleştiği sektörlerde çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit altında bırakacak her bir unsur, çalışanın stres duyması adına önemli bir faktördür. Bir başka açıdan bakıldığında çeşitli fiziksel yaralanmalara, sakatlıklara hatta ölümlere yol açabilecek kazaların ihtimali dahi çalışanların stres içerisinde ve huzursuz bir şekilde görevlerini yerine getirme konusunda tereddüt yaşamalarına neden olmaktadır. Bu tedirginlik içerisinde verimin düşmesi kaçınılmazdır. Bu tip risk taşıyan durumların söz konusu olduğu sektörlerde çalışanlar, sürekliliği olacak şekilde bir tedirginlik hali içerisinde olmakta ve işlerine dair dikkatlerini bir türlü toplayamamaktadırlar (Tutar, 2005: 71).

## 2.6. STRESİN ETKİLERİ

Stres, bireyin dış ve iç etkenlere karşı vermiş olduğu olumsuz bir tepkimedir. Stres bu anlamda, organizmayı etkileyerek bir takım dengesizliklere yol açmaktadır ve üstesinden gelinmediği takdirde kalıcı hasarlara neden olabilmektedir. Örgütsel anlamda etkileri ise geniş bir çarpan etkisi alanına sahip olduğu için örgütün kendi iç dinamiklerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu çerçevede stresin hem bireysel hem de örgütsel etkilerini açıklamak mümkündür.

### 2.6.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri

Stresin birey üzerindeki etkileri fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak üç boyutta incelenir.

**Stresin Fizyolojik Etkileri:** Kimi bilim çevrelerince yapılan çalışmalar neticesinde stres faktörlerine karşı bireyin sergilediği fizyolojik direnç vücudunda bir organı ya da genel olarak tüm sistemi doğrudan negatif şekilde etkileyebildiği, bilhassa bireyin fiziksel eksiklikleri söz konusu ise ya da doğuştan gelen bazı zayıflıkları söz konusu ise stresin bireyin fiziksel durumu üzerindeki negatif yöndeki etkisinin daha yüksek seviyede kendisini göstereceği düşünülmüştür. İlerleyen süre zarfında gerçekleştirilen araştırmalar da bu yaklaşımlara benzer bir durumu ortaya koymuş ve stresin birçok rahatsızlığa karşı olan direnci düşürdüğü, bağışıklık sistemine zarar verdiği, bireyde direnme hissiyatını ortadan kaldırdığı ve rahatsızlıklara neden olan tüm faktörlerin bünyeye girişince kolaylık sağladığı fark edilmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2012: 81). Bu rahatsızlıklar genel olarak baş ağrısı, hipertansiyon, duyma problemleri, astım, aşırı sıkıntı, endişe, şeker hastalığı, gıda tüketiminde isteksizlik ya da aşırı gıda tüketimi, saç, hazımsızlık ve migren gibi sıralanabilir.

**Psikolojik sonuçlar:** Stresin etkisi altında kalan duygular, stresin önemli psikolojik sonuçlarından birisidir. Bu duygular, kötü ruh halinden, sinirliliğe, endişeli olmaya, kızgınlık duymaya, depresyona, hakaret etmeye ve hatta düşmanca duygular beslemeye kadar uzanır. Bu duygulardan biri ya da bir kaç çalışanların sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Stresin diğer bir önemli psikolojik sonucu, insanların

stres altındayken çevrelerine karşı olumsuz tutum takınmalarıdır. Yüksek stres altında çalışanlar, işleri ve çalıştıkları örgüt hakkında genellikle daha olumsuz bakış açısına sahiptirler. Ayrıca bu kişilerde, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılık ta görülebilir. Stresli çalışanlar, kendilerini değersiz ve kötü hissederler; kendileri ve yaşanan üzerinde kontrolleri olmadığını ve çoğu zaman işlerinin özel yaşamları ile çatıştığını düşünürler (Aşan ve Aydın, 2006: 252). Daha önce psikolojik, duygusal ve fiziksel bitkinlik olarak açıklanan 'tükenmişlik' stresin özel ve ciddi psikolojik sonuçlarından bir tanesidir. Bu rahatsızlık, başkalarına yardım etme, onları koruma ve sorumluluklarını yüklenme durumunda olan kişilerde daha çok görülmektedir. Örneğin, polis, avukat, hemşire, doktor ve öğretmenler işlerinin doğası gereği, tükenmişlik duygusunu daha sık yaşayan mesleklerde görülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 376).

**Stresin Davranışsal Etkileri:** Başarı düzeylerinde düşme, işe gelmeme, iş kazalarındaki artışlar, işi bırakma, alkol ve uyuşturucu madde kullanma, saldırganlık, iletişim zorlukları, uyku düzensizliği stresin davranışlar üzerindeki etkileri olarak sayılabilir (Doğan ve Türk, 2003: 12).

### 2.6.2. Stresin Örgütsel Etkileri

Stres konusunun örgüt üzerinde yarattığı negatif yönlü etki iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu etkilerden ilki, kurumsal anlamda öncelikli hedefi olan beklenmedik düzeyde verim ve performans düşüklüğüdür. İkinci etki, kurumun yegane aktörü olan çalışanların, yaşanan stresin de etkisi ile kurumdan soğumaları ve kurumun dışındaki fırsatlara yönelme istekleridir.

Verimlilik ve performans ile olan bağı sebebi ile stres, finansal anlamda negatif sonuçlar yaratmaktadır. Öngörülenin üzerindeki stres düzeyi çalışanların fiziksel ve ruhsal sistemini bozguna uğratmaktadır. Rahatsızlıkların artması, iş kazalarının çoğalması, işgücü verimliliğinde düşüş, sağlık harcamalarının artması, kaliteli çalışanların kurumdan ayrılması, ödenen tazminat miktarları kuruma ağır bir finansal yük getirmektedir.

ABD’de ve İngiltere’de yapılan araştırmalarda hastalıkların %75’inin yönetilmeyen stres nedeni ile ortaya çıktığı gerçeğine ulaşılmıştır. Uluslararası raporlarda iş stresi ile ilgili finansal harcamaların arttığı görölmektedir. ABD’de iş stresi ile bağlantılı finansal kayıpların yıllık \$150 milyar seviyesine eriştiğı görölmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22-23).

1973 yılında İngiltere’de yapılan bir araştırmada endüstri dalında baş ağrısı, stres ve akıl hastalıkları sonucu 40 milyon işgününün kaybedildiğı tespit edilmiştir. Bu rakam grev ve diğer sebeplerle kaybedilen işgünü sayısının üç katına eşittir. İşgören verimliliğı bakımından bu kadar önemli bir konunun, örgüt etkinliğı açısından ihmal edilemeyecek derecede ağırlık taşıdığı açıkça görölmektedir. Stresin örgütsel etkilerini, tutum, işgören devir hızı, yabancılaşma, işe devamsızlık olmak üzere dört şekilde incelenmiştir

**Tutum:** Strese maruz kalmanın bir sonucu olarak çalışanın örgüte karşı tutumlarında bir farklılık ortaya çıkabilir. Örneğın, stresli çalışanlar, yaptıkları işlerden nefret edebilir ya da örgüt içindeki bazı kişilere, bölümlere, müşterilere ya da tedarikçilere karşı düşmanca duygular besleyebilirler. Ayrıca, ilişkide bulunduğu kişi ya da grupların işle ilgili yetenekleri ve işe yönelik verimlilikleri hakkında olumsuz konuşur, onları kötülerler. Stresli kişilerin işe ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumları, onların davranışlarını da bu yönde etkileyebilecektir (Aşan ve Aydın, 2006: 253).

**İşgören Devir Hızı:** alışanların stres altında olduklarının bir belirtisi de işgören devir hızının yüksekliğıdir. Kişinin sürekli stres altında çalışması örgütle bütünleşebilmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olabilmesine sebep olan birçok stres faktörü vardır. Bireylerin kabiliyetlerini kullanabilme olanakları bulamadıkları, kariyer gelişmesinde sorun olan otokratik yönetim anlayışını benimseyebilen örgütler stres etkeni oluşturabilmektedir. İş gören devir hızının optimum kademede olabilmesi, kurum için çok olumlu ve örgütsel hedeflere ulaşabilme yönünde tesirlidir. Ancak bu oranın optimum düzeyin üzerine çıkması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 246).

**Yabancılaşma:** Yabancılaşma günümüzde içinde bulunduğumuz örgütlerde ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından birisidir. Yabancılaşma “çalışanların, çalıştıkları örgütün hedeflerine, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

**İşe Devamsızlık:** Günümüzde örgütlerin en önemli sıkıntılarında biri olan işe devamsızlığın nedenleri; sorumsuzluk, isteksizlik, alkolizm ve tembelliğin etkileriyle olabilmesi gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Hastalık sebebiyle işe devamsızlık gösteren bireylerin hangi nedenlerle devamsızlık yapabildikleri araştırıldığında, bu hastalıkların %40'ının örgütsel stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Devamsızlığın meydana kaldırılabilmesi veya en az indirgenebilmesi için devamsızlığa sebep olabilen hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesine gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 246). İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. İşe devamsızlık, son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirilmesine neden olmakta, verimlilik ve kalite başta olmak üzere birçok faktörü olumsuz etkileyerek örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır (Karagül, 2011: 33).

