

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Fatih AKCAN

**İLKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI İŞ  
STRESLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Fatih AKCAN

**İLKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI İŞ  
STRESLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI**

Danışman  
Doç. Dr. İlhan GÜNBAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

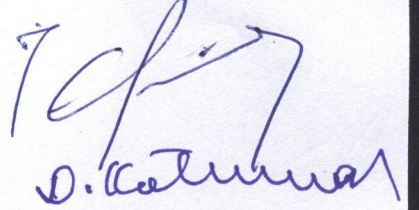
Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Fatih AKCAN'ın bu çalışması jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir

Başkan : Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU 

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. İlhan GÜNBAZI

Üye : Doç. Dr. Can Deniz KÖKSAL

  
D. Köksal

Tez Konusu: İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş  
Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 16/06./2011

Mezuniyet Tarihi : 16/06./2011

Prof. Dr. Mehmet ŞEN  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY .....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM PROBLEM DURUMU

1.1. Problem Durumu .....	3
1.2. Problem Cümlesi .....	6
1.2.1. Alt Problemler .....	6
1.3. Araştırmanın Amacı .....	7
1.4. Araştırmanın Önemi .....	7
1.5. Sayıtlar .....	7
1.6. Sınırlamalar .....	8

### İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. Stresin Tanımı .....	9
2.2. Tarihsel Gelişimi .....	10
2.3. Eğitim Kurumlarında İş Stresi.....	11
2.3.1. İş Stresi .....	11
2.3.2. Okul Yöneticisi ve Stres .....	12
2.4. Stresin Potansiyel Kaynakları .....	13
2.4.1. Fiziksel ve Çevresel Faktörler .....	13
2.4.1.1. Ekonomik ve Politik Belirsizlikler .....	13
2.4.1.2. Fiziki ve Çevre Şartları .....	14
2.4.1.2.1. Farklı Sıcaklık ve Nem Oranı .....	14
2.4.1.2.2. Hava Basıncı Değişimleri ve Hava Akımları .....	14
2.4.1.2.3. Zararlı Atmosfer Kirlenmeleri .....	14
2.4.1.2.4. Aydınlatma ve Gürültü Sorunu .....	15
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	15
2.4.2.1. Aşırı İş Yükü .....	15

2.4.2.2. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği .....	15
2.4.2.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni .....	16
2.4.2.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı .....	16
2.4.2.1. Çalışma Şartları .....	17
2.4.3. Bireysel Faktörler .....	17
2.4.3.1. A Tipi Davranış Özellikleri .....	17
2.4.3.2. B Tipi Davranış Özellikleri .....	18
2.4.3.3. Karma Tip .....	18
2.5. Stresin Oluşturduğu Etkiler .....	19
2.5.1. Stresin Bireysel Etkileri .....	19
2.5.2. Stresin Örgütsel Etkileri .....	19
2.5.2.1. Performans Düşüklüğü .....	19
2.5.2.2. İşgören Devir Hızı .....	20
2.5.2.3. İşe Devamsızlık .....	20
2.6. Stresle Başa Çıkmada Uygulanan Yaklaşımlar .....	21
2.6.1. Bireysel Yaklaşımlar .....	21
2.6.1.1. Fiziksel Egzersiz .....	21
2.6.1.2. Gevşeme Teknikleri .....	21
2.6.1.3. Biyolojik Geri Besleme .....	22
2.6.1.4. Davranışsal Açından Kendini Kontrol .....	22
2.6.1.5. Dinlenme .....	22
2.6.1.6. Beslenme ve Gıda Rejimi .....	22
2.6.2. Sosyo-Kültürel Yaklaşımlar .....	23
2.6.2.1. Aile Hayatı .....	23
2.6.2.2. Sosyal Destek Grupları .....	23
2.6.2.3. Dini Hayat .....	23
2.6.3. Örgütsel Yaklaşımlar .....	24
2.6.3.1. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	24
2.6.3.2. Uygun bir Örgüt İklimi Oluşturmak .....	25
2.6.3.3. Çalışanların Stresini Azaltılması İçin Destek Programları Hazırlamak ....	25

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLGİLİ ÇALIŞMALAR

3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	26
3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	28

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli .....	30
4.2. Araştırma Grubu .....	31
4.3. Veri Toplama Araçları .....	32
4.3.1. Görüşme Kayıtları.....	33
4.3.2. Gözlem Formları .....	34
4.3.3. Dokümanlar .....	35
4.4. Verilerin Toplanmasında Uygulanan Etik Süreç .....	35
4.4.1. Araştırmanın Fiilen Yürütüleceği Birimin Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması ...	35
4.4.2. Araştırmaya Katılan Görüşmecilere Bilgi Verilmesi ve Katılım İçin Gerekli İzin Formlarının Doldurulması.....	35
4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	36
4.6. Araştırma Sürecinde Yaşanan Zorluklar .....	36
4.7. Araştırmacının Araştırmadan Elde Ettiği Kazanımlar.....	37

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

5.1. İlköğretim Kurumları Yöneticileri ile Yapılan Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular .....	38
5.1.1. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Strese İlişkin Görüşleri.....	38
5.1.2. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi İlişkin Görüşleri.....	39
5.1.3. Yöneticilerin Yaşadıkları İş Stresinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri.....	40
5.1.3.1. Personel ile Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	41
5.1.3.1.1. Öğretmenlerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	41
5.1.3.1.2. Diğer Personel İle İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	44
5.1.3.2. Velilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	44
5.1.3.3. Öğrencilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	47
5.1.3.3.1. Öğrenci Devamsızlığı .....	47
5.1.3.3.2. Öğrenci Davranışları .....	48
5.1.3.3.3. Öğrenci Başarısı .....	49
5.1.3.4. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	50
5.1.3.4.1. Acil Günlü Yazılar ve İstekler .....	50
5.1.3.4.2. Resmi Toplantılar .....	52
5.1.3.4.3. Bürokratik Zorluklar .....	52

5.1.3.4.4. Personel Yetersizliği .....	53
5.1.3.4.5. Parasal Yetersizlik .....	54
5.1.3.5. Çevre ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	55
5.1.3.5.1. Sosyal Çevre ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	55
5.1.3.5.1. Medyanın Tutum ve Davranışından Kaynaklanan İş Stresi .....	56
5.1.3.6. Yöneticilerin Kişisel Stresinden Kaynaklanan İş Stresi .....	58
5.1.4. Yöneticilerin İş Stresinin Çalışma Performansını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri .....	59
5.1.5. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresinin Gündelik Yaşamını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri .....	61
5.1.6. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	64
5.1.7. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikte Yaşanan İş Stresi İle Yöneticilikte Yaşanan İş Stresinin Farklarına İlişkin Görüşleri.....	67
5.2. Yöneticilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinden Elde Edilen Bulgular .....	72
5.2.1. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Strese ve İş Stresine İlişkin Görüşleri.....	72
5.2.2. Yöneticilerin Yaşadıkları İş Stresinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri.....	73
5.2.2.1. Personel ile Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	74
5.2.2.1.1. Öğretmenlerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	74
5.2.2.1.2. Diğer Personel İle İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	75
5.2.2.2. Velilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	75
5.2.2.3. Öğrencilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	75
5.2.2.4. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	76
5.2.2.4.1. Acil Günlü Yazılar ve İstekler .....	76
5.2.2.4.2. Resmi Toplantılar .....	76
5.2.2.4.3. Bürokratik Zorluklar .....	77
5.2.2.4.4. Parasal Yetersizlik .....	77
5.2.2.5. Çevre ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	78
5.2.2.6. Yöneticilerin Yeterli Düzeyde İş Doyumu Sağlayamamalarından Kaynaklanan İş Stresi .....	78
5.2.2.7. Yöneticilerin Görevlerine İlişkin Net Olmayan İş Tanımı Nedeniyle Yaşadıkları İş Stresi .....	79
5.2.2.8. Yöneticilerin Ağır Çalışma Yükü ve Yetersiz Ücret Nedeniyle Yaşadıkları İş Stresi .....	80
5.2.3. Yöneticilerin İş Stresinin Çalışma Performansını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri .....	81

5.2.4. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresinin Gündelik Yaşamını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri .....	81
5.2.5. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	83
5.2.6. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikte Yaşanan İş Stresi İle Yöneticilikte Yaşanan İş Stresinin Farklarına İlişkin Görüşleri.....	84
5.3. Yapılan Doküman Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular .....	86
5.3.1. Yöneticilerin Yaşadıkları İş Stresi ve Kaynakları .....	86
5.3.1.1. Öğrencilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	87
5.3.1.1.1. Öğrenci Devamsızlığı .....	87
5.3.1.1.2. Öğrenci Davranışları .....	88
5.3.1.1.3. Öğrenci Başarısı .....	88
5.3.1.2. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi .....	89
5.3.1.2.1. Acil Günlü Yazılar ve İstekler .....	89
5.3.1.2.2. Resmi Toplantılar .....	89
5.3.1.2.3. Parasal Yetersizlik .....	89
5.4. Yöneticilerin Çalışma Ortamına Yönelik Yapılan Gözlem Sonucu Elde Edilen Bulgular .....	90
5.4.1. Yöneticilerin Velilerle Olan İlişkilerinden Kaynaklanan İş Stresi .....	90
5.4.2. Yöneticilerin Öğrencilerle Olan İlişkilerinden Kaynaklanan İş Stresi.....	90
5.4.3. Yöneticilerin Personel ve Ödenek Yetersizliğinden Kaynaklanan İş Stresi.....	91
5.4.4. Yapılan Resmi Toplantılar Nedeniyle Oluşan İş Stresi .....	92
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>105</b>
<b>İNTERNET KAYNAKLARI .....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>111</b>
EK1: İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresine İlişkin Görüşlerine Yönelik Görüşme Formu .....	111
EK2: Yönetici Katılımı İçin İzin Formu.....	113
EK3: Yönetici Gözlem Formu .....	114
EK4: Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi .....	115
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>116</b>



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 2.1. Stresin Bireysel Sonuçları .....	19
Tablo 3.1 Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarının Sınıflandırılması .....	29
Tablo 4.1 Araştırmada Kullanılan Kodlar .....	32
Tablo 5.1 Doküman Analizinde İncelenen Evrak Sayısı .....	87
Tablo 5.2 Öğrenci Devamsızlıkları .....	87
Tablo 5.3 Öğrenci Başarısı .....	88

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 2.1 Performans veya etkililik ile stres arasındaki ilişki.....	20
----------------------------------------------------------------------	----

## ÖZET

Eğitim insanı yeryüzünde her yönü ile geliştiren ve onu en güçlü varlık haline getiren temel güçtür. İnsanlar kendilerine özgü bir yetenekle dünyaya gelmektedir. Ama eğitim almamış bir insanın bu yeteneklerini geliştirmesi ve kullanabilmesi olası görünmemektedir. Bu bağlamda, belli bir eğitim sürecinden sonra insanın kendisini hızla geliştirdiği ve sahip olduğu yetenekleri kullanmaya hazır hale geldiği görünmektedir.

İnsanın eğitiminde aile ve çevre gibi birçok unsur etkili olmakla beraber, şüphesiz en etkili olanlardan biri okuldur. Okulların içinde ilköğretim okullarının payı çok büyüktür. İlköğretim okullarında verilen eğitimin planlı ve programlı olması ve uzman kişilerce verilmesi, eğitimin daha etkili olmasında önemli rol oynamaktadır. Okulların bu etkililiklerini sürdürebilmelerinde okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bütün kurumlarda olduğu gibi ilköğretim yöneticileri de görevlerini yerine getirirken iş stresi yaşamaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu araştırma Antalya ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bütüncül çoklu durum deseninde nitel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde çalışan ilköğretim kurumları yöneticileri oluşturmaktadır. Antalya ilinde toplam 599 adet resmi ilköğretim okulu bulunmaktadır. Araştırmanı çalışma grubunu ise 13 yönetici (5'i okul müdürü ve 8'i müdür yardımcısı) oluşturmaktadır.

Bu çalışmada veriler içerik analizi, doküman analizi ve gözlem formlarının analizinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizde veriler NVivo yazılım programından yararlanılarak kodlanmış ve bu kodlar arasındaki ilişkiler (temalar) belirlenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin görevlerinden kaynaklanan bir iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir. Yaşanan iş stresinin kaynakları çok çeşitli olup, stresle başa çıkmada bu kaynakları dikkate almak önem arz etmektedir.

## SUMMARY

### OPINIONS OF PRIMARY SCHOOL DIRECTORS ON THEIR JOB STRESS: A CASE STUDY

Education is main power which improves the human with every aspect and brings him/her the most powerful being in the world. People are born with a unique talent. But, it seems unlikely that a person not trained develop and use these skills. In this context, it seems that after a specific process of education the man has developed rapidly himself/herself and to have ready to use his capabilities.

Although in the education of the human there are many factors are effective such as family, environment, no doubt the most effective one is school. The share of primary schools in the schools is so great. Education provided in primary schools to be planned and programmed by experts plays an important role to give the training more effective. School administrators have a great task to maintain the effectiveness of the schools. Primary school managers in carrying out their duties experience job stress as in all other institutions.

The purpose of the studying is to determine primary education institutions managers' perceptions about their job stress. This research was conducted in Antalya Province. The research is a qualitative study with a multiple holistic case study design. Data collection method is individual interviews and focus interviews based on the semi-structured with open-ended questions. In addition, observation forms and documents are other data collection tools. There are 599 public primary schools in the province of Antalya. 13 managers (5 head managers and 8 assistant managers) consist of the sample of the research.

In this study, data were analyzed via content analysis, document analysis and analysis of observation forms. Data encoded using Nvivo the software program to analyze them and relationships between these codes (themes) were determined.

As a result, it has been identified managers had job stress due to their tasks. Job stress was experienced due to wide variety of sources and was important to consider these resources to cope with stress.