## 2.7. ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ

Öğretmenlerin derin bir konu alanı uzmanlığı, genel kültür ve öğretmenlik formasyonuna sahip olmaları, diğer taraftan sağlam kişilikte ve kendine güven duymaları gerekmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerdeki öğretmenlerin zor şartlar altında çalıştıkları da bir gerçektir. Bu durumda öğretmenlerin, özellikle son yıllarda insan yaşamına etkili bir biçimde girmiş ve sağlığı tehdit eden sorunlar arasında bulunan strese yenik düşmeleri kaçınılmazdır (Ertekin, 1993: 15).

İlk defa 1977 yılında karşımıza çıkan öğretmen stresi, terim olarak Chris Kyriacou tarafından kullanılmış ve bu tarihten sonra yapılan diğer araştırmalara konu olmuştur. Kyriacou (1989) öğretmen stresini; öğretmenlerde mesleklerinden dolayı



öfke, tansiyon, hayal kırıklığı, kaygı, depresyon ve asabılık gibi hoş olmayan duygu deneyimlerinin yaşanması şeklinde tanımlanmıştır. Stresin uzun zaman devam etmesi hali zihinsel ve duygusal bir bitkinlik durumunun ortaya çıkmasına, başka bir ifadeyle tükenmeye neden olmaktadır. Bu stres, iş performansını olumsuz olarak etkilediği için okullarda da bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt: Doğan Yıldırım, 2008: 29-30).

Öğretim ortamında yaşanan stres, eğitim kurumlarında birçok olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu etkilerin en önemlisi ise, öğretmenin stresli olduğunda öğrencinin yok olmasıdır. Çünkü öğretmenler yaşadıkları stresle birlikte gezi, drama gibi birçok eğlenceli etkinliği yapmamakta ve sık olarak sadece çalışma yapraklarına bağlı kalmaktadır (Mc William, 1995; Akt: Saylan ve Yurdakul, 1999: 170). Öğretmen ve öğretim süreçleri arasında organik bağ, stresli ortamlarda çalışan bir eğitimcinin verimsizliğinin ortaya çıkardığı problemlerin öğrencilere, öteki örgütlere ve giderek bütün topluma yansiyabilmesine sebep olabilmektedir.

Öğretmenlerin stresleri üzerine literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Bozkurt (2004) “İlköğretim Öğretmenlerinde, Stres Yaratan Yaşam Olayları Ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi” adlı araştırmasında öğretmenlerde stres yaratan yaşam olayları ile stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2003-2004 öğretim yılında, İzmir il merkezinde 8 ilköğretim okulunda görev yapan 123 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örnekleme giren öğretmenlerde başa çıkma tarzlarının, meslekte çalışma süresi, meslekteki verimleri ve öğretmenlik mesleğinin toplumda hak ettiği yerde bulunup bulunmadığına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Stresle başa çıkma tarzı olarak birinci sırada, “kendine güvenli yaklaşım” tarzının bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerde strese yol açan yaşam olayları toplam puan ortalaması 122.90’ dır. Düşük düzeyde strese sahip öğretmenlerde, stres yaratan yaşam olayları ölçeği ile stresle başa çıkma alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, yüksek düzeyde strese sahip olanlarda, yaşam

olayları ile sosyal destek alt ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Akpınar (2006) “Kocaeli İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Stres Kaynakları ve Sınıflandırması İle Stres Yönetimi” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin stres kaynaklarının neler olduğunun, sınıflandırma anlamında hangi başlıklar altında değerlendirilebileceği ve stresin yönetiminin nasıl olması gerektiğinin ortaya koyulmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Kocaeli İlinde İlköğretim Okullarında görev yapan 103 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin kişisel ve kurumsal anlamda stres kaynaklarının kurum bazında incelenerek sınıflandırılmasına ve bu tespitlere uygun, akılcı bir stres yönetimi yönteminin hazırlanmasına ihtiyaç olduğu belirlenmiştir.

Argon ve Ateş (2007) “İlköğretim Okulu Birinci Kademe Öğretmenlerini Etkileyen Stres Faktörleri” adlı araştırmalarında araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda etkilendikleri stres faktörlerini ortaya çıkarmayı ve bu faktörlerin bireysel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Bolu ili Gerede ilçesi merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarındaki I. Kademe görev yapan 91 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin etkilendikleri stres faktörleri içerisinde sosyal çevreden kaynaklanan faktörler ilk sırayı alırken iş çevresiyle ilgili faktörler son sırada yer almıştır. Kişisel özelliklere göre etkilendikleri stres faktörlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Doğan Yıldırım (2008) “Sınıf Öğretmenlerinin Stres Kaynakları Ve Baş Etme Yolları (Kilis İli Örneği)” başlıklı araştırmasında sınıf öğretmenlerinin örgütsel stres kaynaklarını belirlemek ve stresle baş etme yollarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2007-2008 öğretim yılında Kilis merkezinde 20 okulda görev yapan 200 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Öğretmenlerde en yüksek düzeyde stres yaratan durum velilerin ilgisizliğidir. Stres kaynaklarının alt boyutlarından kaynaklanan stres düzeyleri arasında

cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezuniyet alanına göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Okul imkânları ve denetim ile öğrencilerden kaynaklanan stres düzeyinin mesleki kıdeme göre anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Medeni duruma göre öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan stres düzeyi anlamlı biçimde değişmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin en çok kullandıkları baş etme yolları, sevdikleriyle vakit geçirme, olumlu diyaloglarda bulunabilme ve stresiyle başa çıkmak için ortamlar yaratmadır. Cinsiyete göre sevdikleriyle ibadet etme, vakit geçirme, zamanı planlama ve stres yaratan durumu güvendiği bireylerle paylaşma yolunu kullanma sıklıkları anlamlı biçimde fark göstermiştir. Mesleki kıdeme göre spor yapma yolunu kullanma sıklığının anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Medeni duruma göre sevdikleriyle vakit geçirme yolunu kullanma sıklıklarında anlamlı fark görülmüştür.

Poyraz (2009) “İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları Ve Stresle Başa Çıkma Yolları” adlı araştırmasında, ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemlerini saptamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket, Bursa ili İnegöl, Harmancık, Orhaneli, Keles ve Büyük Orhan ilçelerinde 20 okulda görev yapan 250 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel stres kaynaklarının cinsiyete; medeni duruma, çocuk sahibi olmaya, zorunlu hizmet yükümlülük durumlarına göre bütün boyutları arasında anlamlı ilişkiler mevcut değildir. Örgütsel stres kaynaklarının görev yapılan kurumun zorunlu hizmet kapsamında olmasına göre kariyer ve örgütsel yapı-iklim arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Stresle başa çıkma yöntemlerinin medeni duruma, çocuk sahibi olmaya, görev yapılan kurumun zorunlu hizmet kapsamında olma durumuna göre bütün boyutları arasında anlamlı ilişkiler mevcut değildir. Stresle başa çıkma yöntemlerinin cinsiyete göre iyimser yaklaşım ve çaresiz yaklaşım boyutları arasında; zorunlu hizmet yükümlülüğüne göre sosyal desteğe başvurma alt boyutuna göre anlamlı ilişkiler mevcuttur.

Altınok (2009) “İş Stresinin Ortaöğretim Öğretmenleri Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmasında iş stresinin ortaöğretim öğretmenleri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Konya ili merkez ilçesindeki (Karatay, Selçuklu, Meram) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı

ortaöğretim okullarında 2007-2008 eğitim-öğretim yılında görev yapan 720 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin iş stresi boyutlarından aynı düzeyde etkilendikleri, iş ve iş çevresi ile ilgili olarak örgütsel stres kaynaklarından 20- 30 yaş arasındaki öğretmenlerin 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerden daha çok etkilendiği ve buna bağlı olarak da 20-30 yaş arasındakiler 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde kullandıkları belirlenmiştir.

Merkan (2011) “Genel Lise ve Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırmalı Analizi (Malatya İli Örneği)” adlı araştırmasında, Genel Lise ve Anadolu Liseleri’nde görevli öğretmenlerin örgütsel stres kaynaklarının karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında, Malatya il merkezi sınırları içerisinde bulunan Genel Lise ve 5 Anadolu Lisesi’nde görev yapan 692 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, Genel Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel stres algıları, “orta” düzeyde iken; Anadolu Liseleri’nde görevli öğretmenlerin örgütsel stres algıları “az” düzeyindedir. Genel Lise ve Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenlerin örgütsel stres algıları, örgütsel stresin “Kararlara Katılma, Yükselme ve Gelişme Olanakları, Mesleksel güvence, “Mesleksel Görünüm, Örgütsel Olanaklar, Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Velilerin Tutum ve Davranışları” boyutlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir bütün olarak bakıldığında Genel Liselerde ve Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel strese ilişkin algılarında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anadolu Liseleri’nde görevli erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla daha fazla stres yaşadığı belirlenmiştir. Örgütsel stresin “Mesleksel Görünüm” ile “Öğrencilerin Tutum ve Davranışları” alt boyutlarında erkek öğretmenlerin daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları belirlenmiştir.