## ÖNSÖZ

Eğitim bir insanın kendisini geliştirmesi için en önemli unsurlardan biridir. Okullar insanların yetiştirilmesinde olmazsa olmazlardan biridir. Okullar içinde en önemli pay ise temel eğitim hizmetini veren kurumlar olan ilköğretim kurumlarıdır.

Bu okulların yönetiminden ve öğrencilerin iyi yetiştirilmesinden yöneticilerin önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır. Yöneticiler bu görevlerini yerine getirirken bir takım zorluklar ve sıkıntılar yaşamaktadırlar.

İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşlerinin tespit etmek bu araştırmanın amacıdır. Bu noktadan hareketle araştırmada yöneticilerin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşleri, nitel araştırma yöntemiyle incelenmiş ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmamda bana destek veren başta tez danışmanım Doç.Dr. İlhan GÜNBAIYI olmak üzere, veri kaynağı olan ilköğretim kurumları yöneticilerine, eşim Arzu AKCAN'a ve minik kızım Irmak AKCAN'a çok teşekkür ederim.

Fatih AKCAN

## GİRİŞ

Çağdaş toplumun bir hastalığı olarak da nitelendirilen stres, günlük yaşamda sıkça kullanılan yabancı bir kelimedir. Bireylerin sınırlarını ve yeteneklerini zorlayıcı durumlar ve bu durumlara kişilerin gösterdikleri uyum stresin temelini oluşturmaktadır. Yaşanan hızlı gelişmeler noktasındaki bireylerin bu duruma karşı gösterdikleri uyum zorluğu yanında, strese neden olan faktörleri fiziksel ve çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler olarak sınıflandırabiliriz. Stresin sonuçları açısından değerlendirildiğinde ise bireysel ve örgütsel düzeyde etkileri mevcuttur. Birey, fiziksel egzersiz, dinlenme, davranışsal açıdan kendini kontrol etme bireysel yaklaşımlarla, iyi bir aile hayatı ve sosyal destek grupları gibi sosyokültürel yaklaşımlarla veya uygun bir örgüt iklimine sahip bir iş ortamında çalışmak gibi örgütsel yaklaşımlarla stresle başa çıkabilmektedir.

Eğitim insanı yeryüzünde her yönü ile geliştiren ve onu en güçlü varlık haline getiren temel güçtür. İnsanlar kendilerine özgü bir yetenekle dünyaya gelmektedir. Ama eğitim almamış bir insanın bu yeteneklerini geliştirmesi ve kullanabilmesi olası görünmemektedir. Bu bağlamda, belli bir eğitim sürecinden sonra insanın kendisini hızla geliştirdiği ve sahip olduğu yetenekleri kullanmaya hazır hale geldiği görünmektedir.

İnsanın eğitiminde aile, çevre gibi birçok unsur etkili olmakla beraber, şüphesiz en etkili olanı okuldur. Okulların içinde ilköğretim okullarının payı çok büyüktür. İlköğretim okullarında verilen eğitimin planlı programlı olması ve uzman kişilerce verilmesi, eğitimin daha etkili olmasında önemli rol oynamaktadır. Okulların bu etkililiklerini sürdürebilmelerinde okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bütün kurumlarda olduğu gibi ilköğretim yöneticileri de görevlerini yerine getirirken iş stresi yaşamaktadırlar.

Çalışmanın kapsamında ilköğretim kurumlarının yaşadıkları iş stresine ilişkin algıları yer almaktadır. Bu çalışmada temel olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda konu ile ilgili olarak alanyazın çalışmalarına yer verilerek kuramsal açıklamalarda bulunmuştur. İkinci kısımda ise ilköğretim kurumları yöneticileri aile yapılan bireysel ve odak grup görüşmeleri, gözlemler ve doküman incelenmesi ve bunların analizine yer verilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

Eğitim önemli bir parçası olan ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin ve buna neden olan etkenlerin belirlenmesi ve bunun neticesinde eğitimin kalitesinin artırılması yönünde bu stres kaynaklarının azaltılması önemlidir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PROBLEM DURUMU**

Bu bölümde problem durumu ve cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlılar ve sınırlamalar yer almaktadır.

#### **1.1. Problem Durumu**

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. İyi ya da kötü ne olursa olsun yaşamımızdaki zihinsel değişiklikler, stresli durumlardır. Günlük rutin yaşamımızda değişikliğe neden herhangi bir şey, stres vericidir. Vücut sağlığımızda meydana gelecek bir değişiklik de strese yol açar. Zihinsel değişiklikler de gerçek, somut değişiklikler kadar strese yol açarlar. Günlük hayatımızdaki şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da stres yaşamamıza neden olurlar (Güçlü, 2001, s.92).

Akıl Sağlığı Başkanlık Komisyonu (1978) Amerika Birleşik Devletleri'nde her dört kişiden birinin herhangi bir akıl hastalığı veya diğer hastalık teşhisi olmamasına rağmen çok şiddetli duygusal stres yaşadıklarını tespit etmiştir (Wiggins, 1988, s.120).

Stres konusu ile ilgili çalışmaların son zamanlarda artış göstermesine karşılık, gerçekte stresle yaşama ve stres deneyimi yeni bir olay ya da kavram değildir. Çünkü, kişilerde gerilime neden olan olaylar daima bulunmuş, insanlar öteden beri stres yaratan bir çok olayla karşı karşıya kalmışlar ve kalmaktadırlar. Özellikle toplumların yaşantısındaki teknolojik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik hızlı değişim sorunlara neden olmuştur. Bu sorunlar bireyde stres yaratabilmekte, stres de bireyin sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olarak kabul edilmektedir (Şahin, 2005, s.54).

İş ortamları strese her zaman elverişlidirler. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi, stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese gebedir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla, ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az iş isteme, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir. Şu da var ki aynı meslekte bile stresli duruma herkesin aynı tepkiyi göstermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsü kamçılarken bir başkası, bu durumla başa çıkabilme



yetersizliğinden stres duyabilir. Bu da stres duymada bireysel farklılıkların önemli olduğunu göstermektedir (Balcı, 2000, s.4)

Gelişmiş işletmeler, varlıklarını devam ettirmelerini fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklı çalışanlarına borçludur. Bu durum, zamanla yarışarak kendi yaptığı iş dışında birçok kişi ve bu kişilerin yaptığı işin sorumluluğunu da taşıyan yöneticiler için çok daha önemlidir. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri yöneticilerin başarılarına bağlıdır. Yöneticilik mesleğinin, stresli olduğu bilinen bir gerçektir. İşlerinin güçlüğü yanında kişilik olarak da strese daha yatkın oldukları düşünülür. Bütün bunlarla birlikte yöneticiler hem kendi stresleriyle hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadırlar. Quick (2007)'e göre sağlıklı bir yönetici örgütün kalbidir veya temel taşıdır denebilir (Kaya ve Keskin, 2008, s.372)

Strese (1981)'e göre örgütsel stres, yöneticiler ve örgütsel davranış için önemlidir. Çünkü, (1) Uzun, süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. (2) Araştırmaya göre stres çalışanların işe devamsızlık etmelerine, işten ayrılmalarına neden olabilmektedir, dolayısıyla örgütün etkililiği bundan zarar görmektedir. (3) Örgütte çalışanlardan birinin yaşadığı stres, diğer çalışanlara da zarar vermektedir. (4) Bulgulara göre aşırı stres birey ve kuruma yarar getirmemektedir. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de onun iş doyumunu yükseltir (Balcı, 2000, s.6).

Aydın (2008)'a göre genel olarak stres, bireyin bir gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Günümüzde belirli bir örgütte çalışan birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek için kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum, örgüt ortamında meydana gelen “örgütsel stres” kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak adlandırılmaktadır. Mureau (2000)'a göre birçok

araştırma gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde problemin artarak devam ettiğini göstermektedir. Stres, bütün meslek dallarında ve her büyüklükteki şirketlerde (özel veya kamu sektörü) asıl güvenlik ve sağlık problemi olmaya başladı. Tanınmış ulusal ve

uluslararası araştırmacıların bulguları göstermektedir ki, iş ilişkili stres daha fazla görmezden gelinemez veya geçici tedavilerle geçiştirilemez (Sandıkçı, 2010, s.7-8).

Çağdaş yaşam, bireylerin ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlere karşı sürekli bir uyum çabası içinde olmalarını gerektirmektedir. Sanayi döneminden bilgi çağına geçildiği bu dönemde, toplumsal sistemler olan örgütler de, dış dünyada gerçekleşen bu değişim ve yeniliklere ayak uydurmak zorunda oluğu düşünülmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağının gerektirdiği kültür ve anlayışa sahip bireylerin yetiştirilmesi görevini üstlenen eğitim kurumları da bu süreçten etkilenmekte ve bu doğrultuda ülkemiz eğitim sisteminde de bir takım değişiklik ve yeniliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Tekin, 2009, s.1).

Eğitim, insan davranışlarını olumlu yönde geliştiren ve onu geleceğe hazırlayan bir girişim olarak tanımlanabilir (Aydın,2005, s.179; Bursalıoğlu, 2008, s. 4-5). Eğitim insanı yeryüzünde her yönü ile geliştiren ve onu en güçlü varlık haline getiren temel güçtür. İnsanlar kendilerine özgü bir yetenekle dünyaya gelmektedir. Ama eğitim almamış bir insanın bu yeteneklerini geliştirmesi ve kullanabilmesi olası görünmemektedir. Bu bağlamda, belli bir eğitim sürecinden sonra insanın kendisini hızla geliştirdiği ve sahip olduğu yetenekleri kullanmaya hazır hale geldiği görünmektedir.

Işıkhan (2004)'a göre stresin, yöneticiler üzerinde olumsuz etkileriyle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Stres, yöneticilerin sağlığını ve örgütleme başarısını, iş yapma ve karar verme durumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Barutçugil (2002) de mesleki memnuniyetin yüksek olduğu örgütlerde insan kaynağının mesleki doyumunun yüksek olduğunu, bireylerin işlerine daha fazla motive olduklarını ve performanslarının yüksek olduğunu tespit etmiştir (Arslan, Satıcı, Kuru, Göksu, 2009, s.3).

İnsanın eğitiminde aile, evre gibi birçok unsur etkili olmakla beraber, şüphesiz en etkili olanı okuldur. Okulların içinde ilköğretim okullarının payı çok byktir. İlköğretim okullarında verilen eğitimin planlı programlı olması ve uzman kişilerce verilmesi, eğitimin daha etkili olmasında önemli rol oynamaktadır. Okulların bu etkililiklerini sürdürebilmelerinde okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bütün kurumlarda olduğu gibi ilköğretim yöneticileri de görevlerini yerine getirirken iş stresi yaşamaktadırlar.

İlginçtir ki, Amerikan Stres Enstitüsü (2001) modern işyerinde çalışılan en stresli on meslekten ikisinin eğitim ile ilgili olduğunu ve bu mesleklerin lise öğretmenleri ile yöneticileri olduğunu ortaya koymuştur (Sorenson, 2007, s.10).

Eğitim önemli bir parçası olan ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin ve buna neden olan etkenlerin belirlenmesi ve bunun neticesinde eğitimin kalitesinin artırılması yönünde bu stres kaynaklarının azaltılması önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında araştırmanın ana problem cümlesi ve alt problemler şu sorulardan oluşmaktadır:

## **1.2. Problem Cümlesi**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri nelerdir?

### **1.2.1. Alt Problemler**

#### **Bireysel görüşmeler sonucunda;**

1. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları strese ve iş stresine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. İlköğretim kurumları yöneticileri çalıştıkları kurumda iş stresi yaşamakta mıdır?
3. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin kaynakları nelerdir?
4. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresi çalışma performanslarını nasıl etkilemektedir?
5. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresi gündelik yaşamlarını nasıl etkilemektedir?
6. İlköğretim kurumları yöneticileri yaşadıkları iş stresi ile nasıl başa çıkmaktadırlar?
7. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yöneticilikte yaşadıkları iş stresi ile öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi açısından nasıl bir fark vardır?

#### **Odak grup görüşmeleri sonucunda;**

1. İlköğretim kurumları yöneticilerinin strese ilişkin görüşleri nasıldır?
2. İlköğretim kurumları yöneticileri çalıştıkları kurumda iş stresi yaşamakta mıdır?

3. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin kaynakları nelerdir?
4. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresi çalışma performanslarını ve gündelik yaşamlarını nasıl etkilemektedir?
5. İlköğretim kurumları yöneticileri yaşadıkları iş stresi ile nasıl başa çıkmaktadırlar?
6. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yöneticilikte yaşadıkları iş stresi ile öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi açısından nasıl bir fark vardır?

### **Doküman analizi sonucunda;**

1. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresi ve kaynakları nelerdir?

### **Yapılan gözlem sonucunda;**

1. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresi ve kaynakları nelerdir?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi, bu görüşlerden yola çıkarak bu stresörlerin nasıl azaltılabileceğinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

### **1.5. Sayıtlar**

1. Katılımcılar görüşme sorularını ciddiye ve samimiyetle cevaplandırmışlardır.
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen katılımcıların İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek isteneni ölçmüştür.

## **1.6. Sınırlamalar**

Araştırma 2009-2010 ve 2010-2011 öğretim yılında Antalya ili Muratpaşa İlçesi'nden 6 okulda görevli 7 yönetici, Kepez İlçesi'nde 3 okulda görevli 5 yönetici ve Konyaaltı İlçesi'nde 1 okulda görevli 1 yönetici ile onlardan elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde stresin tanımı ve tarihsel gelişimi, eğitim kurumlarındaki iş stresi, stresin potansiyel kaynakları, stresin oluşturduğu etkiler ve strese başa çıkmada uygulanan yaklaşımlar değerlendirilecektir.

#### 2.1. Stresin Tanımı

Stresle ilgili olarak alanyazında her zaman karşımıza farklı tanımlar ve ifadeler gelmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer verilmiştir.