Şengün Aldemir (2012) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Teftiş Uygulamalarına Yönelik Stres Kaynakları ve Stres Belirtileri (Kırıkkale İli Örneği)” adlı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin (I. Kademe (1-5.sınıflar) sınıf öğretmenleri ve II. kademe (6-8. sınıflar) branş öğretmenleri) teftiş uygulamalarına yönelik stres kaynakları ve stres belirtilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, branş, teftiş sonucunda ödül alıp almama durumu, teftişten alınan puan ve sigara kullanımına göre farklılık gösterip

göstermediği belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2010-2011 eğitim öğretim yılında Kırıkkale ilinde merkezde bulunan 49 ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli 384 sayıda öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim öğretmenlerinin teftişe yönelik stres kaynakları ve stres belirtilerinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum, alan, teftiş sonucunda ödül alıp almama durumu ve teftiştten alınan puana göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sigara kullanımı değişkeni açısından ise anlamlı fark bulunamamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenler en çok duyuşsal alanda stres belirtisi gösterirken, en az psiko-sosyal alanda stres yaşamaktadırlar. Ayrıca öğretmenler en çok kendilerini teftişe yönelik stres kaynağı olarak görürken, en az yönetici boyutundan etkilenmektedirler.

Akpınar (2013) “Öğretmen Adaylarının Stres Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Analizi” başlıklı araştırmasında öğretmen adaylarının stres düzeylerini bazı demografik değişkenler çerçevesinde incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılında Fırat, İnönü, Bartın, Mustafa Kemal, Siirt, Ağrı İbrahim Çeçen ve Karadeniz Teknik üniversitelerinin eğitim fakültelerinde öğrenim gören 1587 öğretmen adayı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmen adaylarının stres düzeylerinin ‘genelde stresli’ durumda olduğu ve bu stres düzeylerinin cinsiyet, aile, sigara ve alkol kullanma, barınma ve öğrenim görme durumu değişkenlerine göre farklılaşmadığını göstermiştir. Ancak öğretmen adaylarının stres düzeylerinin, atanma kaygısı, bölümü tercih şekli, öğretim elemanlarının dersteki tavırları ve gelir durumu değişkelerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

## **2.8. OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Sosyal hayatta örgütlerin önemi çok fazladır. Eğitim kurumlarını da bir sosyal örgüt olarak algılasak, kendi içinde çok farklı ilişkiler yumağı olduğunu görebiliriz. Eğitim kurumlarının başarı ve başarısızlığı düşünüldüğünde, kurum içi bireylerin ilişkileri ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin diğer eğitim

görevlileriyle ilişkileri incelendiğinde yöneticilerin empati kurabilme yeterlilikleri önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Empati yaklaşım tarzı sergileyen yöneticiler, çalışanlarıyla daha iyi iletişim kurar, onları dinleme ve anlama, sorunları birlikte ele alma, birbirlerine moral ve motivasyon olarak destek çıkma vb. konularda olumlu bir tutum ve davranış ortaya koyarlar. Empati becerisi düşük olan yöneticiler ise çalışanlarıyla mesafelidir, benmerkezci düşünür, diğerlerini anlama çabası ortaya koymaz. Bu iki ayırım çerçevesinde düşünüldüğünde empati becerisi yüksek olan insanların çalıştığı yerlerde kurumsal performans da yüksek olacaktır (Katman, 2010: 2). Katman, empati kuran yöneticilerin kurum içindeki bireylerin motivasyonunu yükselttiğini ve kurum içinde performanslarının daha yüksek olacağını ifade etmiştir. Katman'a göre empati kuran yöneticilerin kurum performansı da pozitif olarak artan, empati kurmayan yöneticilerin de kurum performansı düşük olacaktır.

Empati kurmayan yöneticiler çalışanları üzerinde negatif bir baskı oluşturacaklar, bu da çalışanlar üzerinde stres oluşturacaktır. Stres çalışanların performansını ve çalışma azmini düşüreceğinden buna bağlı olarak kurumsal performansını da düşürecektir. Bu açıdan bakıldığında iletişim yeterlilikleri açısından empati kurabilme yeteneği olan yöneticiler diğer eğitim çalışanlarının stres düzeylerini de azaltıcı bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumda önemli işleri üstlenen yöneticilerin şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir. Başarılı bir yöneticide; görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilmek, işi ve iş görenlerini yakından tanıyabilmek, zamanında ve doğru karar verebilmek, tarafsız ve insancıl olabilmek, sorumluluk taşıyabilmek, hoşgörülü olabilmek, grup çalışmasını özendirilebilmek, demokratik olabilmek, iyi bir eğitici olabilmek, sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilmek gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir. (Bozan, 2001: 21).

Yukarıda sayılan özellikler şüphesiz bir eğitim yöneticisinde de bulunması gereken özelliklerdendir. Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri ön plana çıktığında Bozan'ın belirtmiş olduğu özellikler eğitim çalışanlarının stres düzeylerini azaltacak ve

kuruma olan aidiyet duygusunu artıracak nitelikte olacaktır. Bu ilişkiler yumağı aslında çarpan etkisi oluşturarak kurumun diğer tüm birimlerine de olumlu anlamda etki yapacağı görülecektir.

Aydoğan'a göre okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okulun amaçlarının gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okulun yöneticisi olmalıdır (Aydoğan, 2008: 36).

Eğitim kurumlarına yön verenlerin yöneticiler olduğu düşünüldüğünde başarılı olmak ve olumlu bir kurum kültürü oluşturmanın yolu kurumdaki diğer tüm eğitimciler dâhil diğer kaynakları da etkin bir şekilde kullanmaktır. Yöneticinin bakış açısı kurum içi stres algısını olumlu anlamda yönetebilmesinden ve eğitim çalışanlarının stres algı düzeylerini en alt seviyeye indirmekten geçer. Bu da çalışanların mutlu, kendine güvenen, kendileriyle barışık olmalarına olanak verir. Kurum çalışanlarının stres düzeylerinin en alt seviyeye indirilmesinde de yöneticilere büyük bir görev ve sorumluluk düşmektedir.

Yöneticilerle ilgili görev basamakları karar verme, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyonu sağlama ve değerlendirme şeklinde sıralanabilir. İyi bir yönetici temelde hedef belirler. Bu doğrultuda izlenecek yola karar verir. Daha sonra örgütü organize eder, yönlendirir. Gerekli faaliyet, karar ve ilişkileri analiz eder. Örgüt içi iletişimi kurar, etkileşimi sağlar. Sağlanan ilerlemeler değerlendirilir, karşılaşılan problemler için pratik, etkin çözümler yaratılır. Her bir işlev diğer işlevlerin başarı ile yerine getirilmesine bağlıdır. İşlevsel görevler başarı ile tekrarlanan bir döngünün parçalarını oluşturur (Keenan, Kate,1999: 64).

Keenan göre, yukarıda belirtilen döngünün iletişim kurabilme yeterlilikleriyle birlikte kurum içi pratik çözümlerin yöneticinin tek başına aldığı bir durum olmadığı, karar alma ve uygulamaya koymada diğer etmenlerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu etmenlerin en başında da kurumu oluşturan çalışanlar gelmektedir. Kurum yöneticisi kurumunu organize edemez yönlendiremez, karar ve ilişkileri analiz edemez, örgüt içi

iletişim ve etkileşimi sağlayamazsa kurum işlevini yerine getiremeyecektir. Yönetici örgüt içinde ortaya çıkan sorunlara pratik ve etkin çözümler yaratamazsa çalışanlar üzerinde stres oluşturacaktır. Bu durum kurumun çalışma performansını düşürecektir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmamızda okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin yeterli derecede olup olmadıklarını ve bu yeterlilik için öğretmenlerin stres düzeyleri üzerinde etkilerinin olup olmadığını incelemektir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesinin belirlenmesini amaçlamıştır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırma Trabzon ili Merkez ilçesinde bulunan devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
- Araştırma verileri “İletişim Yeterliliği Ölçeği”, “Stres Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile sınırlıdır.

#### 3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellemek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırmanın evrenini 2014- 2015 Eğitim Öğretim yılında Trabzon ili Merkez ilçesindeki devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenleri oluşturmaktadır. Buna göre 2014- 2015 Eğitim Öğretim yılında Trabzon ili Merkez ilçesindeki devlet ve özel okullardaki görev yapan öğretmenlerin tamamı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

“Örneklem, belli bir evrenin, belli sayıda birimlerinin seçilmesiyle oluşan, evrenin temsilcisi bir birim 2014- 2015 Eğitim Öğretim yılında Trabzon ili Merkez ilçesindeki devlet ve özel okullarında görev yapan öğretmenleri olarak tanımlanmaktadır”. “Araştırmalar genellikle örneklem üzerinde yapılmakta, elde edilen araştırma sonuçları birçok durumda ilgili evrene genellenmektedir.”

Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Bu araştırma için anket uygulamasında Trabzon ili Merkez ilçesindeki devlet ve özel okullarında görev yapan 300 öğretmenin görüşlerinden yola çıkılarak değerlendirilmeler yapılmıştır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü, evren sayısı belli olan örneklem için aşağıda verilen formül ile hesaplanmıştır (Baş, 2008). Güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmış, d: 0,05; t: 1,96; araştırma hipotezinin her koşulda eşit olasılıkla gerçekleşeceği varsayımından yola çıkarak p ve q değerlerinin her ikisi de 0,5 olarak kabul edilerek N= 588 için, n = 288,49 olarak bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda 300 öğretmenin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül:

$$n = N \cdot t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Formüllerde

**N**= Evrendeki birey sayısı

**n**= Örnekleme alınacak birey sayısı

**p**= İncelenecek olayın görülüş sıklığı ( olasılığı )

**q**= İncelenecek olayın görülmeşiş sıklığı (1-p)

**t**= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

**d**= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapma olarak simgelenmiştir.

### 3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada, araştırmacı tarafından katılımcılara kişisel bilgi formu ve bununla birlikte örneklem grubuna “ İletişim yeterlilikleri Ölçeği” ve “Stres Ölçeği” uygulanmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

- **H0<sub>1</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterliliği stres düzeylerini olumlu yönde etkilememektedir.
- **H0<sub>2</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>3</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>4</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>5</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>6</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>7</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri Okuldaki Öğretmen Sayısı değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>8</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri Aynı Okulda Görev Yapma Süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>9</sub>**: Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri Aynı Müdür İle Görev Yapma Süreniz değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>10</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>11</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>12</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

- **H0<sub>13</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>14</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>15</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri Okuldaki Öğretmen Sayısı değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>16</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri Aynı Okulda Görev Yapma Süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- **H0<sub>17</sub>**: Yöneticilerin stres düzeyleri Aynı Müdür İle Görev Yapma Süreniz değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

### **3.7. VERİLERİN ANALİZİ**

Örnekleme giren öğretmenlere uygulanan “ İletişim yeterlilikleri Ölçeği” ve “Stres Ölçeği” nden elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

- Örnekleme oluşturan öğretmenlerinin demografik ve kişisel bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. “Bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak toplayabilmek için frekans analizi kullanılmaktadır”. Elde edilen bulgular toplanarak yüzde (%) ve frekans (f) olarak ifade edilmiştir.

- Frekans analizi sonrasında, örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılarak araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektiren istatistikler kullanılması gerektiği için (Büyüköztürk, 2010) verilerin analizinde parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

- Örnekleme oluşturan öğretmenlerinden elde edilen verilerin parametrik dağılıdığının belirlenmesi sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde

farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Bağımsız t testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, öncelikle varyansların homojenliğine bakılarak varyanslar homojen ise Scheffe Testi, değilse Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı  $\alpha = 0.05$  düzeyinde test edilmiştir (Büyüköztürk, 2010).

- Sınıf öğretmenlerinin “ İletişim yeterlilikleri Ölçeği” ve “Stres Ölçeği” toplam puanlarındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğeriyle olan ilişkisinin derecesini göstermektedir. Araştırmada, korelasyonun anlamlılık değeri ise, hesaplanan korelasyon katsayısının büyüklüğü ve açıklanan değişkenliğin pratikteki önemi dikkate alınarak  $\alpha = 0.01$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.70- 1.00 arasında olması yüksek, 0.70- 0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü yani olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki durumu ise, yani X değişkeninin artması durumunda Y değişkeni de artma eğilimi gösteriyorsa bu X ve Y arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans, değişkenlerden birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamak için determinasyon katsayısı, yani korelasyon sayısının karesi ( $r^2$ ) kullanılmıştır.

### **3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

### 3.8.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan “ İletişim yeterlilikleri Ölçeği” ve “Stres Ölçeği” puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach’s Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach’s Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 3.1:** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	N
İletişim Yeterlilikleri Ölçeği	0,975	0,976	27
Stres Ölçeği	0,889	0,889	19

Tablo 1’de örneklem grubuna uygulanan “İletişim Yeterlilikleri Ölçeği” nin ve “Stres Ölçeği” güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, “İletişim Yeterlilikleri Ölçeği” nin güvenilirliğinin  $\alpha=0,976$  olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu, “Stres Ölçeği” güvenilirliğinin  $\alpha= 0,889$  ve yüksek derecede güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

### 3.8.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan I. Bölümdeki kişisel bilgilere ve ölçeklere ait olarak toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

**Tablo 3.2:** Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı

		f	%
Cinsiyetiniz	Kadın	146	48,7
	Erkek	154	51,3
	Toplam	300	100,0
Göreviniz	Yönetici	19	6,3
	Öğretmen	281	93,7
	Toplam	300	100,0
Kıdeminiz	1-10 yıl	78	26,0
	11-20 yıl	96	32,0
	21-30 yıl	85	28,3
	30 yıl Ve Üzeri	41	13,7
	Toplam	300	100,0
Mezuniyet durumunuz	Ön Lisans	25	8,3
	Lisans	223	74,3
	Lisansüstü	52	17,3
	Toplam	300	100,0
Branşınız	Sınıf Öğretmeni	125	41,7
	Ders Öğretmeni	175	58,3
	Toplam	300	100,0
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 Yıl	14	4,7
	11-20 Yıl	16	5,3
	21-30 Yıl	52	17,3
	30 ve Üzeri	218	72,7
	Toplam	300	100,0
Aynı Okulda Görev Yapma Süresi	1-3 Yıl	131	43,7
	4-6 Yıl	101	33,7
	7-9 Yıl	22	7,3
	10 Yıl Ve Üzeri	46	15,3
	Toplam	300	100,0
Aynı Müdür İle Görev Yapma Süreniz	1-3 Yıl	230	76,7
	4-6 Yıl	60	20,0
	7-9 Yıl	6	2,0
	10 Yıl Ve Üzeri	4	1,3
	Toplam	300	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin 146’sı (%48,7)’i kadın, 154’ü (%51,3) erkek olmak üzere toplam 300 öğretmeni araştırmaya dahil edilmiştir. Öğretmenlerin 19’u (%6,3)’ü yönetici, 281’i (%93,7) öğretmen olmak üzere toplam 300 öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir. Öğretmenlerin 78’i (%26,0) 1-10 yıl arası, 96’sı (%32,0) 11-20 yıl arası, 85’i (%28,3) 21-30 yıl arası ve 41’i (% 13,7) 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 25’i (%8,3) ön lisans, 223’ü (%74,3) lisans ve 52’si (%17,3) lisansüstü mezundur. Öğretmenlerin 125’i (%41,7) ders öğretmeni, 175’i (%58,3) ders öğretmeni olmak üzere toplam 300 öğretmeni

araştırmaya dahil edilmiştir. Öğretmenlerin 14'ü (%4,7) 1-10 arası, 16'sı (%5,3) 11-20 arası, 52'si (%17,3) 21-30 yıl arası ve 218'i (%72,7) 30 ve üstü öğretmene sahiptir. Öğretmenlerin 131'i (%43,7) 1-3 yıl arası, 101'i (%33,7) 4-6 yıl arası, 22'si (%7,3) 7-9 yıl arası ve 46'sı (% 15,3) 10 yıl ve üstü aynı okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 230' (%76,7) 1-3 yıl arası, 60'ı (%20,0) 4-6 yıl arası, 6'sı (%2,0) 7-9 yıl arası ve 4'ü (% 1,3) 10 yıl ve üstü aynı müdür ile görev yapmaktadır.





**Tablo 3.3: İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Maddelerine Ait Frekans Dağılımı**

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	13	4,3	11	3,7	23	7,7	105	35,0	148	49,3
Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	10	3,3	24	8,0	35	11,7	126	42,0	105	35,0
Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır.	10	3,3	19	6,3	30	10,0	101	33,7	140	46,7
Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	16	5,3	24	8,0	30	10,0	84	28,0	146	48,7
Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.	13	4,3	128	42,7	51	17,0	0	0,0	108	36,0
Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	15	5,0	19	6,3	30	10,0	109	36,3	127	42,3
Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	20	6,7	102	34,0	20	6,7	0	0,0	158	52,7
Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	24	8,0	34	11,3	46	15,3	87	29,0	109	36,3
Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezden gelir.	29	9,7	31	10,3	41	13,7	54	18,0	145	48,3
Müdürümüz, bizleri anladığımız bizlere hissettirir.	17	5,7	25	8,3	39	13,0	109	36,3	110	36,7
Müdürümüz, bizleri anlar.	18	6,0	17	5,7	36	12,0	124	41,3	105	35,0
Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakindir.	20	6,7	22	7,3	35	11,7	104	34,7	119	39,7
Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.	13	4,3	18	6,0	28	9,3	109	36,3	132	44,0
Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	21	7,0	25	8,3	50	16,7	99	33,0	105	35,0
Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	13	4,3	26	8,7	21	7,0	121	40,3	119	39,7
Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	22	7,3	22	7,3	61	20,3	112	37,3	83	27,7
Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	23	7,7	25	8,3	29	9,7	109	36,3	114	38,0
Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez	19	6,3	20	6,7	21	7,0	96	32,0	144	48,0
Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla empati yapar.	24	8,0	21	7,0	42	14,0	118	39,0	95	31,7
Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	16	5,3	24	8,0	23	7,7	113	37,7	124	41,3
Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	23	7,7	20	6,0	31	10,3	114	38,0	112	37,3
Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez	29	9,7	26	8,7	23	7,7	52	17,3	170	56,7
Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	24	8,0	27	9,0	51	17,0	102	34,0	96	32,0
Problemlerimiz müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	21	7,0	27	9,0	27	9,0	82	27,3	143	47,7
Müdürümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	16	5,3	24	8,0	43	14,3	122	40,7	95	31,7
Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.	15	5,0	20	6,7	53	17,7	126	42,0	86	28,7
Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.	17	5,7	27	9,0	31	10,3	98	32,7	127	42,3
Toplam	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0

Tablo 3’de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların “Müdürümüz bizlerle iyi geçinir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 13 (%4,3), nadiren diyen kişi sayısı 11 (%3,7), bazen diyen kişi sayısı 23 (%7,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 105 (%35,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 148 (%49,3) dir.