Stres kelimesi sözlük anlamı olarak ruhsal gerilim olarak ifade edilmekle beraber baskı, tazyik zorlama, şiddet vurgu ve sıkıntıya düşme gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (TDK Büyük Sözlük, 2010). Aynı zamanda Ameliyat şoku, aşırı yorgunluk, üzüntü, travma, soğuk, heyecan vb. etkenlerin organizmada, iç organlarda ve metabolizmada oluşturduğu bozuklukların tümü olarak ifade edilmektedir (TDK Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü, 2010).

Stres konusundaki çalışmaların bazıları strese sebep olan olaylara yönelmiş, bazıları ise bu olayların fizyolojik ve psikolojik tepkileri üzerine yoğunlaşmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.23).

Stres bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001, s.292).

Stres içsel ve dışsal etkenlerin insanda bedensel ve ruhsal olumsuz değişmeler yaşanması; insanın iç dengesini veya çevreye uyumunu bozması ile oluşan bir duygudur (Başaran, 2000, s.171).

Stres bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur (Kreitner R, Kinicki Angelo, 2008, s.551).

Hammer ve Organ (1978)'a göre stres bir bireyin çevresel uyaranlara yeterli şekilde ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, ya da aşırı yıpranma maliyeti, ya da organizmada olumsuz bazı etkiler- kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi- karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisi olarak tanımlanmıştır.

Turkay (1991)'a göre stres, bir canlının zihinsel ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etki olarak da tanımlanmıştır. Bu tanım stresin daha ziyade olumsuz yönlerini hesaba katmaktadır (Balcı,2000,s.1-2).

Stresi meydana getiren olaylar ve stres verici unsurlara stresör adı verilmektedir. Fakat stres reaksiyonu kişinin stresöre ilişkin geliştirdiği algıya göre değişebilmektedir (Sweeney and McFarlin, 2002, s.254).

## **2.2. Tarihsel gelişimi**

Stres, çok eski bir kavramdır. Fakat buna karşın stresin net bir tanımını yapmak bilim insanları için zor durum olmuştur.

“Stres” Latince’den türemiş ve İngilizce’de kullanılan bir terimdir. İnsanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kelime olmadan önce fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır.

“Stres” Latince’de “Estricta”, eski Fransızca’da ”Estrece” kelimelerinden gelir. Webster sözlüğünde kelimenin isim olarak seliz, fiil olarak dört farklı anlamı vardır. İsim olarak birinci anlamı zorlanma, gerilme ve baskıdır. 17.yy’da felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlarda kullanılmış, 18 ve 19. yy’larda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca kelime “bütünlüğünü koruma” ve esas durumuna dönmek için çaba harcama halini de ifade eder.

18. ve 19. yüzyıllar da kavrama yüklenen anlam değişmiş ve “güç, baskı, zor” gibi anlamlar da objelere ve insanlara yönelik kullanılmıştır. 19. ve 20. yüzyıllarda “stres” ve

“strain” kelimesi, sezgi yolu ile bedensel ve psikolojik hastalıkların sebebi olarak düşünülmüştür.

1842’de İngiliz hekim Thomas Curling ağır bir yanık vakasında; 1867’de cerrah Albert Billreth enfeksiyon sebebi ile yapılan önemli bir cerrahi müdahaleden sonra, strese ait belirtilerin ortaya çıktığını aktarmışlardır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 304-305).

1878’de Claude Bernard, bütün hayati görevlerin, dış ortamın değişen şartları karşısında canlının iç vasatının belirli sınırlar içinde sabit tutulması amacına yönelik olduğunu ifade etmiş ve stresi organizmanın dengesini bozan uyaranlar olarak tanımlamıştır (Balcıoğlu, 2005, s.9).

1910’da Sir William Osler stres ve strain’i yoğun iç ve endişe ile eşleştirmiştir. Sir Osler’in bu yaklaşımından 15 yıl sonra ABD’li ünlü fizyolog Walter B. Cannon tarafından “kaçma ve savaşıma” reaksiyonlarının laboratuvar şartlarındaki incelenmesinde, stres terimi kullanılmıştır. Cannon organizmada sabit düzeni sağlamak üzere bir bütün halinde çalışan bedensel mekanizmaların kurduğu düzeni “homeostatis” olarak adlandırmıştır. Eski Yunanca’dan gelen bu kelimelerden “homoias” aynı, “stasis” de durum anlamına gelmektedir. Kavram “aynı durumu koruyabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.305).

Endokrinolog Hans Selye, Cannon’un yukarıda belirtilen düşünceleri temelinde, “*Genel Uyum Sendromu*” fikrini ortaya atarak olaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Bunu ortaya koymak için laboratuvar çalışmaları yapmış ve çalışmalarının sonunda bu sendromun alarm, direnç ve tükenme dönemlerinden oluştuğunu ortaya koymuştur (Balcıoğlu, 2005, s.10).

## **2.3.Eğitim Kurumlarında İş Stresi**

### **2.3.1.İş Stresi**

İş hayatından yansıyan stresler ve bunların sonuçları -doğrudan veya dolaylı olarak- gerçekte dünya üzerindeki herkesi ilgilendirmektedir. İş hayatı insanı çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatın her cephesine yayılan bir öneme sahiptir.



Her ne kadar hayatı güzelleştirmek ve sağlığı korumak için bireysel çabaların bireysel çabaların hiçbir zaman elden bırakılmaması gerekirse de iş hayatından yansıyan stresler o kadar geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır ki; bu stresleri sağlığı tehdit etmeyecek düzeye indirmek esas olarak bireysel çabaları aşmaktadır.

Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartları, çalışanlar üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Bu zorlamanın uzun sürmesi de sağlıkla ilgili ciddi sonuçların doğmasına neden olur (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.75-76).

Matterson ve Ivancevich (1987)'e göre günümüzde, iş stresi organizasyonların üzerinde işçi memnuniyetsizliği, düşük verimlilik ve işçilerin fiziksel ve ruhsal açıdan rahatsızlıkları yoluyla önemli ekonomik etkilere sahip ciddiyeti artan bir meseledir (Günbayı, 2009, s.51).

### **2.3.2. Okul Yöneticisi ve Stres**

Randall (1980) ve Hall (1997)'a göre eğitim yönetimi; yönetim biliminin alt alanlarından. Toplumun eğitimden beklentilerini karşılamak üzere kurulan eğitim kurumunu amaçlar doğrultusunda etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir. Bu süreçte en büyük sorumluluk eğitim yöneticilerine düşmektedir. Eğitim yöneticisi bir eğitim kurumunda eğitim liderliği, yöneticilik, mesleki rehberlik (danışmanlık), eğiticilik (iş başında yetiştirme), organizatörlük, güdüleyicilik (motive etme) ve değerlendiricilik (denetçilik) gibi pek çok görevi üstlenmektedir. Tüm bu sorumluluk ve beklentilerin fazlalığı okul yöneticilerinin, okul ikliminin de olumsuz yönden etkilenmesine neden olan yüksek düzeyde stres yaşamasına neden olmaktadır. Yüksek düzeyde strese sahip okul yöneticilerinin tüm okulun yaratıcılığını ve verimliliğini sınırlandıran olumsuz bir iş çevresinin oluşmasına neden olduğunu öne sürülmektedir.

Dönmez ve Genç (2006)'e göre eğitim örgütlerinde insan ögesinin vazgeçilmezliği, stresin olası örgütsel doğurguları, iş stresinin bireysel ve örgütsel bir sorun olduğu dikkate alındığında, stresle başa çıkmayı bilmek ya da güçlü olmayı öğrenmek son derece önem kazanmaktadır (Tekin, 2009, s.21).

Daha çok merkezi bir eğitim sistemi içinde olan Yunanistan'daki yerel okul yöneticilerinin çok fazla sorumluluğa sahip olmalarına rağmen okul sistemini şekillendirici

dönüştürücü bir güçleri bulunmamakta ve okulla merkezi yönetim arasında sıkışıp kalmaktadır. Buna bağlı olarak iş stresleri de artmaktadır (Lainas, 2010, s. 469).

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel stresin ağırlıklı olarak; siyasal karışma ve baskılar, yetersiz iş gören sayısı ve niteliği, araç-gereç yetersizliği, aşırı iş yükü, aile ve sosyal yaşama zaman ayıramamak, kendini geliştirme imkanının yetersizliği ve aşırı yazışmalardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Ural, 2002, s.1).

Yöneticilerin ve işgörenlerin iş yerinde karşılaştıkları stres kaynakları, onları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilemekte ve verimliliklerinin azalmasına neden olmaktadır. İşe devamsızlık, işe geç gelmek, çevresindekilerle kötü ilişkiler içinde olmak, verimli olamamak, sorumsuzluk, işe karşı ilgisiz davranmak, zamanı etkin kullanamamak, düşük moral gibi örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal sonuçlar da doğurmaktadır (Şahin, 2005, s.55-56).

Yukarıda belirtilen çalışmalar eğitim yöneticiliğinin oldukça stresli bir görev olduğuna ilişkin bir takım belirtiler sunmaktadır. Bunu daha iyi anlayabilmek için bu stresi yaratan potansiyel kaynakların ne olduğunu anlamak gerekmektedir.

## **2.4. Stresin Potansiyel Kaynakları**

### **2.4.1.Fiziksel ve Çevresel Faktörler**

Çevresel belirsizlik bir örgütün yapısını etkiler. Bunun yanında örgütteki çalışanların stres seviyelerini de etkiler.

Çevresel etkileri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz:

1. Ekonomik Belirsizlikler ve Politik Belirsizlikler
2. Fizikî Çevre Şartları

#### **2.4.1.1.Ekonomik Belirsizlikler ve Politik Belirsizlikler**

İş akışındaki değişiklikler *ekonomik belirsizlikler* yaratabilir. Eğer ekonomi daralıyor ve kötüye gidiyorsa, insanlar artan bir oranda iş güvencesi açısından kendilerini gergin hissedebilirler. Örneğin 1930 yıllarda yaşanan Büyük Buhran zamanında intihar olaylarının bir roket gibi artış göstermesi bir tesadüf değildir. Küçük ekonomik daralmalar bile stres

seviyesinde bir artışa neden olmuştur. Çünkü daralmaların geçici olarak işten çıkarma, eksik ücret ödemesi, sürekli işten çıkarma, ücretsiz izin gibi birtakım sonuçları bulunmaktadır (Robbins, 1993, s.637-639).

#### **2.4.1.2.Fiziki Çevre Şartları**

##### **2.4.1.2.1.Farklı Sıcaklık ve Nem Oranı**

İnsan vücut ısısı 37 derecedir. Vücut ısısı belirli sınırların dışında kaldığı zaman vücudun dengesi bozulur ve rahatsızlık ortaya çıkar. Yapılan araştırmalarda organizmanın normal ısı dengesini bozmaya en ideal sıcaklık derecesi 18 derecedir.

Yüksek nem oranı insanı bunaltırken, düşük nem ve aşırı kuru hava oranı ise çalışılan ortamda rahatsızlığa neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda en uygun nemlilik oranının 0.030-0.070 arasında olduğu tespit edilmiştir (Eren, 2001, s.282).

##### **2.4.1.2.2. Hava Basıncı Değişimleri ve Hava Akımları**

Hava basıncının aniden artması ve azalması durumları, organizmanın doğal dengelerinde birtakım bozulmalara yol açarak stres vericiler arasında yer almaktadır.

Bundan başka rüzgarların da ruhsal duruma bağlı olarak insan davranışları etkilediği bilinmektedir. Köknel (1987)'e göre yapılan araştırmalarda lodos rüzgarlarının kan basıncı yüksekliği, kalp damar rahatsızlıkları ve astım gibi hastalıkları hızlandırıcı etkilere sahip oldukları da tespit edilmiştir.

##### **2.4.1.2.3. Zararlı Atmosfer Kirlenmeleri**

Çevre ve atmosferin doğal bileşimini bozan zararlı maddeler ve gazlar, insanlar üzerinde birtakım olumsuz etkilere sahiptirler. Bu etkinin bilinen en önemli sonucu akciğer kanseridir. Bundan başka havaya karışan zararlı maddeler ve kötü kokular, baş ağrılarına, kusma ve bulantılara, iştahsızlığa, baygınlığa, fiziksel ve zihinsel etkinliğin azalmasına, kızgınlık ve öfkeli durumlarına, çeşitli uyumsuzluk ve dikkatsizliklere ve hatta kazalara bile yer vermektedir.

#### **2.4.1.2.4.Aydınlatma ve Gürültü Sorunu**

Aydınlatma konusunda ise aşırı parlak veya çok az düzeydeki ışık insanın çevreye uyumunu zorlaştırmaktadır. Göz organını bu uyumsuzluğu insanın üzerinde bir zorlanma yaratmaktadır ve bunun sonucunda ise bir gerginlik ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2006, s.416-420).

#### **2.4.2.Örgütsel Faktörler**

##### **2.4.2.1. Aşırı İş Yükü**

Ertekin (1993)'e göre işin birçok yönü stres etmenleriyle doludur. Her şeyden önce aşırı iş, çok iş stres etmenlerinin basında gelmektedir. Aşırı iş yükü etmeni, stresle ilgili rahatsızlıklarda en çok ortaya çıkan ve açıkça fark edilen bir etmendir (Sandıkcı, 2010, s.11).

Cooper (1978)'a göre aşırı iş yükü genel olarak iki grup altında toplanabilir. Birincisi niceliksel iş yükü; diğeri ise niteliksel iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir.

Erdoğan (1980)'a göre niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhine bir uyumsuzluğun olması durumudur (Eroğlu 2006 s.429).

##### **2.4.2.2. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği**

Dubois (1972)'e göre çalışma hayatından kaynaklı stres etkenlerinden bir kısmı örgütteki davranışlarıyla ilgilidir. Genel olarak, bir kişiden, diğerkimseler tarafından beklenen davranışların tamamına birden rol davranışları adı verilmektedir (Eroğlu 2006 s.429). İş yaşamındaki rol davranışlarıyla ilgili olan yönetimsel stres nedenlerini rol çatışmaları ve rol belirsizliği olarak iki grupta toplamak mümkündür.

Şimşek, Akgemci ve Çelik'e göre rol çatışması aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerkilerine oranla daha fazla uyması olarak tanımlanabilir (Kaya, 2004, s.46). Örneğin bir okul müdürü idari anlamda kendisine bağlı öğretmenlerle milli eğitim müdürlüğü arasında aracı rolü oynamaktadır. Üst yönetim bazı durumlarda öğretmenlere karşı kendisini temsil etmesini ve

iletişim sağlamasını, gerekli yönetsel işlevlerde rol almasını isterken, öğretmenler ve diğer ast personel ise bazı durumlarda haklarını daha üst yönetime karşı korumasını isteyebilmektedirler. Bu durum bazı hallerde okul müdürünü bir rol çatışması ile karşı karşıya getirmekte ve stresle mücadele etmek zorunda bırakmaktadır.

Cooper, Davidson ve Antoniou (2003)'a göre bireyler rolleri hakkında yetersiz bilgi sahibi oldukları zaman rol belirsizliği yaşanır. Rol belirsizliği, bir iş hakkında kesinlik ve belirginlik bulunmaması, yerine getirilecek rol davranışlarının neler olduğu konusunda yeterli bilgilerin olmaması halidir. Bireyler iş ile alakalı konularda belirsizlik yaşadığı zaman ortaya çıkar. Bu belirsizlikler, sorumlulukları, işten beklentileri, görevlerdeki zaman dağılımı ve benzeri konularda sıkça karşılaşılır. Böylece kişiler, kendi iş rollerinin amaçları ile kendi çalışma arkadaşlarının rollerinin beklentileri ve iş sorumluluklarının sınırları hakkında da tam manasıyla yeterli bilgi sahibi olamazlar (Ferhanoglu, 2009, s.20).

Bu alanda yapılan pek çok araştırma rol belirsizliğinin birey üzerindeki etkilerinin rol çatışmasına paralel olduğunu göstermiştir. Rol belirsizliğinden şikayetçi olan bireylerin de iş tatminleri düşük ve gerilimleri de yüksek olmaktadır. 1980'lerde yapılan bazı araştırmalar sonucunda rol belirsizliği ile can sıkıntısı ve yaşamdan zevk alamama, düşük iş motivasyonu, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında doğrusal bir ilişki kurulmuştur (İlgar, 2001, s.23).

#### **2.4.2.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni**

İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması bakımından öngörülmüş ve uzun yıllar her toplumda uygulanmakta olan bir nöbetleşme çalışma sistemidir. Vardiyalı çalışma düzeni fertler üzerinde fizyolojik ve psikososyal etkilere yol açmaktadır (Eroğlu 2006 s.431).

Örneğin, gece çalışmak bireyin beslenme, uyku gibi fiziksel aktivitelerini sekteye uğratmakta ve bunun yanında bireyi sosyal ve aile çevresinden koparıp bireyi stres altına sokabilmektedir.

#### **2.4.2.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı**

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken

iş görenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Madencilik, inşaat, metalürji enerji ve nükleer santraller gibi iş kolları gibi kaza olasılığı yüksek olan işlerde çalışanların sürekli kaza yapabilirim endişesi ve gerilimi bireyi çok daha fazla bir düzeyde stres altına sokabilmektedir.

#### **2.4.2.5. Çalışma Şartları**

Çalışma şartları, bir iş görenin işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü, fiziki ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş ve gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi, çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma kavramı içerisinde düşünmek mümkündür. Bu hususları işgörenler tarafında yeterli görülmemesi ve bunları her birinin bir stres etkeni olarak algılanması ve yorumlanmasına sebebiyet verecektir (Eroğlu, 2006, s.432).

#### **2.4.3. Bireysel Faktörler**

Kişilik; insan yapısının davranış biçimlerinin, duygusal durumunun, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik bütünüdür. A ve B tipi davranış biçimi kavramları 1974 yılında Ray Rosenman ve Meyer Friedman tarafından ortaya konulmuştur (Dalyan, 2010, s.11-12).

##### **2.4.3.1. A Tipi Davranış Özellikleri**

İdealistlik, mükemmeliyetçilik, amaçlara ulaşmada dinamiklik, hareketlilik, mücadelecilik, başkalarının önüne geçmek için sürekli rekabet etmekten hoşlanmak A tipi davranış özelliklerine sahip kişilerde bulunan temel özellikler arasındadır. Bu tür insanlar kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, eleştirmekten kaçınmayan, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayreti olan, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, hepsi olmasa bile birçoğu bencil, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, başarıya erişmek ve kazanmak için işlerini her şeyden daha çok önemseyen kimselerdir. Rekabet ve agresiflik kişiyi her şeyi eleştirmeye yöneltir. Bunun yanında, bu kimseler neyin yanlış olduğu ve bu yanlışın nasıl düzeltilip iyileştirilebileceği üzerinde dururlar. Mükemmellik bekleyerek ve hata bularak, yaşadıkları özgüven eksikliğiyle mücadele etmeye çalışırlar (Sweeney ve McFarlin, 2002, s. 258).

A tipi davranış biçimi içinde olan insanları belirleyen üç ana özellik vardır. Rekabet içinde başarıya ulaşma çabası, abartılmış bir zaman darlığı, saldırganlık ve düşmanlıktır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 147).

Aktaş (2001)'a göre A Tipi Kişilik Özelliği gösteren kişilerde yukarıda belirtilen özelliklerin bir çoğu bir arada bulunabilir. Bu çerçevede bu tip kişilerin kanındaki kolesterol oranının yüksekliğine bağlı olarak kalp krizi geçirme riskinin yüksekliğinden de bahsedilebilir. Kurumlar ve işletmeler sıklıkla A Tipi Kişilik Özelliği'ne sahip kişileri tercih edebilirler. Çünkü, verimlidirler ancak, uzun dönemde çabuk yıpranırlar (Sandıkcı, 2010, s.16).

#### **2.4.3.2. B Tipi Davranış Özellikleri**

İş konusunda çok rahat olmak, zaman ve başarı ile pek ilgilenmemek, işte kalite arayışı, başkalarıyla yarışmamak, sakin ve açık konuşmak, kendisinden emin olmak, sağlığına düşkün ve boş vakti bol olmak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak B tipi davranış özelliklerine sahip bir kişinin özellikleri arasındadır. Stres etkisinden kolayca kurtulabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 238).

#### **2.4.3.3. Karma Tip**

Örgütlerde çalışan bireyler A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip insanlara *karma tip* adı verilir. Ancak önemli olan bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir (Tekin, 2009, s.36).

Kuşkusuz insanları A veya B diye iki ayrı ve bir birine zıt kişilik gruplarına ayırmak mümkün değildir. Ancak yapılan testlerle kişinin hangi tipe ne ölçüde yatkın olduğunu belirtmek mümkündür. Bazı insanlar bu iki kişilik tipinin ortasına da düşebilir. İş hayatında bazı iş türleri A tipi bir özellik gerektirir. Yani yarışmacı, mükemmeliyetçi ve sorumluluk duygusu yüksek yöneticileri zorunlu kılabilir. Ancak Bazı işler de B tipi yöneticilere veya iş görenlere daha uygun gelmektedir (Eren, 2001, s. 306).

## 2.5. Stresin Oluşturduğu Etkiler

Stresin oluşturduğu etkileri ve bunun meydana getirdiği sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan inceleyebiliriz.

### 2.5.1. Stresin Bireysel Etkileri

Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı kişi de bile zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumlu olarak etkilediği belirtilmektedir.

Stresin bireysel etkileri fiziksel, psikolojik ve davranış düzeyinde olabilmektedir.

Stresin bireysel etkileri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.239-242).

**Tablo 2.1 Stresin Bireysel Sonuçları**

<b>Davranışsal</b>	<b>Psikolojik</b>	<b>Fiziksel</b>
Sigara	Aile Sorunları	Kalp Hastalıkları
Alkol	Uyku Düzensizliği	Baş ve Sırt Ağrısı
Kaza Yapma	Depresyon	Kanser
Şiddet	Psikolojik Hastalıklar	Diyabet
İsteksizlik	Tükenme Belirtisi	Siroz
		Akciğer ve Deri Hastalıkları

### 2.5.2. Stresin Örgütsel Etkileri

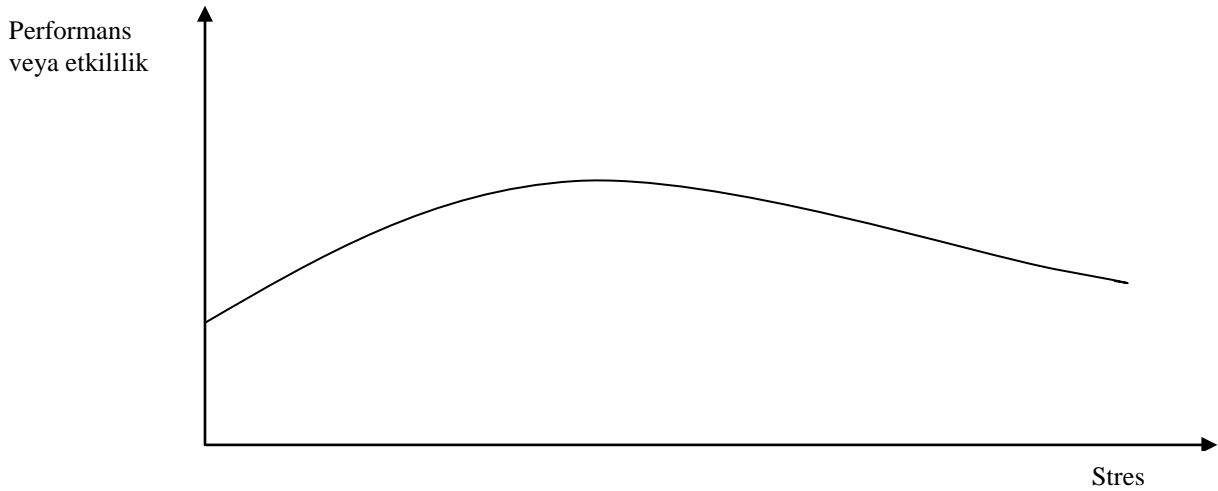
Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları, performans düşüklüğü, işgören devir hızı, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklinde kendini göstermektedir.

#### 2.5.2.1. Performans Düşüklüğü

Stres performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası olarak bilinen bu



araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.



**Şekil 2.1 Performans veya etkinlik ile stres arasındaki ilişki**

### 2.5.2.2. İşgören Devir Hızı

İşgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir, işgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.

### 2.5.2.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.244-246).

## **2.6. Stresle Başa Çıkma Uygulanan Yaklaşımlar**

Genel olarak stresle mücadelede, bireysel mücadele yaklaşımları, sosyo-kültürel yaklaşımlar ve örgütsel mücadele yaklaşımları olmak üzere üç teknik kullanılmaktadır (Eroğlu 2006 s.447).

### **2.6.1. Bireysel Yaklaşımlar**

Bu stratejiler içerik olarak tepkiseldir. Mevcut, varolan stresle mücadeleye yöneliktir. Uzun süreli stresi ortadan kaldırmada egzersiz, çeşitli gevşeme teknikleri, biyolojik geri besleme, davranışsal kendini kontrol, dinlenme, beslenme ve zaman planlaması gibi stratejiler kullanılabilir.

#### **2.6.1.1. Fiziksel Egzersiz**

Stres kaynaklarının çoğunun etkisi ile boyun, omuz ve sırt kaslarında oluşan gerginlik, baş ağrısına neden olmaktadır. Boyun tutulması çok sık rastlanan bir stres belirtisidir. Egzersiz, kasları güçlü bir şekilde kullanması ve derin soluk alıp vermeyi sağlaması bakımından tüm vücudu canlandıran bir tekniktir. Koşma, tenis, bisiklet, jimnastik, aerobik ve yüzme bunlar arasında yer alır. Egzersizin çok çeşidi olmasına karşılık kişinin vücudunu dengeye getiren hareketler dört grupta toplanabilir: Spor ve eğlence niteliğindeki hareketler, aerobik, özel aletler kullanarak vücudun kas sağlığını geliştirme, yoga gibi gerginlik azaltıcı hareketler.

#### **2.6.1.2. Gevşeme Teknikleri**

Gevşeme teknikleri kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi e-sasına dayanır. Zihni, bir mesaj veya bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir. Derin ve rahatlık durumudur. 15-20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içinde açarlar. Birkaç dakika içinde normal duruma döndüklerinde kendilerini oldukça enerjik hissederler. Psikologlar gevşeme tekniklerinin, kalp ahşı, solunum, kan kimyası, deri ısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığını saptamışlardır. Gevşeme teknikleri, yavaş gevşeme, hipnoz, meditasyon ve benson tekniği gibi çeşitli şekillerde, bir uzman yönlendirmesiyle birlikte uygulanabilir.

### **2.6.1.3. Biyolojik Geri Besleme**

Kişilerin vücutlarındaki olayları çeşitli ölçüm aletleri ile gözleme esasına dayanır. Belirli bedensel süreçlerdeki değişiklikler sezgi yolu ile önceden tahmin etmeye çalışılır. Eğer bu uyarılar düzenli bir şekilde değişiyorsa, gevşeme durumuna geçiş daha kolay olacaktır. Bu amaçla kullanılan araçlar termometre, yalan makinesi, galvanik deri tepkisi ölçerleri, elektromiyograf şeklindedir.

### **2.6.1.4. Davranışsal Açıdan Kendini Kontrol**

Ark (1985)'a göre birey kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek düzenlemek suretiyle kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzenlemenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçınmak da bir stratejidir. Bu durumda, kişinin durumu kontrol etmesi sağlanmış olmaktadır.

### **2.6.1.5. Dinlenme**

Dinlenme konusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- İşinizin dışında dinlenmek için zaman ayırın.
- Meditasyon ve gevşeme teknikleri uygulayın.
- Az TV izleyin, ilginç kitaplar okuyun, korku filmi izlemeyin.
- A tipi kişiliğiniz varsa B tipine geçmeye çalışın (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.246-247).