“Müdürümüz Değişen Durumlara Uyum Sağlar” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 10 (%3,3), nadiren diyen kişi sayısı 24 (%8,0), bazen diyen kişi sayısı 35 (%11,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 126 (%42,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 105 (%35,0) dir.

“Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 10 (%3,3), nadiren diyen kişi sayısı 19 (%6,3), bazen diyen kişi sayısı 30 (%10,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 101 (%33,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 140 (%46,7) dir.

“Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser ” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 146 (%48,7), nadiren diyen kişi sayısı 84 (%28,0), bazen diyen kişi sayısı 30 (%10,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 24 (%8,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 16 (%5,3) dir.

“Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder ” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 13 (%4,3), nadiren diyen kişi sayısı 128 (%42,7), bazen diyen kişi sayısı 51 (%17,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 108 (%36,0) dir.

“Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 15 (%5,0), nadiren diyen kişi sayısı 19 (%6,3), bazen diyen kişi sayısı 30 (%10,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 109 (%36,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 127 (%42,3) dir.

“Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz. ” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 20 (%6,7), nadiren diyen kişi sayısı 102 (%34,0), bazen diyen kişi sayısı 20 (%6,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 158 (%52,7) dir.

“Müdürümüzün konuşma tarzı serttir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 109 (%36,3), nadiren diyen kişi sayısı 87 (%29,0), bazen diyen kişi sayısı 46 (%15,3), çoğu zaman diyen kişi sayısı 34 (%11,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 24 (%8,0) dir.

“Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezden gelir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 145 (%48,3), nadiren diyen kişi sayısı 54 (%18,0), bazen diyen kişi sayısı 41 (%13,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 31 (%10,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 29 (%9,7) dir.

“Müdürümüz, bizleri anladığını bizlere hissettirir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 17 (%5,7), nadiren diyen kişi sayısı 25 (%8,3), bazen diyen kişi sayısı 39 (%13,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 109 (%36,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 110 (%36,7) dir.

“Müdürümüz, bizleri anlar” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 18 (%6,0), nadiren diyen kişi sayısı 17 (%5,7), bazen diyen kişi sayısı 36 (%12,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 124 (%41,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 105 (%35,0) dir.

“Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakinidir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 20 (%6,7), nadiren diyen kişi sayısı 22 (%7,3), bazen diyen kişi sayısı 35 (%11,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 104 (%34,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 119 (%39,7) dir.

“Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 13 (%4,3), nadiren diyen kişi sayısı 18 (%6,0), bazen diyen kişi sayısı 28 (%9,3), çoğu zaman diyen kişi sayısı 109 (%36,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 132 (%44,0) dir.

“Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 21 (%7,0), nadiren diyen kişi sayısı 25 (%8,3), bazen diyen kişi sayısı 50 (%16,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 99 (%33,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 105 (%35,0) dir.

“Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 13 (%4,3), nadiren diyen kişi sayısı 26 (%8,7), bazen diyen kişi sayısı 21 (%7,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 121 (%40,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 119 (%39,7) dir.

“Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 23 (%7,7), nadiren diyen kişi sayısı 25 (%8,3), bazen diyen kişi sayısı 29 (%9,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 109 (%36,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 114 (%38,0) dir.

“Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 19 (%6,3), nadiren diyen kişi sayısı 20 (%6,7), bazen diyen kişi sayısı 21 (%7,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 96 (%32,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 144 (%48,0) dir.

“Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla empati yapar.” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 24 (%8,0), nadiren diyen kişi sayısı 21 (%7,0), bazen diyen kişi sayısı 42 (%14,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 118 (%39,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 95 (%31,7) dir.

“Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder ” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 16 (%5,3), nadiren diyen kişi sayısı 24 (%8,0), bazen diyen kişi sayısı 23 (%7,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 113 (%37,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 124 (%41,3) dir.

“Müdürümüz, söylediklerimize önem verir” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 23 (%7,7), nadiren diyen kişi sayısı 20 (%6,7), bazen diyen kişi sayısı 31 (%10,3), çoğu zaman diyen kişi sayısı 114 (%38,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 112 (%37,3) dir.

“Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 170 (%56,7), nadiren diyen kişi sayısı 52 (%17,3), bazen diyen

kişi sayısı 23 (%7,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 26 (%8,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 29 (%9,7) dir.

“Müdüşümüz, üst düzey yetkililerle problemleri konuşur” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 24 (%8,0), nadiren diyen kişi sayısı 27 (%9,0), bazen diyen kişi sayısı 51 (%17,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 102 (%34,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 96 (%32,0) dir.

“Problemlerimiz müdüşümüze kolayca ifade edebiliriz” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 21 (%7,0), nadiren diyen kişi sayısı 27 (%9,0), bazen diyen kişi sayısı 27 (%9,0), çoğu zaman diyen kişi sayısı 82 (%27,3) ve her zaman diyen kişi sayısı 143 (%47,7) dir.

“Müdüşümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 16 (%5,3), nadiren diyen kişi sayısı 24 (%8,0), bazen diyen kişi sayısı 43 (%14,3), çoğu zaman diyen kişi sayısı 122 (%40,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 95 (%31,7) dir.

“Müdüşümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 15 (%5,0), nadiren diyen kişi sayısı 20 (%6,7), bazen diyen kişi sayısı 53 (%17,7), çoğu zaman diyen kişi sayısı 126 (%42,0) ve her zaman diyen kişi sayısı 86 (%28,7) dir.

“Müdüşümüz, ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder ” ifadesine hiçbir zaman diyen kişi sayısı 17 (%5,7), nadiren diyen kişi sayısı 27 (%9,0), bazen diyen kişi sayısı 31 (%10,3), çoğu zaman diyen kişi sayısı 98 (%32,7) ve her zaman diyen kişi sayısı 127 (%42,3) dir.

**Tablo 3.4: Stres Ölçeği İfadelerine Ait Frekans Dağılımı**

	Hiç		Çok Az		Bazen		Genellikle		Her zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Stres altında kendimi güvensiz hissedirim.	33	11,0	79	26,3	85	28,3	60	20,0	43	14,3
Stres altında kendimi değerli hissedirim	18	6,0	53	17,7	67	22,3	67	22,3	95	31,7
Stres başa çıkmadığım bir histir.	24	8,0	55	18,3	84	28,0	76	25,3	61	20,3
Stres beni endişeli yapar.	26	8,7	91	30,3	91	30,3	63	21,0	29	9,7
Strese girdiğimde normalden daha fazla uyurum.	25	8,3	41	13,7	67	22,3	76	25,3	91	30,3
Strese neden olan olayı sürüncemede bırakırım.	14	4,7	53	17,7	100	33,3	68	22,7	65	21,7
Stres altında çok çabuk yorulurum.	42	14,0	95	31,7	86	28,7	51	17,0	26	8,7
Stres bende bitkinlik hissi yaratır.	47	15,7	94	31,3	87	29,0	47	15,7	25	8,3
Stres bende halsizlik hissi yaratır.	42	14,0	85	28,3	92	30,7	47	15,7	34	11,3
Stres anında kan basıncımın yükseldiğini hissedirim.	38	12,7	92	30,7	79	26,3	50	16,7	41	13,7
Stres anında kalp atışlarımın hızlandığını hissedirim	42	14,0	84	28,0	92	30,7	43	14,3	39	13,0
Stres anında daha hızlı nefes alıp veririm.	32	10,7	69	23,0	85	28,3	67	22,3	47	15,7
Stres bende uzun süren mide ağrılarına yol açar.	25	8,3	51	17,0	73	24,3	48	16,0	103	34,3
Stres anında mideme kramplar girer.	28	9,3	41	13,7	63	21,0	58	19,3	110	36,7
Stres midemin asit salgılamasına yol açar.	30	10,0	36	12,0	75	25,0	51	17,0	108	36,0
Strese altında sağlığım bozulur hastalanırım.	23	7,7	37	12,3	47	15,7	61	20,3	132	44,0
Toplam	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0