### **2.6.1.6. Beslenme ve Gıda Rejimi**

Sağlığın beslenmeden geçtiğini bilerek, temel beslenmeyi sağlayan yiyeceklerin dengeli bir bileşimini oluşturmak önemlidir. Aşırı yağlı yememek, şeker ve kaloriden uzak kalmak, alkol ve sigara kullanmamak, sakinleştirici ve uyku ilacı kullanmamak, kafeinli içeceklerden uzak durmak stressiz bir yaşam için gerekliliklerden bir kaçına örnek olabilir.

## **2.6.2.Sosyo-Kültürel Yaklaşımlar**

### **2.6.2.1.Aile Hayatı**

Aile, bütün insan topluluklarında bulunan, temel ve evrensel bir sosyal kurumdur. Ailenin temel fonksiyonlarından biri, evli eşler arasındaki kadın-erkek ilişkilerini düzenlemek ve topluma yeni bireyler kazandırmaktır. Diğer bir önemli fonksiyonu da, kişilerin biyolojik ve psikososyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlamaktır. Ortalama her insanın, zaman itibariyle günlük yaşantısının önemli bir kısmı aile içinde geçmektedir. Buna göre, aile hayatının niteliği, insanın ruh ve beden sağlığı bakımından önemli bir sosyal ve çevresel etkidir. Böyle olunca da, fertlerin aile bireyleriyle olan ilişkilerinin düzeyi, genel olarak bütün yaşama tarzına etkili olabilecek güçlü bir davranış motifidir.

### **2.6.2.2. Sosyal Destek Grupları**

Hill (1987)'e göre insan, sosyal bir varlık olarak, belirli bir bağlılık ihtiyacına sahiptir. Bağlılık ihtiyacı, başkaları tarafından ilgi görme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma, çevresine karşı sevgi gösterme ve karşılığında sevilme gibi duygulardan meydana gelmektedir. Fertlerin bağlılık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir kısmı, birinci olarak aile ve yakın akraba çevresinde, ikinci olarak da çeşitli sosyal destek grupları içerisinde tatmin edilirler. Yapılan incelemelere bakılırsa, belirli bir sosyal destek grubu içerisinde olan fertler duygusal, bilgisel, dostluk ve maddi bakımlardan birbirlerine destek olmaktadır. Bu anlamda çok sayıda olumsuz hayat olaylarıyla karşılaşan ve buna karşılık belirli bir sosyal destekten yoksun olan kişiler, yüksek sosyal desteğe sahip benzerlerine göre, depresyonlu durumlara daha fazla maruz kalırlar.

### **2.6.2.3. Dini Hayat**

Landberg (1970)'e göre, dini inançların temel kaynağı, insanların kendilerinden daha üstün bir güce inanmalarıdır. Dinin birçok sosyal fonksiyonları yanında, en önemli görevlerinden biri de, günlük hayatın gerilimler ve sıkıntılarla dolu ortamı içinde, insanı gönül huzuruna götürecek yolu bulmada, ona bir dizi çabalar ve hedefler gösterme imkanı vermesidir. Belirsizlikler ve tehlikelerle dolu bir dünyada, iç huzur ihtiyacının çok güçlü bir şekilde duyulduğu yer ve zamanlarda, dinsel özlemlerle karşılanmaktadır.

Dini inanç ve uygulamaların, stres yönetimi bakımından iki tür yararı vardır. Birincisi, dini inancın yaşama tarzı bakımından çeşitli gerilim etkenlerinden daha az etkilenmeye ortam hazırlamasıdır. İkincisi ise, onların çeşitli sebeplere bağlı olarak maruz kaldıkları gerilimin zararlı sonuçlarını hafifletecek yollara ve mekanizmalara sahip olmalarıdır. Bu anlamda, intihar, aşırı hayal kırıklıkları ve stres durumları karşısında sıkça gözlenen bir olaydır. Bu konuda yapılan araştırmalara bakılırsa, belirgin şekilde dini inançlara sahip olanlar, nispeten dini inançları zayıf olanlardan çok daha az intihara kalkışmaktadırlar (Eroğlu, 2006 s.452-454).

### **2.6.3. Örgütsel Yaklaşımlar**

Pehlivan (2002)'a göre iş yaşamından kaynaklanan örgütsel düzeyde stres başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir (Kılınç, 2008, s.113).

#### **2.6.3.1. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Bingöl (1982)'e göre çalışan kimselerin fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozan çeşitli gerilim sebeplerinden önemli bir kısmı, iş hayatındaki ilişkilerden ve işyerindeki çevre şartlarından kaynaklanmaktadır. Stres yönetimi bakımından, örgütler ve işletme yöneticileri tarafından alınacak bazı tedbirler, işgörenlerin şikayetlerinin nispeten azalmasına ortam hazırlayabilir. Bu konuda yöneticilerin temel yaklaşımı, öncelikle işgörenlerin en fazla şikayetçi oldukları ve tatminsizlik duydukları hususları tespit etmek olmalıdır. İşgörenler tarafından belirtiler şikayet ve hoşnutsuzluklar, şiddet ve önem derecesine göre sıralanarak, bunlar içerisinde çözümlenmesi mümkün olanlar belirli bir çözüme kavuşturulmalıdır. Bu bakımdan, şikayetlere önem verilmesi, bunların ortaya çıkarılarak belirli bir sonuca ulaştırılması, işyerindeki gerginlikleri azaltma yönünde önemli bir adımdır (Eroğlu 2006 s.455).

Bazen de yöneticiler tarafından iş görenlerin görev tanımlarını zenginleştirmek, kendilerini daha fazla geliştirmeye yönelik olanaklar sağlamak, rutinden uzaklaştırmak iş stresinden uzaklaşmalarına neden olabilir (Luthans,1995,s.313).

### **2.6.3.2. Uygun Bir Örgüt İklimi Oluşturmak**

Örgüt ve işletme yöneticilerinin, işyerinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir beşeri ilişkiler düzenini kurmaları halinde, çalışma hayatının ve işlerinin cazibesi daha da artacaktır. İşgörenlerin kendi aralarında samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast-üst ilişkilerine sahip olmaları, gerilim ve sıkıntı duygularını azaltan önemli etkenlerdir. Bunlardan başka, etkili bir iletişim sistemi, karşılıklı güven ve sorunları açıklıkla tartışma ya da konuşma imkanı, örgütsel iklimi belirleyen unsurlar arasındadır. Belirli zaman ve günlerde, işgörenlerin de katılabileceği eğlence ve dinlenme toplantılarının düzenlenmesi, örgüt içi dayanışma ve kaynaşmayı sağlayan tedbirlerden biridir (Eroğlu 2006 s.455).

### **2.6.3.3. Çalışanların Stresini Azaltılması İçin Destek Programları Hazırlamak**

İş stresiyle baş edebilmek için bazı özel programlar veya danışma hizmetleri geliştirilebilir. Bu amaçla çalışanları destekleme programları (Employee Assistance Programs –EAPs) denen bu danışma hizmetleri, çalışanların bireysel problemlerini çözmeye onlara destek sağlamak için oluşturulabilir (Seyfarth, 2005, s.208-209).

Bunun yanı sıra şirketler çalışanlara onların günlük yaşamlarında nasıl beslenmeleri, nasıl egzersiz yapmaları veya kötü alışkanlıklardan nasıl uzak kalacaklarına ilişkin sağlıklı yaşam programları (wellness programs) düzenleyebilir ve böylece onları stresten uzak tutabilirler (Sweeney ve McFarlin, 2002, s.266).

Sonuç olarak iş stresi farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma örgütleri stresle baş etmek için bu özellikleri dikkate alarak uygun stratejiler belirlemelidirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, stresle ilgili olarak yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış bazı çalışmaların özetlerine yer verilmektedir.

#### 3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tekin (2009) tarafından yapılan araştırmanın, ilköğretim okul müdürlerinin stresle başa çıkma stratejileri arasındaki farkın bazı değişkenler açısından incelenmesini; elde edilen bulgularla, okul müdürlerinin stresle başa çıkma stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Çalışmanın evrenini 2007-2008 yılları arasında İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticileri, örneklemini ise Bornova, Buca, Konak, Karşıyaka ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinden basit (seçkisiz) örneklem tekniği ile belirlenen 118 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada Şahin ve Durak'ın (1995) üniversite öğrencilerinin psikolojik stres belirtilerini ölçmek Türkçe'ye uyarladıkları "Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği" ve Porter (1961) tarafından geliştirilen, Yalçınkaya (2000)'nin Türkçe'ye uyarladığı "İş Doyum Ölçeği" adlı ölçme araçları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, saygınlık alt boyutu dışında diğer tüm alt boyutlarda, okul müdürlerinin ideal iş doyumlarının, gerçek iş doyumlarından daha düşük olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin, "sosyal, otonomi ve kendini gerçekleştirme" gereksinim alanlarındaki doyum düzeylerini artırıcı özgür örgütsel ortamlar oluşturulmalıdır. Okul müdürlerinin okuldaki uygulamalarla ilgili özerklik alanı genişletilmeli, yeni, farklı ya da özgün uygulamaların okullarda hayata geçmesini kolaylaştıracak yasal düzenlemeler yapılmalı; okulların söz konusu değişim için duyacağı kaynaklar sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin yaratıcılığı ve girişimciliği üst eğitim yönetim birimleri tarafından desteklenmelidir. Bu konuda Milli Eğitim sistemimizin merkeziyetçi yapısı değiştirilerek, bölgesel ve yerel örgütlenmeye doğru gidilmelidir.

Öztürk (1995) tarafından yapılan araştırmanın, ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algılan, stres düzeyleri bu algı ve stres düzeylerinin deneklerin kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ve deneklerin okul iklimine ilişkin algılan ile stres düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için araştırmanın evrenini oluşturan İzmir metropol alanı içerisindeki 306 ilkokuldan rastgele 14 ilkokul seçilmiş, bu ilkokullarda görevli 389 öğretmen içerisinde,

gönüllü olan 199 öğretmen bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Belirlenen 3 alt probleme dayalı olarak öğretmenlerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algılarını belirleyebilmek için 46 sorudan oluşan, Örgütsel İklimi Betimleme (OCDQ) Anketi ile, öğretmenlerin stres düzeylerini ölçebilmek için; 3 bölüm ve 92 sorudan oluşan Minnesota Öğretmen Gerilimi Ölçeği kullanılmıştır. Deneklerden elde edilen verilere dayanılarak deneklerin, çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algıları ve stres düzeylerinin, onların kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini, belirleyebilmek için Varyans Analizi uygulanmış, anlamlı bir farklılığın olduğu durumlarda bu farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için, Duncan ve Scheffe Anlamlılık Testleri uygulanmıştır. İkili gruplar arasındaki farklılığı belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Deneklerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algıları ile stres düzeyleri arasındaki ilişki, Korelasyon Analiziyle test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda deneklerin bitirdikleri okula, yaşlarına, cinsiyetlerine ve görev yaptıkları okulun bulunduğu semte göre, çalıştıkları okulun iklimine ilişkin algılan arasında, anlamlı farklılıklar olduğu ve çalıştıkları okulun iklimini algıları ile stres düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kaya (2004)'nın araştırmasının amacı Kayseri ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmektir. Araştırmada 80 işletmede 155 küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında Thurstone Tipi Ölçek kullanılmıştır. Anket formları SPSS ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticiler için en önemli stres kaynağını “ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler”, ikinci olarak “işletmenin finansman problemleri ve üçüncü sırada ise “dinlenmek ve sevilen işleri yapabilmek için yeterli zaman bulamama” yer almaktadır.

Gürol (2008) araştırmasında İstanbul ili Anadolu yakasında görev yapan öğretmenlerin duygusal zeka düzeylerinin nasıl olduğu ve buna bağlı olarak stresle başa çıkma becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; öğretmenlerin duygusal zeka puanlarının belirlenmesi amacıyla geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan duygusal zeka ölçeği ve stresle başa çıkma beceri düzeylerini anlamaya yönelik olarak stresle başa çıkmaya yönelik beceri ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi için SPSS 11.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre iyimserlik ile stresle başa çıkma becerileri arasında, duygulardan faydalanma ile stresle başa çıkma becerileri arasında, duyguların ifadesi ile stresle başa çıkma becerileri, duygusal zeka ile stresle başa çıkma becerileri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.



Sandıkçı (2010) araştırmasında, stresin tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini belirlemek ve stres ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı ve bununla birlikte araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri itibarıyla tükenmişlik boyutları ve stres farklılıkları bakımından incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma Diyarbakır ilindeki ilköğretim, ortaöğretim, anaokulu/kreşlerde görev yapan 498 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Elde edilen veriler frekans analizleri, t testi, Anova testi, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmada stres ile tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna dair altı adet hipotez öne sürülmüş ve hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Araştırma sonucuna göre stres düzeyi yükseldikçe tükenmişlik boyutlarının düzeyi de anlamlı bir şekilde pozitif yönde yükselmektedir. Bununla birlikte stresin tüm tükenmişlik boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

### 3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Wild ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çalışmada, Amerika'daki iki yıllık okul dekanlarının rollerine ilişkin yaşadıkları stres ve stres faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Toplam 2000 dekinden, 394 okulda 750 örneklem belirlenmiş, fakat 200 okuldan toplam 324 kişiden anketlerde geri dönüş yaşanmıştır. İki Yıllık Okul Dekanları Stres Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda sırasıyla İnsan İlişkileri Yönetimi, gerçek iş talepleri, profesyonel / kişisel yaşamını yönetme, rol gerginliği, liderlik ve burs dengeleme, mali sorumluluklar, dış seçim bölgesi talepleri, idari kimlik, profesyonel olgunluk olarak dokuz ana temadan dekanların iş stres yaşadıklarını tespit etmiştir.