Tablo 4’te görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların “Stres altında kendimi güvensiz hissederim” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 33 (%11,0), genellikle diyen kişi sayısı 79 (%26,3), bazen diyen kişi sayısı 85 (%28,3), çok az diyen kişi sayısı 60 (%20,0) ve hiç diyen kişi sayısı 43 (14,3) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres altında kendimi değerli hissederim” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 18 (%6,0), genellikle diyen kişi sayısı 53 (%17,7), bazen diyen kişi sayısı 67 (%22,3), çok az diyen kişi sayısı 67 (%22,3) ve hiç diyen kişi sayısı 95 (31,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres başa çıkmadığım bir histir” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 24 (%8,0), genellikle diyen kişi sayısı 55 (%18,3), bazen diyen kişi sayısı 84 (%28,0), çok az diyen kişi sayısı 76 (%25,3) ve hiç diyen kişi sayısı 61 (20,3) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres beni endişeli yapar” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 26 (%8,7), genellikle diyen kişi sayısı 91 (%30,3), bazen diyen kişi sayısı 91 (%30,3), çok az diyen kişi sayısı 63 (%21,0) ve hiç diyen kişi sayısı 29 (9,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Strese girdiğimde normalden daha fazla uyurum.” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 25 (%8,3), genellikle diyen kişi sayısı 41 (%13,7), bazen diyen kişi sayısı 67 (%22,3), çok az diyen kişi sayısı 76 (%25,3) ve hiç diyen kişi sayısı 91 (30,3) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Strese neden olan olayı sürüncemede bırakırım” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 14 (%4,7), genellikle diyen kişi sayısı 53 (%17,7), bazen diyen kişi sayısı 100 (%33,3), çok az diyen kişi sayısı 68 (%22,7) ve hiç diyen kişi sayısı 65 (%21,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres altında çok çabuk yorulurum” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 42 (%14,0), genellikle diyen kişi sayısı 95 (%31,7), bazen diyen kişi sayısı 86 (%28,7), çok

az diyen kişi sayısı 51 (%17,0) ve hiç diyen kişi sayısı 26 (%8,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres bende bitkinlik hissi yaratır ” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 47 (%15,7), genellikle diyen kişi sayısı 94 (%31,3), bazen diyen kişi sayısı 87 (%29,0), çok az diyen kişi sayısı 47 (%15,7) ve hiç diyen kişi sayısı 25 (%8,3) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres bende halsizlik hissi yaratır ” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 42 (%14,0), genellikle diyen kişi sayısı 85 (%28,3), bazen diyen kişi sayısı 92 (%30,7), çok az diyen kişi sayısı 47 (%15,7) ve hiç diyen kişi sayısı 34 (%11,3) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres anında kan basımcımın yükseldiğini hissedirim” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 38 (%12,7), genellikle diyen kişi sayısı 92 (%30,7), bazen diyen kişi sayısı 79 (%26,3), çok az diyen kişi sayısı 50 (%16,7) ve hiç diyen kişi sayısı 41 (13,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres anında kalp atışlarımın hızlandığını hissedirim” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 42 (%14,0), genellikle diyen kişi sayısı 84 (%28,0), bazen diyen kişi sayısı 92 (%30,7), çok az diyen kişi sayısı 43 (%14,3) ve hiç diyen kişi sayısı 39 (13,0) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres anında daha hızlı nefes alıp veririm” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 32 (%10,7), genellikle diyen kişi sayısı 69 (%23,0), bazen diyen kişi sayısı 85 (%28,3), çok az diyen kişi sayısı 67 (%22,3) ve hiç diyen kişi sayısı 47 (15,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres bende uzun süren mide ağrılarına yol açar” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 25 (%8,3), genellikle diyen kişi sayısı 51 (%17,0), bazen diyen kişi sayısı 73 (%24,3), çok az diyen kişi sayısı 48 (%16,0) ve hiç diyen kişi sayısı 103 (34,3) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.



“Stres anında mideme kramplar girer” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 28 (%9,3), genellikle diyen kişi sayısı 41 (%13,7), bazen diyen kişi sayısı 63 (%21,0), çok az diyen kişi sayısı 58 (%19,3) ve hiç diyen kişi sayısı 110 (36,7) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Stres anında midemin asit salgılamasına yol açar” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 30 (%10,0), genellikle diyen kişi sayısı 36 (%12,0), bazen diyen kişi sayısı 75 (%25,0), çok az diyen kişi sayısı 51 (%17,0) ve hiç diyen kişi sayısı 108 (36,0) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

“Strese altında sağlığım bozulur hastalanırım.” ifadesine her zaman diyen kişi sayısı 23 (%7,7), genellikle diyen kişi sayısı 37 (%12,3), bazen diyen kişi sayısı 47 (%15,7), çok az diyen kişi sayısı 61 (%20,3) ve hiç diyen kişi sayısı 132 (%44,0) dir. Toplamda 300 kişi bu soruyu cevaplamıştır.

### **3.9. T TEST VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ( ANOVA) SONUÇLARI VE YORUMLANMASI**

Bu bölümde öğretmenlerin İletişim Yeterlilik ölçeği ile Stres Ölçeği puanlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla t Test ve testi yapılmış ve Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

#### **3.9.1. İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Sonuçları ve Yorumlanması**

**Tablo 3.5.** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İletişim	Kadın	146	3,6294	,70933	-0,026	0,979
	Erkek	154	3,6260	,74971		

Tablo 5 incelendiğinde görüleceği gibi iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=-0,026$ ;  $p=0,979 > 0,05$ ).

**Tablo 3.6:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

	Göreviniz	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İletişim	Yönetici	19	3,5322	,85366	-0,464	0,643
	Öğretmen	281	3,6341	,72124		

Tablo 6 incelendiğinde görüleceği gibi iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=-0,464$ ;  $p=0,643 > 0,05$ ).

**Tablo 3.7:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

	Branşınız	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İletişim	Sınıf Öğretmeni	125	3,5271	0,73734	-2,158	0,032
	Ders Öğretmeni	175	3,6995	0,71668		

Tablo 7 incelendiğinde görüleceği gibi iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,158$ ;  $p=0,032 < 0,05$ ). Söz konusu farklılık ders öğretmenlerinin lehinedir.

**Tablo 3.8:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
1-10 yıl	78	3,6747	,64390	5,451	0,001	11-20 > 1-10 1-10 > 21-30 21-30 > 30 ve üzeri
11-20 yıl	96	3,6983	,68529			
21-30 yıl	85	3,7068	,65605			
30 yıl ve üzeri	41	3,2087	,97312			
Total	300	3,6277	,72912			

Tablo 8’de görüldüğü üzere katılımcıların iletişim yeterlilik ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=5,451$ ;  $p=0,001 < 0,05$ ). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-20 yıl mesleki kıdem sahip öğretmenler, 1-10 yıl mesleki kıdem sahip öğretmenler ve 21-30 yıl mesleki kıdem sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

**Tablo 3.9:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Ön Lisans	25	3,7600	,76459	2,187	0,114
Lisans	223	3,6585	,69734		
Lisansüstü	52	3,4316	,82034		
Total	300	3,6277	,72912		

Tablo 9’da görüldüğü üzere katılımcıların iletişim yeterlilik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=2,187$ ;  $p=0,114 > 0.05$ ).

**Tablo 3.10:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
1-10 yıl	14	3,8757	,53051	0,680	0,565
11-20 yıl	16	3,3171	,88331		
21-30 yıl	52	3,6517	,70751		
30 yıl ve üzeri	218	3,6288	,72996		
Total	300	3,6277	,72912		

Tablo 10’da görüldüğü üzere katılımcıların iletişim yeterlilik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=2,187$ ;  $p=0,114 > 0.05$ ).

**Tablo 3.11:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Aynı Okulda Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-3 yıl	131	3,6613	,66680	0,398	0,754
4-6 yıl	101	3,5684	,78123		
7-9 yıl	22	3,6380	,78442		
10 yıl ve üzeri	46	3,6570	,76962		
Total	300	3,6277	,72912		

Tablo 11’de görüldüğü üzere katılımcıların iletişim yeterlilik puanları ortalamalarının aynı okulda görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda aynı okulda görev yapma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,398$ ;  $p=0,754 > 0.05$ ).

**Tablo 3.12:** İletişim Yeterlilik Ölçeği Puanlarının Aynı Müdür ile Görev Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-3 yıl	230	3,6625	,70881	1,791	0,149
4-6 yıl	60	3,5204	,76122		
7-9 yıl	6	3,0864	,87979		
10 yıl ve üzeri	4	4,0463	,89727		
Total	300	3,6277	,72912		

Tablo 12’de görüldüğü üzere katılımcıların iletişim yeterlilik puanları ortalamalarının aynı müdür ile görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda aynı müdür ile görev yapma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=1,791$ ;  $p=0,149 > 0.05$ ).

### 3.9.2. Stres Ölçeği Sonuçları ve Yorumlanması

**Tablo 3.13.** Stres Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stres	Kadın	146	3,1194	,78169	-2,011	0,045
	Erkek	154	3,2914	,69865		

Tablo 13 incelendiğinde görüleceği gibi stres ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, stres ölçeği puanlarının grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,011$ ;  $p=0,045 < 0,05$ ). Erkek öğretmenlerin stres düzeyinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.14:** Stres Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

	Göreviniz	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stres	Yönetici	19	3,5395	,68567	2,019	0,044
	Öğretmen	281	3,1853	,74355		

Tablo 14 incelendiğinde görüleceği gibi stres ölçeği puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, stres ölçeği puanlarının grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,019$ ;  $p=0,044 < 0,05$ ). Yöneticilerin stres düzeyinin öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.15:** Stres Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

	Branşınız	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stres	Sınıf Öğretmeni	125	3,2140	,74088	0,124	0,902
	Ders Öğretmeni	175	3,2032	,74828		

Tablo 15 incelendiğinde görüleceği gibi stres ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, iletişim stres puanlarının grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=0,124$ ;  $p=0,902 > 0,05$ ).

**Tablo 3.16:** Stres Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-10 yıl	78	3,2676	,64347	0,643	0,558
11-20 yıl	96	3,1667	,79955		
21-30 yıl	85	3,1529	,70950		
30 yıl ve üzeri	41	3,3034	,85918		
Total	300	3,2077	,74398		

Tablo 16’da görüldüğü üzere katılımcıların stres ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,643$ ;  $p=0,558 > 0.05$ ).

**Tablo 3.17:** Stres Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Ön Lisans	25	3,3525	,70731	1,198	0,303
Lisans	223	3,1693	,72940		
Lisansüstü	52	3,3029	,81719		
Total	300	3,2077	,74398		

Tablo 17’de görüldüğü üzere katılımcıların stres puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,790$ ;  $p=0,455 > 0.05$ ).

**Tablo 3.18:** Stres Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-10 yıl	14	3,4688	,64848	2,433	0,065
11-20 yıl	16	3,5039	,81409		
21-30 yıl	52	3,3221	,82130		
30 yıl ve üzeri	218	3,1419	,71748		
Total	300	3,2077	,74398		

Tablo 18’de görüldüğü üzere katılımcıların stres puanları ortalamalarının aynı okulda görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda aynı okulda görev yapma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=2,433$ ;  $p=0,065 < 0.05$ ).

**Tablo 3.19:** Stres Ölçeği Puanlarının Aynı Okulda Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-3 yıl	131	3,2228	,75056	0,093	0,964
4-6 yıl	101	3,2153	,76068		
7-9 yıl	22	3,1506	,79961		
10 yıl ve üzeri	46	3,1753	,68015		
Total	300	3,2077	,74398		

Tablo 19’da görüldüğü üzere katılımcıların stres ölçeği puanları ortalamalarının aynı okulda görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda aynı okulda görev yapma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,093$ ;  $p=0,964 > 0.05$ ).

**Tablo 3.20:** Stres Ölçeği Puanlarının Aynı Müdür ile Görev Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-3 yıl	230	3,1772	,73761	0,989	0,398
4-6 yıl	60	3,2865	,78463		
7-9 yıl	6	3,6250	,74896		
10 yıl ve üzeri	4	3,1563	,21348		
Total	300	3,2077	,74398		

Tablo 20’de görüldüğü üzere katılımcıların stres ölçeği puanları ortalamalarının aynı müdür ile görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda aynı müdür ile görev yapma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,775$ ;  $p=0,509 > 0.05$ ).



### 3.10. İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ İLE STRES DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde İletişim Yeterlilikleri ile Stres Düzeyi toplam puanları iki sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizin sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 3.21:** İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Puanları ile Stres Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler

		Stres
İletişim Yeterliliği	r	0,042
	p	0,465
	N	300

Tablo 21’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikler ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $r=0,042$ ;  $p = 0,465 > 0.01$ ).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği betimsel düzeyde bir çalışma olup tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır”. “Betimsel araştırmalar; geçmişe dönük yapıldıklarında “ne idi?”yi ortaya koyarlar. Bu tür çalışmalarda “betimsel araştırma” ilk ve temel araştırma eylemidir. Eğitim sorunlarının pek çoğunun betimsel nitelik taşıdığı söylenebilir”

Devlet ve özel okullarda görev yapan yöneticilerin iletişim yeterlilik düzeylerinin ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesi, öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerine ilişkin algılarının ve stres düzeylerinin incelenmesi, Devlet ve özel okullarda görev yapan yöneticilerin iletişim yeterlilik düzeylerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri açısından okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları iletişim yeterlilik düzeyleri incelendiğinde, cinsiyetlerine, görevlerine, mezuniyet durumlarına, okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda görev yapma sürelerine, aynı müdür ile görev yapma sürelerine göre farklılık göstermediği, branş ve mesleki kıdemlerine göre ise farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre, kadın ve erkek, farklı sürelerde aynı okulda çalışma süresi ve aynı müdürle çalışma süresi bulunan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin benzer görüşlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılıkların olduğu, 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin, daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre daha olumlu görüşe sahiptirler.

Öğretmenlerin branşlarına göre, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin görüşlerinde farklılıkların olduğu, ders öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin, sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu görüşe sahiptirler.

Araştırmada öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri açısından stres düzeyleri de incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan değişkenlerden öğretmenlerin mesleki kıdemlerine, mezuniyet durumlarına, branşlarına, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine göre stres düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılıkların olmadığı saptanmıştır. Buradan farklı mesleki kıdeme, çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre, okulda çalışma süresine sahip, farklı eğitim durumunda ve farklı branşlardaki öğretmenlerin benzer düzeyde stres yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine ve görevlerine göre stres düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, yöneticilik görevine sahip öğretmenlerin diğer görevlerde bulunan öğretmenlere göre daha fazla stres yaşadıkları saptanmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeyleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; iletişim yeterliliği ile stres arasında istatistiksel açıdan ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir.

Genel olarak gelişmiş ülkeler kalkınma çabalarında nitelik ve nicelik olarak gelişmiş insan kaynaklarını kullanmaktadırlar. Ülkenin sahip olduğu insan kaynaklarını yetiştirmek ise öğretmenlerin sorumluluğundadır. Özellikle ülkemizde öğretmenlerin yasaların belirlediğinden fazla öğrenci ile ilgilenmek zorunda kalmaları, maaşlarının düşük olması, öğretmen atamalarının plansız olduğu düşünülürse, öğretmenlerde stresin sık sık ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Öğretmenlerde stres sorununun ve bunun eğitime yansımalarının incelenmesi, öğretmenler açısından olduğu kadar öğrencilerin ve eğitimin niteliğinin artırılması açısından da yararlı olacaktır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin stresle başa çıkmalarını kolaylaştırmak amacıyla okulda daha fazla meslektaş ve yönetici desteği sağlayacak sosyal ve kültürel etkinliklerin artırılması önerilebilir. Öğretmenlerin bu konudaki farkındalıkları artırılarak ve stres ile başa çıkma becerileri geliştirilebilir. Stresle başa çıkmada kendine güvenen öğretmenlerin sosyal destek arama davranışlarının da artacağı dikkate alınarak, olumlu bir okul ikliminin ve işbirliğinin öğretmenlerin stresle başa çıkmalarına yardımcı olacağı söylenebilir. Okul müdürleri ve diğer eğitim yöneticileri de araştırma kapsamına alınarak bu konuda benzer çalışmalar yapılabilir.

Sınıf öğretmenlerine yönelik olarak "etkili iletişim becerileri" "sosyal etkileşim becerileri", "çatışma yönetimi" ve "atılganlık eğitimi" ne yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli ve bu programlar öğretmenler açısından daha cazip hale getirilmelidir. Öğretmenlerinin, hizmet içi ve hizmet sonrası yetiştirilmelerinde programlar, gerek teorik gerekse uygulamalarla daha da güçlendirilmelidir.

Öğretmen yetiştiren kurumların eğitim programlarında, birinci sınıftan itibaren etkili iletişim kazandıracak dersler yer almalı ve etkili iletişime sahip bireylerin yetiştirilmesine olanak veren demokratik eğitim ortamları sağlanmalıdır

Öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirmelerinde okullarda, psikolojik danışma ve rehberlik servislerinde görev yapan psikolojik danışmanlardan yardım alınmalıdır

## KAYNAKÇA

Akdağ, B. (2002). “Eğitim örgütlerinde yönetim süreçlerine katılma”. Öğretmen Dünyası Dergisi, 267, 21-25. <http://bulentakdag.blogspot.com.tr/2008/07/eitim-rgtlerinde-yenetim-srelerine.html>

Akpınar, B. (2013). “Öğretmen adaylarının stres düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından analizi”. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (21): 229-241

Akpınar, Ü. (2006). Kocaeli İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Altınok, V. (2009). “İş stresinin ortaöğretim öğretmenleri üzerindeki etkisi”. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29 (2): 513-532.

Argon, T. ve Ateş, H. (2007). “İlköğretim okulu birinci kademe öğretmenlerini etkileyen stres faktörleri”. AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (2): 53-63.

Aslan, F. (2002), Eğrisel Kirişlerde Analitik ve Bilgisayar Destekli Nümerik Analiz Yöntemi İle Gerilme Analizi. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Aşan, Ö., ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel davranış. Ed: Halil Can, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Atak, M. (2005). “Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi”. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2 (2): 59-67.

Ateş, Ö. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları. Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.

Aydın, İ. (2008). İş yaşamında stres. Ankara: Pegem A.

Aydın, M. (2007). Çağdaş eğitim denetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydoğan, E. ve Türk, M. S. (2008). Kişilerarası iletişim ve empati, çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar. Ed: M.Ş. Şimşek ve A. Çelik, Konya: Eğitim Kitabevi.

Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). “İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi”. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30 (1): 1-16.

Bakırcı, B. (2012). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenleri Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları Nelerdir? (Edirne İli Örneği). Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Baltaş, Z, ve Baltaş, A, (2012). Stres ve başa çıkma yolları, 29. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ. E. (2006). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Bingöl, G. (2013). Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bolat, S. (1996). “Eğitim örgütlerinde iletişim: H.Ü. eğitim fakültesi uygulaması”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 75-80.

Bolatkıran, M. A. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Bozkurt, N. (2004). İlköğretim Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yaşam Olayları ve Stresle Başa çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. Xııı. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.

Can, H. (1999). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.

Celep, C. (2000). Eğitimde örgütsel adanma ve öğretimde yeni yapı ve davranış. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cüceloğlu, D. (2001). Yeniden insan insana. 1. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çelik, Ç. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.