Wiggings (1988) araştırmasında, eğitim kurumlarındaki mesleki streste stresörlerin yönetsel rol arasındaki ilişkileri bulunması amaçlanmıştır. Araştırmada Amerika Birleşik Devletleri Oklahoma Eyaleti'nde devlet okullarında çalışan yöneticiler arasından rastgele seçilen kişilere Yönetsel Stres Anketi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda zaman kullanımı, iletişim ve ağır iş yükü devlet okullarında çalışan yöneticiler için ana stres kaynakları arasında gösterilebilmektedir. Bunun haricinde toplam örneklemin %13'ünde yöneticilerin yürüme, koşma, yüzme gibi hiçbir aktivite yapmadıkları, spor yapanların yapmayanlara göre daha az iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir.

Lam (1984) makalesinde, devlet okullarında çalışan yöneticilerin yaşadıkları iş stresinin kaynakları 12 farklı hücrede aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

**Tablo 3-1 Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarının Sınıflandırılması**

Stres Çeşitleri	Stres Kaynakları		
	Örgüt dışından uyarılmış	Örgüt içinden uyarılmış	İçsel Uyarılmış
<i>Rol Dayanan</i>	Kontrol ve Yönetim	Otorite Yapısı	Taahhüt ve Doyum
<i>Göreve Dayanan</i>	Kaynak Yetersizliği	Bakım fonksiyonu	İşlevsel/Rol Belirsizliği
<i>Sınır Koyma - Kapsama</i>	Program Talepleri	Denetim	Kişilik
<i>Çatışma- Arabuluculuk</i>	Değer Uyumluluğu	Personel	Rol

Sorenson (2007) çalışmasında, eğitimde stres yönetiminin nasıl olması gerektiği ve stresle başa çıkma mekanizmalarından bahsetmiştir. Makalesinde strese neden olan sebepleri mutsuz çalışma ortamı, zorba denetleyiciler, organizasyon eksikliği, aile ve mali problemler, önemli tarihler, aşırı iş yükü, az iş tecrübesi, rol belirsizliği olarak belirtmiştir. Ardından stres sonucu ortaya çıkan belirti ve davranışları düşmanlık, negatif ya da sıkıntılı, savunmacı ya da hassas, hata eğilimli ya da kötü karar verilebilmesi, alkol, tütün ya da ilaçların kullanımının artırılması, enerji kaybının oluşması ve isteksizlik, aşırı ya da az beslenme, fiziksel ya da ruhsal sorunların ortaya çıkması (baş ağrısı, sırt ağrıları, sinirlilik, huysuzluk) şeklinde ifade etmiştir. En sonunda ise stresi ortadan kaldırmaya yönelik olarak dua, gevşeme eğitimi (meditasyon, hipnoz, biofeedback tedavisi), işinde hedefler koyma, anlamlı iş istemek, rehabilitasyon programlarına katılmak (kilo vermek, doğru beslenmek, alkol kullanımını ve sigarayı bırakmak), sosyal bir ağ geliştirmek (aile ve arkadaşlarla vakit geçirmek), kendine vakit ayırmak (televizyon seyretmek, kitap okumak, bilgisayar oynamak, bir hobiyle uğraşmak), uzaklaşmak (bir hafta sonu tatile gitmek, seyahate çıkmak, sinemaya gitmek) gibi tekniklerin kullanılabileceğini belirtmektedir.

Lainas (2010) çalışmasında, merkezi bir eğitim anlayışına sahip olan Yunanistan'da eğitim yöneticilerinin iş stresini ve sebeplerini bulmayı amaçlamaktadır. Araştırmaya 357 eğitim yöneticisini katmıştır. Araştırmanın sonucunda iş stresinin yöneticiler açısından farklı kaynaklardan geldiğini ve bu kaynakların beşeri ve mali kaynakların eksikliği, ulusal eğitim politikalarının ve reformlarının uygulanması, yöneticilerin çalışma özellikleri ve doğası olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında uygulanan etik süreç, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, araştırma sürecinde yaşanan zorluklar ve araştırmacının araştırmadan elde ettiği kazanımlar belirtilecektir.

#### 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma nitel desende oluşturulmuştur. Işıkoğlu (2005)'na göre nitel araştırma yöntemlerinde olay ve olgular doğal ortamlarında gözlemlenir. Bu bağlamda birden fazla ve sosyal olarak yapılandırıldığına inanan nitel araştırmacı, sosyal olayları araştırırken bunların gerçekliğini doğal ortamlarda insanları inceleyerek araştırmasını yapar. Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekliği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitimsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarına zenginlik katar (Yaman, 2007, s.131).

Araştırmada ilköğretim okulundaki yöneticilerin, stres hakkındaki algı ve düşüncelerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Yin (1984)'e göre durum çalışması, araştırılan olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde inceleyen, olgu ve içinde bulunduğu ortam arasındaki sınırların kesin hatlarla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Özçelik ve Yıldırım, 2002, s.5).

Araştırmada durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül çoklu durum desenlerinde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır. Örneğin okullarda örgütsel konusunu çalışmak isteyen bir araştırmacı, sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir devlet okulunu, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek bir devlet okulunu ve bir özel okulu seçebilir. Her bir okulda örgütsel öğrenme konusunda geliştirdiği boyutlara bakan araştırmacı, daha sonra bu okulları birbirleriyle karşılaştırabilir. Burada önemli olan nokta, tıpkı deneysel çalışmalarda olduğu gibi,

araştırmacının her üç okulda da aynı şeylere bakıyor, aynı boyutlar hakkında verisini topluyor olmasıdır. Bu tür desenlerde araştırmacının, tek bir problem durumundan yola çıkarak alana ya da okullara standart bir araçla gitmesi (örneğin standart görüşme ve gözlem formları) ve her üç durumda da karşılaştırılabilir veriyi toplaması önemlidir. Aksi takdirde durumlar arasında karşılaştırma yapmak mümkün olmayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.291-292).

#### 4.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubu bütüncül çoklu durum desenine uygun olarak, Antalya İli Muratpaşa, Kepez ve Konyaaltı ilçelerinde çalışan ilköğretim kurumları yöneticileri arasından seçilerek oluşturulmuştur. Muratpaşa ilçesinden 6 okuldan 7 yönetici, Kepez ilçesinden 3 okuldan 5 yönetici ve Konyaaltı ilçesinden 1 okuldan 1 yönetici olmak üzere 5'i müdür ve 8'i müdür yardımcısı olmak üzere toplam 13 adet ilköğretim kurumu yöneticisi seçilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine ve gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Maksimumu çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, görelilik olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.106). Bu çalışmada, Antalya İlindeki farklı ekonomik ve sosyal çevrelerdeki okullarda çalışan yöneticilere ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu bu duruma uyan ve gönüllük esasına göre seçilen 5 müdür ve 8 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 13 ilköğretim kurum yöneticisi oluşturmaktadır. Bireysel görüşmelerde 13 yönetici ile görüşülmüş, odak grup görüşmelerinde bu yöneticilerin 6 tanesi ile görüşülmüş, bu yöneticilerden 3 tanesinin okulunda gözlem yapılmış, 1 tanesinin ise doküman ve belgeleri incelenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 2'si bayan, 11'i erkektir. Öğrenim durumu bakımından yöneticilerin hepsi üniversite mezunudur. Yöneticilerin yaş ortalaması 41,6 yıl ve yöneticilikte hizmet yılı ortalaması 8 yıl ve öğretmenlikteki hizmet yılı ortalaması 10,6 yıldır.

Katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken aşağıdaki kodlama sistemi kullanılmıştır. MY; Müdür Yardımcısı M; Okul Müdürü olduğunu ifade etmektedir. Bunun haricinde yöneticilerin çalıştıkları okullar büyük harflerle kodlanmıştır. Örneğin (B,MY1) B okulunda görev yapan birinci müdür yardımcısını ifade

etmektedir. Aşağıdaki tabloda kodlamalar ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 4-1 Araştırmada Kullanılan Kodlar**

İlçesi	Okulun Kodu	Yönetici Kodu
Muratpaşa	A	M1
		MY6
	B	MY1
	C	MY5
	D	M3
	E	M2
Kepez	G	MY2
		MY3
	H	MY4
		MY7
	I	MY8
Konyaaltı	J	M5

### 4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç farklı nitel veri toplama yönetimi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Katılımcıların yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulara ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayanan katılımcı türüne uygun bireysel ve odak grup görüşme formları uygulanmıştır.

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi gözlem formlarıdır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler haricinde onların nasıl bir ortamda çalıştıkları not tutma yöntemiyle yönetici gözlem formlarına kaydedilmiştir.

Araştırmada üçüncü veri toplama yöntemi dokümanlardır. İlköğretim kurumları yöneticilerinin kendi aralarında yaptıkları iç yazışmalar, tutanaklar, bilgi, belgelerin incelenmesi sonucu elde edilen bulgulardır.

### 4.3.1. Görüşme Kayıtları

Patton (1987)'a göre, bir bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamak görüşmenin amacıdır. Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenmeyi anlamaya çalışırız (Yıldırım ve Şimşek,2005, s.120).

Günergin (1992)'e göre görüşme “belli bir amaç doğrultusunda tarafların planlı olarak bir araya gelerek yüz yüze ve sözel olarak bilgi, düşünce, öneri ve fikir alışverişidir” (Yiğenoğlu, 2007, s.67).

Görüşme türleri çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi de katılımcı sayısına göre olan görüşmelerdir. Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeler ikiye ayrılmaktadır: bireysel ve (odak) grup görüşmeleri.

Karasar (1999)'a göre bireysel görüşmelerde; görüşmeci ile cevaplayan (görüşme yapılan kişi) haricinde kimsenin görüşmede bulunmamaktadır. Kişiye özgü bilgilere daha çok bireysel görüşmelerde ulaşılır. Fakat öte yandan bireysel görüşmelerde edinilmeyen bilgilere de grup görüşmelerinde ulaşılabilir. Grupla görüşmelerde ise; ortak bir problem etrafında, oluşan etkileşimle sorulara yanıt verecek grupla yapılır, bu esnada görüşmeci de gruptaki kişilerin görüşmenin amacından sapmadan ilerlemesini sağlamak ve not almakla görevlidir (Tiryaki, 2006, s.4).

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından biri görüşmedir. Görüşme sorularının oluşturulması için bir takım çalışmalarda bulunulmuştur. İlk olarak sorular yapılan alanyazın taramasıyla kavramsal çerçevede oluşturulmuş ve ardından görüşme formunun yapılandırılması için katılımcılarla ön görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra uzman görüşü alınarak açık uçlu sorulara dayandırılmış yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturulmuştur. Bu formlar kullanılarak bireysel görüşmeler sürdürülmüştür. Sonunda bireysel görüşmeden elde edilen veriler ışığı altında açık uçlu sorulara dayandırılmış yarı yapılandırılmış odak grup görüşme soruları oluşturulmuştur.

Bu tekniğin araştırmacıya görüşmenin akışına bağlı olarak değişik paralel ya da alt soruları sorma imkânı vermesi ve bu sayede araştırmacının görüşmenin akışını etkileyerek kişinin yanıtlarını daha da açmasını ve aydınlatmasını sağlaması sebebiyle araştırmada yarı

yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmıştır.

Bireysel görüşmelerde edinilmeyen bilgilere ulaşmak ve bireyin tek başına vereceği cevaplar ile grup içindeki etkileşimi sonucu vereceği cevapların farklı olacağı varsayımı ile bu araştırmada bireysel ve odak grup görüşme türleri kullanılmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama olarak 20 dakika sürmüştür. Görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazındaki bu kayıtlar daha sonra metne çevrilmiştir.

#### **4.3.2. Gözlem Formları**

Araştırmada bir diğer veri toplama aracı olarak gözlem kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin birkaç nedeni vardır. Gözlem, herhangi bir ortamda ya da kurumda oluşan davranışı ayrıntılı olarak tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.169). Bu çalışmada yapılan gözlem sonucunda ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Yapılan alanyazın taramasında konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların genellikle anket tekniğiyle yapıldığı görülmüştür. Fakat burada birçok veri birinci elden temin edilememektedir. Yani kontrol edilemeyen koşullarda yapılan bir ankette yer alan soruları, araştırmaya katılan bireyler doldurur ve bu yolla ikincil veriler elde edilir. Gözlem tekniğinde ise veriler ikinci elden gelmez. Araştırmacı davranışı doğrudan ve doğal çevresi içinde gözler. Böylece gözlem çalışılan konuyla ilgili bireylerin bütün yönleriyle ve derinlemesine irdelenmesini olanaklı kılar (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.173).

Araştırmacı tarafından önce gözlem tekniğinin uygulanmasıyla ve ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları stresle ilgili geniş bir alanyazın taraması yapılmıştır.

Araştırmacı, daha önce kendileriyle bireysel görüşme yapılmış olan 3 yöneticiden her birini 120 dakika ve toplam 360 dakika kendi doğal ortamlarında gözlemiştir. Araştırmacı yöneticilerin odasına girmiş, yöneticilere gözlemin amacı ve nasıl yapılacağıyla ilgili kısa bir açıklama yapmıştır. Araştırmacı, yöneticinin odasında uygun bir yere oturmuş ve odaya gelenlerle ve yöneticilerle iletişime girmemiştir. Bu gözlemlerde yönetici ve odasına gelen kişilerin davranışları not tutma yöntemi ile oluşturulan gözlem formuna kaydedilmiştir.

### **4.3.3. Dokümanlar**

Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.120).

Araştırma problemine ilişkin olarak yazılı ve görsel dokümanların incelenmesi daha zengin ve kapsamlı bir çıkarım sağlanması açısından oldukça önemlidir. Zira olguya ya da olaya ilişkin çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplanması farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımların da incelenmesini ve sentezlenmesine imkân sağlayacak bu da araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır. Tüm bunlara ek olarak dokümanlar araştırmanın konusunun geçmişine ya da tarihsel sürecine ışık tutacaktır (Baş ve Akturan, 2008, s.99).

Bu bağlamda ilköğretim kurumları yöneticilerinin kendi aralarında veya üst yönetimle yapmış oldukları yazışmalar, gerek sanal gerekse yazılı olarak tutmuş oldukları kayıtlar araştırma için birer dokümana olarak kabul edilmiş ve bir veri olarak kullanılmıştır.

## **4.4. Verilerin Elde Edilmesindeki Etik Sürec**

### **4.4.1. Araştırmanın Fiilen Yürütüleceği Birimin Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması**

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında gerçekleştirileceğinden dolayı gerekli yasal izinlerin alınması gerekiyordu. Bu yüzden Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı tüm ilköğretim okulları için Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla başvurularak izin alındı.

### **4.4.2. Araştırma İçin Katılımcıların Bilgi Verilmesi ve Katılım İçin Gerekli İzin Formlarının Doldurulması**

Bu araştırmada tek katılımcı türü olarak yöneticiler bulunmaktadır. İlk olarak görüşmeye geçmeden önce katılımcılar araştırmanın amacı hakkında bilgi verildi. Araştırmaya katılımlarının gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirileceği belirtildi. Araştırmada hiçbir surette isimlerinin geçmeyeceği ve kendilerine takma bir isim atanacağını söylenildi. Bu sayede araştırmanın gizliliği ve güvenliği konusunda katılımcılara güven



verildi. Araştırmanın kaydedilmesindeki amacın görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak olduğu belirtildi. Katılımcıların görüşmenin kaydedilmesi konusunda hem fikir olmaları ve araştırmaya gönüllü olarak katılacaklarını beyan etmelerinin ardından onlardan araştırmaya katılım için izin formunu okuyup imzalamalarını istenildi.

#### **4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırma üç çeşit nitel veri toplama aracı kullanılmıştır: bireysel ve odak görüşmeleri, gözlem ve doküman incelemesi. Dolayısıyla tek bir veri çözümleme tekniğine bağlı kalınmayıp veri toplama araçlarının da özellikleri dikkate alınarak veriler çözümlenmiştir.

Fox (1969) içerik analizini, “sözel ve yazılı verilerin belirli bir problem veya amaç bakımından sınıflandırılması, belirli değişken veya kavramların ölçülmesi ve bunlardan belirli bir anlam çıkarılması için taranarak kategorilere ayrılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Yalçın, 2009, s.3).

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkiler ulaşmaktır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir. Birincisi verilerin kodlanması, ikincisi temaların bulunması, üçüncüsü kodların ve temaların düzenlenmesi, dördüncüsü bulguların tanımlanması ve yorumlanmasına ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.227).

Görüşmelerden, gözlem formlarından ve doküman incelemesinden elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Görüşme kayıtları, gözlem formları ve doküman incelemesinden elde edilen veriler ilk olarak NVivo yazılım programından yararlanılarak kodlanmış (kavramlaştırılmış) ve bu kodlar arasındaki ilişkiler (temalar) belirlenmiştir. Daha sonra kodların ve temaların düzenlenmesi yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

#### **4.6. Araştırma Sürecinde Yaşanan Zorluklar**

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde her bir yöneticiden uygun zamanlarda randevu almak oldukça zor olmuştur. Bunun yanı sıra odak grup görüşmesi için farklı semtlerde okullarda görev yapan yöneticilerin hepsini bir araya getirmek benim için oldukça zor

olmuştur. Bundan başka gözlemlerde video kamera kullanmak istememe rağmen bu konuda yöneticileri ikna edememem yüzünden not tutmak zorunda kalınmıştır.

#### **4.7. Araştırmacının Araştırmadan Elde Ettiği Kazanımlar**

Bu çalışmadan sonra görüşme yaptığım insanlarla daha samimi olmaya başladık. Birbirimizle her türlü konuda fikir alışverişi yapıp telefonla veya diğer kanallardan okul ve yönetimle ilgili olarak yardımlaşmaya başladık. Görüşme yaptığım meslektaşlarımla iletişimim güçlenmiştir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

Veri katılımcılardan dört farklı metotla elde edilmiştir. Bunlardan ilki katılımcılarla yapılan bireysel görüşmelerden elden edilen verilerdir. İkincisi, katılımcılarla bireysel görüşmelerden elde edilen veriler ışığında yeniden görüşme sorularının hazırlanıp katılımcılarla odak görüşmesi yapılması sonucunda elde edilen verilerdir. Üçüncüsü yapılan doküman incelemesi sonucu elde edilen verilerdir. Dördüncüsü ise yöneticilerin odalarında yapılan gözlemin gözlem formlarına kaydedilmesinden elde edilen verilerdir.

#### **5.1. İlköğretim Kurumları Yöneticileri ile Yapılan Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular**

##### **5.1.1. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Strese İlişkin Görüşleri**

Yapılan görüşmelerde idarecilere stresin ne olduğu sorulduğunda yöneticilerden beşi stresin bir gerilim ve bunalım hali olduğunu belirtmişlerdir.

Stres, insanın çalışma yoğunluğundan insanın iş yerindeki verimlilik elde edememesinden kaynaklanan bunalım ve gerginlik hali diyebilirim (G,MY2).

Stres, olayların ve hayatın akışının beynimizde kurgulandığı biçimde gerçekleşmemesi sonucu ortaya çıkan psikolojik gerilimdir diye düşünüyorum (D,M2).

Stres, insanların yaşadığı ortamda işleriyle ilgili gerginliklerin insanın üzerinde yarattığı psikolojik durumlar diyebiliriz (M1,A).

Stres, büyük bir gerilim anlamında aslında (C,MY5).

Çeşitli gerilimlerden yaşanan durumlara stres diyebiliriz (I,MY8).

Yöneticilerden biri ise stresin kendisinde negatif bir takım çağrışımlarda bulunduğunu belirtmiştir.

Stresin olumsuz bir kavram olduğunu düşünüyorum. Az stres iyi çok stres kötü değil tamamen kötü bir sözcük (F,M4).

Yöneticilerden ikisi stresi yaşanan olumsuzlukların insanın ruhsal yapısında meydana getirdiği çöküş, çatışma ve sıkıntılar olarak belirtmiştir.

Stres, öncelikle insanın bir çatışma yaşamayı, iç dünyasında sıkıntılarla baş edememesi gibi nedenlerle vücudunda ve ruhsal yapısında meydana gelen çöküşler, çatışmalar ve sıkıntılar diyebiliriz (B,MY1).

Stres denince, dışarıda yaşanan ya da çalıştığınız yerde yaşanan olumsuzlukların bize yansması ve bunun performansımızda yarattığı değişiklikler olarak görüyorum (A,MY6).

### **5.1.2. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi İlişkin Görüşleri**

Yöneticilere iş stresi kavramından ne anladıkları sorulduğunda ise beş yönetici işin gereği olarak iş ortamında yaşadıkları gerginlikleri ve olumsuz olayların kendilerinde oluşturduğu sıkıntılar olarak ifade etmişlerdir.

İş stresi işten kaynaklanan olumsuzluklar ya da o anda çözülemeyen durumlar, problemler, sorunlar insanın üzerinde psikolojik sosyolojik bir baskı oluşturarak bir gerginlik yaratıyor. Buna da kısaca iş stresi diyebiliriz (M1,A).

Fakat iş stresi dediğimiz zaman biraz daha özele indirgemiş oluyoruz biz. İş içerisinde veya iş sahasının içerisinde daha doğrusu gün içerisinde sürekli olmayan anlık gerginlikler, işin olmaması veya işin gecikmesi o an öğrenci ile bir an karşı karşıya kalıyorsunuz aniden bir sorunla karşılaşıyorsunuz. ... bana göre iş içerisinde yaşadığımız gerginliğin adı iş stresi (H,MY4).

İş stresi, okul bileşenlerinin okulun amaçları doğrultusunda yaparken karşılaştığımız engellerin bizim hedeflerimizle çatışmasından doğan bir gerilim halidir (F,M4).

İş stresi, günlük iş ortamında yaşanan bir gerilimdir (I,MY8).

İş stresi bana göre, mevcut rutin yaptığımız işlerin olumsuz yönde seyretmesidir. İş yoğunluğunun dengeli dağılmamasından kaynaklanan bir takım problemlerin yaşanmasıdır (H,MY7).

Görüşme yapılan yöneticilerden biri iş stresini okulda sıcak bir iklimin olmayışından ve eksik iletişimden kaynaklanan içsel huzursuzluk ve sıkıntı olarak ifade etmiştir.

İş stresi de çalışma ortamında işgörenlerle ve iş yeriyle ilişkilendirilen tüm kişi ya da grupların görev tanımlarını tam olarak yapmaması veya görevin yerine getirilmemesi, iş yerinde örgüt kültürünün oluşmaması, sıcak bir örgüt ikliminin olmayışı ve iletişim eksikliği sonucu ortaya çıkan içsel huzursuzluk ve sıkıntıdır (D,M2).

Görüşme yapılan yöneticilerden biri iş stresini bir iş yorgunluğu olarak ifade etmiştir. Stres, benim açımdan bir iş yorgunluğudur (G,MY3).

Bir yöneticisi ise kendisinin yaptığı işi bir güle benzeterek, yaşadığı stresin o gülün dikenleri olduğu şeklinde bir metafor kullanmıştır.

O yüzden nasıl bir gülün dikenleri varsa iş stresi de öyle bir şey (E,M3).

### **5.1.3. Yöneticilerin Yaşadıkları İş Stresinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri**

İlköğretim kurumları yöneticileriyle yapılan görüşmede yönetici stresinin nedenlerini altı tema altında gruplandırabiliriz.

Personel arası yaşanan sorunlar ve bu sorunların idareye yansması birincil kaynak olarak gösterilebilir. Bu grup içinde öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin idareye yansması, öğretmenin idare ile olan ilişkileri, idarenin diğer personelle olan ilişkileri ve yaşadıkları sorunlar ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları stresin bir kaynağı olarak gösterilebilir.

İkinci grupta veli kaynaklı stres söz konusu olabilmektedir. Velilerin okula, öğretmene ve yönetime bakışı, beklentilerinin karşılanma düzeyi yönetici stresinde etkili bir noktadadır.

Üçüncü grupta öğrenci kaynaklı bir stres söz konusudur. Öğrencilerin birbiriyle olan anlaşmazlıkları, öğretmenleri ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların yönetime yansımaları, öğrencinin elde ettiği başarısızlıkların okul idaresine olan yansımaları yöneticiler için ayrı bir stres kaynağını oluşturmaktadır.

Dördüncü grupta ise yöneticilerin amirleriyle olan ilişkileri ön plandadır. Bu noktada amirler tarafından istenen acil ve günlük yazılar ve istemler, resmi toplantılar, yaşanan bürokratik zorluklar ve okulda yaşanan personel yetersizliği stresin kaynakları açısından bir başka neden olabilmektedir.

Beşinci grupta çevre yöneticilerin yaşadıkları iş stresi açısından başka bir kaynaktır. Çevre derken sadece okulun çevresi, mahalle, esnaf değil aynı zamanda günümüzün önemli bir gücü olan medya da stres kaynağı olarak görüşülen yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Altıncı grupta idarecilerin günlük yaşamda yaşadıkları gerginliklerin okula yansımalarından oluşan yeni gerginlikler, kendileri açısından bir başka stres kaynağı olarak gösterilmektedir.

### **5.1.3.1. Personel ile Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

#### **5.1.3.1.1. Öğretmenlerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Görüşülen yöneticilerden dördü öğretmenlerin üzerlerine düşen görevlerini tam olarak yerine getirmemesinden kaynaklanan sorunların kendilerini strese soktuklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerle olan ilişkilerde de bazı öğretmenlerin elini taşın altına sokmaması, verilen görevi yapıyormuş gibi görünüp yapmaması veya kendi aralarındaki öğretmenlerin, arasındaki anlaşmazlıklar bize huzursuzluk olarak tabii ki yansıyor. Biz de bunlara önlem almaya çalışıyoruz ama bir noktaya kadar bunlar bizi yıpratıyor. Mesela verilen görevi nöbet görevini yapmaması, bir öğretmenin orada bir olay meydana geldiği zaman onun sorumluluğunu almaması gibi bu tür sorunlar öğrenci velileri ile öğretmenlerin diyalogları bize yansıyor.....Öğretmenin biri geliyor. E, şu görevini iyi yapmıyor. İşte o şunu iyi yapmıyor. Onun gibi öğretmenler arasındaki nöbet görevini tam tutmayan, derse

biraz geç girmeden kaynaklanan sorunlar. En önemli şey derse geç girmedir. Yani derse 5 dakika girmesi bir sorun. Yani 2-3 dakika içinde girmesi lazım. Ama bazı öğretmenlerin yüzüne bakıyorsun uyarıyorsun (B,MY1).

Sadece öğretmenden kaynaklanan sıkıntılarım oldu. O da rapor aldığı için olmaktadır. Görevini yapmayan öğretmenlerimiz maalesef var. İki de bir rapor alan, derse geç kalan öğretmenlerden dolayı şikayetler geldiği için bana ondan kaynaklanan stresler olmuştur (J,M4).

Üzerindeki sorumluluğu zamanında yerine getirmeyen öğretmenlerin bir takım sorunları olabiliyor (H,MY7).

Çalışma arkadaşlarımızın kendi aralarındaki ilişkileri de kendi sorumluluk alanındaki ilişkileri de bize stres olarak yansıyor. Eğer bir arkadaşımız sorumluluğunu yerine getirmediyse bu sorumluluktan doğan sonuçlar bizim üzerimizde bir stres yaratıyor. Eğer öğretmense ve görevini yerine getiremediyse veya yardımcı hizmetliyse görevini tam yerine getiremiyorsa bu yerine getirilmeyen görevler sonuçta bizi gelip buluyor. Ve biz de bu sorunların giderilmesiyle ilgili olarak çalışıyoruz ama burada bir stres oluyor (M1,A).

Görüşülen yöneticilerden ikisi, öğretmenlerin her türlü öğrenci problemlerini yönetime getirmelerini ve çözümü kendilerinde aramamalarını kendileri açısından başka bir stres unsurunu oluşturmakta olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenler açısından düşünürsek öğrencilerle ilgili her problemi okul müdürüne gelir söyler.....(Öğretmen) en ufak bir sorunda (sorunu) idareye getiriyor. Başından atabileceği bir şey olarak size yönlendirebiliyor (G,MY2).