Çetinkaya, H. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Dal, A. (2012). İletişim bilgisi. Ed: E. Nezhin Orhon ve Ufuk Eriş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Doğan Yıldırım, F. (2008). Sınıf Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Baş Etme Yolları (Kilis İli Örneği). Yayımlanmış Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Doğan, S, ve Türk, M, (2003). “Stres yönetiminin önemi ve çevik kuvvet personelinin stres kaynaklarının teşhisi ve ortadan kaldırılmasına ilişkin Niğde ilinde bir araştırma”. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (28): 179-203.

Dökmen, Ü. (2012). İletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erarslan, İ. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzlarının Belirlenmesi (İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği). Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2014). Kitle İletişimi: Ekonomik ve Siyasal Pazar İçin Bilinç Yönetimi. <http://www.irfanerdogan.com/intro2com/massmedia.html>

Eren, E. (2011). Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.

Ergin, A. ve Birol, C. (2000). Eğitimde iletişim. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eroğlu, E. (2008). Eğitim ortamlarında etkili iletişim ve boyutları. eğitim kurumlarında örgütsel iletişim. Ed. U. Demiray Etkili İletişim, Ankara: Pegem Akademi.

Eroğlu, F. (2000). Davranış bilimleri. İstanbul: Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, F. (2005). Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Basım.

- Ertekin, Y. (1993). Stres ve yönetim. Ankara: TODAİE Yayını.
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Geçikli, F. (2008). Halkla ilişkiler ve iletişim. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N.ve Üst, Ç. (2011). “Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama”. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 33, 163-184.
- Gök, B, (2010). İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Antalya’da Bir Yiyecek İçecek İşletmesi Örneği. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gökçe, O. (2006). İletişim bilimine giriş. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güçlü, N, (2001). “Stres yönetimi”. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (1): 91-109.
- Güney, S. (2012). Örgütsel davranış. 2. Basım. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, N. (2011). İletişime giriş. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayın.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama. Selahattin Turan (Çev.), Ankara: Nobel Yayınevi.
- İlgar, L. (2005). Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Işıkkhan, V. (2004). Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları. Ankara: Sandal Yayınları.
- İnceoğlu, M. (2010). Tutum algı iletişim. 5. Baskı. İstanbul: İyi İşler Yayıncılık ve Matbaacılık.
- Karagül, M. (2011). Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde iletişim, güdüleme ilişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.



Karlı, C. (2007). İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kirel, Ç. (1994). Stresin bireysel sonuçları, stres yönetimi. Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.

Küçükahmet, L. (2001). Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Lal, İ. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

MEGEP, (2011b). Kitle iletişimi. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

MEGEP, (2011a). Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri grup iletişimi. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

Merkan, S. (2011). Genel Lise ve Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırmalı Analizi (Malatya İli Örneği). Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). Pazarlama iletişimi yönetimi. İstanbul: Mediat Kitapları.

Oktay, H. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). "İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması". Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 16 (9): 12-29.

Oskay, Ü. (2011). İletişim A B C'si. İstanbul: Der Yayınları.

Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde stres kaynakları. Ankara: Pegem Yayınları.

Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). "Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi". Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 9 (2): 472- 480.

Polat, S. ve Küçük, Z. (2012). “Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi”. Kastamonu Eğitim Dergisi, 20 (2): 437-450.

Poyraz, E. (2009). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. (1998). Örgütsel yönetim. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). Örgütlerde iletişim. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım.

Saylan N. ve Yurdakul B. (1999). İlköğretim Öğretmenlerinin Stres Düzeyi ile Stresle Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Örgütsel Stratejilerin Değerlendirilmesi. KTÜ Fatih Eğit. Fak. VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bilimsel Çalışmaları 01 – 03 Eylül 1999. Trabzon 2000, KTÜ Yayınları.

Selimbacaoğlu, A. (2004). İletişim ve Sınıf İçi İletişimin Önemi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Sevinç, Y. S. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak ili Örneği). Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Silahlı, M. (2000). Sosyal psikoloji. Ankara: Gazi Yayıncılık.

Sökmen, A. (2010). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şengün, A. G. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Teftiş Uygulamalarına Yönelik Stres Kaynakları ve Stres Belirtileri (Kırıkkale İli Örneği), Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kırıkkale.

Şenyiğit, G. (2004). “Çalışma hayatında stres”. Verimlilik Dergisi, (3): 103-119.

Şimşek, A. (2005). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). Yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. 7. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Takmaz, Ş. U. (2009). İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarhan, N. (2007). Mutluluk psikolojisi. Ankara: Timaş Yayınları.

Taymaz, H. (2010). Eğitim sisteminde teftiş. Ankara: Pegem Akademi.

Temiz, A. (2008). Sporda Grup Dinamiği ve Liderlik Ders Notları. Mustafa Kemal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Hatay.

Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). İşletme yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tomaç, S. (2009). Anaokulu Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Açısından Yöneticileri Algılamaları. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tuna, Y. (2012). İletişim kavramı ve iletişim süreci, İletişim. Ed: İzlem Vural, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tutar, H. (2005). Genel iletişim kavramlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2008). Genel iletişim kavramlar ve modeller. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tüzün, K. İ. ve Varoğlu, A. K. (2013). Örgütsel davranış. Ed: Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz, İstanbul: Beta Basım.

Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme. Ankara: Nobel Yayınları.

Vural, İ. K. (2012). Medya ve iletişim. Ed: Halil İbrahim Gürcan, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. (2006). Halkla ilişkiler ve iletişim. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.

Zıllıoğlu, M. (2003). İletişim nedir?. İstanbul: Cem Yayınevi.



## EKLER

### KONU: OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

#### ANKET FORMU

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. “*maddelere verilen cevapların araştırmacı dışında kimse ile paylaşılmayacağı ve sorulara cevap verme veya vermeme konusunda özgürsünüz.*”

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1. Cinsiyetiniz:**  
 Kadın  Erkek
- 2. Göreviniz:**  
 Yönetici  Öğretmen
- 3. Kıdeminiz:**  
 1–10  11–20  21–30  30 ve üzeri
- 4. Mezuniyet Durumunuz:**  
 Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü
- 5. Branşınız:**  
 Sınıf Öğretmeni  Ders Öğretmeni
- 6. Okuldaki öğretmen sayısı:**  
 1–10 yıl  11–20 yıl  21–30 yıl  30 yıl ve üzeri
- 7. Aynı okulda görev yapma süreniz:**  
 1–3 yıl  4–6 yıl  7–9 yıl  10 yıl ve üzeri
- 8. Aynı müdür ile görev yapma süreniz:**  
 1–3 yıl  4–6 yıl  7–9 yıl  10 yıl ve Üzeri

### İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda gerçekleşme düzeyine uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

*“maddelere verilen cevapların araştırmacı dışında kimse ile paylaşılmayacağı ve sorulara cevap verme veya vermeme konusunda özgürsünüz.”*

Soru no	Bu bölümde, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda gerçekleşme düzeyine uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.					
2	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.					
3	Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır.					
4	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.					
5	Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.					
6	Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.					
7	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.					
8	Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.					
9	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezden gelir.					
10	Müdürümüz, bizleri anladığını bizlere hissettirir.					
11	Müdürümüz, bizleri anlar.					
12	Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakinidir.					
13	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.					
14	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.					
15	Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.					
16	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.					
17	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.					
18	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.					

19	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla empati yapar.					
20	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.					
21	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.					
22	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.					
23	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.					
24	Problemlerimiz müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.					
25	Müdürümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.					
26	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.					
27	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.					

## STRES ÖLÇEĞİ

Soru no	Aşağıda strese karşı karşıya kalan insanların başvurduğu bir takım davranışlar sıralanmıştır. Şimdi lütfen her bir davranışın sizin için geçerlilik derecesini en uygun kutucuğa işaretleyiniz.	Her zaman (1)	Genellikle (2)	Bazen (3)	Çok az (4)	Hiç (5)
1	Stres altında kendimi güvensiz hissedirim.					
2	Stres altında kendimi değerli hissedirim .					
3	Stres başa çıkmadığım bir histir.					
4	Stres beni endişeli yapar.					
5	Strese girdiğimde normalden daha fazla uyurum.					
6	Strese neden olan olayı sürüncemede bırakırım.					
7	Stres altında çok çabuk yorulurum.					
8	Stres bende bitkinlik hissi yaratır.					
9	Stres bende halsizlik hissi yaratır.					
10	Stres anında kan basıncımın yükseldiğini hissedirim.					
11	Stres anında kalp atışlarımın hızlandığını hissedirim					
12	Stres anında daha hızlı nefes alıp veririm.					
13	Stres bende uzun süren mide ağrılarına yol açar.					
14	Stres anında mideme kramplar girer.					
15	Stres midemin asit salgılamasına yol açar.					
16	Strese altında sağlığım bozulur hastalanırım.					



## ÖZGEÇMİŞ

24/03/1972 tarihinde Ankara'nın Çankaya ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimini Ankara'da tamamladı. Anadolu Üniversitesi okul öncesi öğretmenliğini okudu göreve Ankara'nın Elmadağ ilçesinde başladı. 2009 yılından beri Trabzon'da görev yapmakta 2013 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim Bilimleri alanında yüksek lisansa başladı.

Ruhiye TUNÇ iki çocuk annesidir.