... öğretmenlerin öğrencilerini sık sık idareye yollamaları bizim işimizi zora sokuyor. Halbuki öğretmen bunu kendisi halledebilecek durumdadır (G,MY3).

Öğretmenlerin gelişmeye açık olmamaları ve kendini geliştirmeleri yönünde bir direnç sergilemeleri, yöneticilerden biri için bir stres kaynağı olarak gösterilmektedir.

Öğretmenlerin hizmet içi eğitim istememesi ve öğretmenlerin değişime karşı

direnişi çok ciddi bir problem oluşturuyor. Bir şey söylediğinizde onların geçmişte bunu böyle yapıyorduk diyebiliyorlar. Ben bunun kişisel olarak bir yanıt olabileceğini düşünmüyorum. Geçen sene böyleydi demek bir yanıt değil. Bunun doğrusu bu diyebilirsiniz, bu daha faydalıdır diyebilirsiniz, ben bunun faydasını geçen yıl gördüm diyebilirsiniz. Ama geçen bu böyleydi ya da üç sene önce böyleydi diye bir yanıtı kabul etmiyorum. Fakat öğretmenlerde duyabileceğiniz yanıt budur. Öğretmenler özellikle değişime karşı direniyorlar. Halbuki okul eşittir değişimdir. Değişim için kuruyoruz okulu, fakat öğretmenlerde bizim için sıkıntı değişimdir. Değişime direnmesinin sebeplerinden biri şu anda hiçbir ödüllendirmesi olmayan hizmet içi kurslar. Milli Eğitim Bakanlığımız hizmet içi eğitim açmak için canla başla çalışıyor. Bunları çoğuna başvurduğum fakat maalesef gidemedim. Çünkü çoğu kapandı. Yetersiz başvuru yüzünden açılmadı. Dolayısıyla değişime bu kadar kapalı üretkenliğe kapalı öğretmenler elbette sıkıntı oluyor. Bu sıkıntılarda bir şeyler yapmaya çalışıyorsunuz. Fakat karşı taraf bu değişime direnince stres oluyor (F,M4).

Yöneticilerden beşi için iletişim eksikliği gibi çeşitli sebebiyle öğretmenler arasında yaşanan gerginliklerin yönetime yansması idare açısından başka bir stres kaynağıdır.

Öğretmenlerden kaynaklanan iş stresimiz kendimizden kaynaklanabilir. Eğer öğretmenler arasında birlik ve beraberliği sağlayamıyorsan eğer öğretmenler arasında ilişkiyi bir şekilde sağlayamıyorsan, ayrımcılık yaparsan farklı davranırsan öğretmenlerden dolayı ister istemez bir stres olur. Ama öğretmenler arasında hiçbir zaman ayrımcılık yapmazsan, öğretmenlere eşit mesafede olursan, öğretmenin dertlerini ve sorunlarını dinlersen iş stresini azaltabilirsin (E,M3).

Öğretmenlerin sıkıntıları olabilir. Bu konuda onları dinlemek gerekir (C,MY5).  
Öğretmenin problemleri beni çok etkiliyor (J,M4).

Çok nadir de olsa öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları sürtüşmeler idareye yansiyabiliyor (I,MY8).

Ayrıca personel arasında gerçek bir iletişim sağlanmamış bir sıcak iklim oluşmamışsa bunların arasındaki küçük de olsa görüş farklılıklarını var olması ve bunun sürtüşmeye yol açması belli başlı stres kaynaklarıdır (D,M2).



### 5.1.3.1.2. Diğer Personel ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi

Yardımcı personelin kendi aralarında yaşadıkları gerginlik ve bu gerginliğin idareye olan yansımaları, idare açısından başka bir stres kaynağı olduğu, bir yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Örneğin memurumla hizmetli arasında bir sorun kendi aralarında bir fotokopi çekme olayı. Öğretmenler sürekli fotokopi gönderiyor. Test çözmek için. Bu fotokopiye de iki arkadaşı görevlendirdik onlar çekiyorlar. Fakat N Hanım ve hizmetli E. Birbirlerine yardımcı olsunlar diye. Her ikisi de tamam diyor ama bazen yoğunluktan dolayı bir çatışma yaşanıyor. N hanım bana ağlayarak geliyor. E bana şunu dedi diyor. Niye böyle diyorum. Ya oturur konuşur hallederiz diyorum. Büyütme falan. İşte böyle geçiştirmeye çalışıyoruz ama sorunlar çok. Bitmiyor.....veya yardımcı hizmetliyse görevini tam yerine getiremiyorsa bu yerine getirilmeyen görevler sonuçta bizi gelip buluyor. Ve bizde bu sorunların giderilmesiyle ilgili olarak çalışıyoruz ama burada bir stres oluyor (M1,A).

### 5.1.3.2. Velilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi

Velilerin okuldan, öğretmenden beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanan gerginliğini okul yönetimine yansıtmasının, yönetici için başka bir stres kaynağı olabileceği yönünde dört adet yönetici görüş bildirmektedir.

..... öğrenci velilerinin beklentilerini tam olarak alamaması ya da çok yüksek beklentileri olmalarından dolayı okuldaki gidişattan memnun olmaması, bunun öğretmene dolayısıyla okula yansımaları.....Velinin aşırı beklentileri. Yani olması gerektiğinden fazla. Bu da bizim toplumumuzda çok yaygın. Öğretmenden çok veya okul idaresinden çok eğitimci olan veliler var. Bu tür sorunlar olabilir (D,M2).

Veliler genelde hep ben haklıyım, öğrenci velisiyim, her şey benim istediğim gibi olmalı yaklaşımı içinde. Halbuki burasının bir kurum olduğunu buranın yönetmeliklerle yönetildiğinin bilincinde değiller. Geldikleri zaman hep alacaklı gibi geliyorlar. Burasının bir kurum olduğunu bilerek ölçülü davranış sergilemiyorlar. Hele bir de çocuğunun bir haksızlığa uğradığını düşünüyorsa

zaten o zamanki hal ve davranışları daha da farklı oluyor, bu da bizi geriyor. Yani iletişim açısından velinin bize bakış açısı, okula bakış açısı, öğretmene bakış açısı bu dediğim konumda gelirse bizim daha da gerilmemize sebep oluyor (A,MY6).

Veliler de bazı olayları anlamadan dinlemeden problem haline getirebiliyorlar. Bazen ufak şeyler büyüyebiliyor. Bu durumlar da stres yaratabiliyor (I,MY8).

Mesela veli öğretmeni şikayet ediyor. Öğretmeni tanıyorsunuz sizin meslektaşınız. Fakat şikayete gelen veli çocuğuna güveniyor ve kendinden emin. Öğretmeni gelip yerin dibine batırıyor. Arkadaşınıza da laf gelmesini istemezsiniz çünkü o benim meslektaşım. Yıllarca beraber çalışmışız. Olumsuzluğu olsa bile bunu veliye yansıtılmamalıdır. Bunun iş etiğine uyması açısından çok önemli (J,M4).

Velilerin çocuğunu iyi tanımaması, ailenin yaşadığı problemler, ailelerin parçalanması veya kendilerinin çocuklarının sorunlarıyla fazla ilgili olmamaları sebebiyle, kendi yaşadıkları gerginlikleri okul yönetimine yansıtılmalarının, yöneticileri gererek onları strese soktuğu düşüncesi yedi adet yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Çocuğunu tanımayan veliler de var. Çocuğunun sorunlarıyla ilgilenmeyen veliler de var. Bunlar da ayrıca bir stres oluşturmakta. Çocuğunun tanımadan, çocuğunun sorunlarını problemlerini dinlemeden ön yargıyla gelip okulu suçluyor. Arkadaşlarını suçluyor. Bazen okuldaki öğretmenleri suçluyor. Bundan dolayı yaşadığımız bir stres oluyor (M1,A).

Veliler açısından değerlendirirsek de velilerin içinde buldukları eğitimi ve kültür yapısı farklı olması sebebiyle en ufak bir sorunu öğretmenle konuşmadan müdür yardımcısı odalarına dalıyorlar (G,MY2).

Velilerin bazen gereksiz sorunları..... bizi strese sokabiliyor (G,MY3).

.....parçalanmış aile çocukları, bunların maddi durumları bunların aileleri olan çatışmaları, kavgaları bunlar ister istemez okula geliyor. Bunlara ister istemez müdahale etmek zorunda kalıyoruz. Daha çok bu yönde bir sıkıntı yaşıyoruz (H,MY4).

Veli ile okul bir bütün halinde ilerlemiyor. Veliler bu işin çok farkında değil. Buna çağdaş hayatın getirdiği problemler mi deriz yoksa sanayileşme mi deriz, bilgi toplumu mu deriz bilmiyorum, ama sonuçta veli ve okul şu konuda hemfikir değil. Veli de okul da idaresiyle öğretmeniyle hizmetlisiyle birlikte bir amaca hizmet eder. O da gelişmiş yasada belirtilen nitelikte bir insan yetiştirmektir. Tabii, veli bizimle bu hedefe giderken okulu bir dost bir yardımcı bir uzman olarak görmeyince orada ciddi bir stres problemi ortaya çıkıyor. Veliyi ikna etmek zorunda kalıyorum. Halbuki veli ben konuşurken karşısında bu işin bir uzmanı konuşuyor diye düşünmesi gerekir. Kişiliğine olmasa bile uzmanlık bilgisine değer vermeli. Ama bizde ciddi bir uzmanlık problemi var. Ben veliyi ikna etmek zorunda kalıyorum. Onun beni dikkate alıp beni bir uzman olarak kabul etmesi gerekir. Bizim bu açıdan geçmişten kaynaklanan ve günümüzde devam eden hatalarımız olabilir, ama sonuçta veli bizim için ciddi bir problem.....Öğrencimizin özel eğitime ihtiyacı var. Özel eğitimin faydalı olduğunu rehber öğretmen, rehberlik araştırma merkezi, okul müdürü, sınıf öğretmeni söylüyor. Fakat veli bunu anlamıyor. Çocuğum gelsin diploma alsın diyor. Burada amaç kim? Amaç çocuk. Öğretmen için de, müdür için de, anne ve baba için de. Ama bu özel eğitime gitmemesi onun yararına değil. çocuğun özel eğitime gitmesine gereksinimi var. Çocuk buradan verim alacak. Ama ben bu konuda veliyi ikna etmekte çok büyük sıkıntılar yaşıyorum. Bana geçen dönem boyunca çok ciddi sıkıntılar yarattı veli. Benzer durumları diğer velilerde de yaşıyoruz. Veliler açısından ikinci bir boyutu da veliler öğrencinin neye ihtiyacı olduğunu bilmiyor. Çocuğunun bir birey olarak görmüyor. Veli çocuğu hala kendi karnında zannediyor. Bu biraz ağır bir tabir oldu fakat veli çocuktan gerekli düzeyde kopuşu sağlayamıyor. Bu da ciddi bir sıkıntı yaratıyor. Veli ile çocuğun problemlerini paylaşmıyoruz. Veli çocuğun ihtiyaçlarından ve onu algılamaktan uzak davranıyor. Burada bir tespitim okulda birinci sınıfta ve ana sınıfında çok ciddi bir veli akını vardır. Bu akın 6. Sınıfa gelince maalesef duruyor. Fakat bizim en çok veliye ihtiyaç duyduğumuz dönem 6 ve 7. sınıftır. Çünkü öğrencide ergenlik dönemi başlar. Çocuk orada çok büyük bir sıkıntı yaşar. Çünkü çocuk artık anne babayı ve öğretmenlerini değil kendine rol model olarak arkadaşlarını alır. Bu alandan veli çekildi mi öğretmen de artık sınıf öğretmeni olmadığından branş öğretmenleri olduğundan kontrol de azalıyor. Çocuk tamamen arkadaş eline kalıyor. Arkadaş eline kaldığı zaman çoğu kez sıkıntı yaşıyor. Bunun pek çok okulda böyle olduğuna eminim. 6,7ve 8. Sınıfta SBS'ye giren çocukların en düşük

puanları 7. sınıftadır. Bunun sebebi çok ciddi bir düzeyde ilgi azlığıdır. 8. Sınıfta veli çocuğun okulu bitireceğini fark eder ve tekrar asılır. Veli derslere asılınca çocukta derslere asılır. Veli çocuğu kravat takınca buraya kadar diyor. Ondan sonra biz de veliyle uğraşyoruz (F,M4).

Olaylar yaşandığında veliyi çağırdığınızda veli asla çocuğuna toz kondurmuyor ve bu olay gerçekleşmiştir, çocuğun bu davranışı için herhangi bir önlem alayım demiyor. Parçalanmış ailelerin fazla olmasından dolayı sorun yaşıyoruz. Çünkü parçalanmış ailelerin çocukları gerçekten çok sorunlu oluyor. Çünkü çocuk ya anne sevgisini ya da baba sevgisini tatmamış oluyor. Ya da her ikisini de görmüyor. Zaten gözlemlediğimizde en çok bu çocuklarda sorun var (C,MY5).

Parçalanmış aile çocukları çok fazla (I,MY8).

### **5.1.3.3. Öğrencilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Yöneticiler açısından öğrenci kaynaklı stres, çeşitli şekillerle oluşturmaktadır. Olumsuz öğrenci davranışlarının idareye yansması, yaşanan öğrenci devamsızlıkları, öğrenci başarısızlıkları bu noktada yöneticiyi etkilemektedir.

#### **5.1.3.3.1. Öğrenci Devamsızlığı**

Yöneticilerin ikisi öğrenci devamsızlıklarının kendilerinde bir stres yarattığı görüşünü ifade etmektedir.

Devamsızlık özellikle çocukların devamsızlık sorunu. 20 günü aşan bir öğrenci hala sınıfta kalmıyor. Devam ediyor ve biz bunda veliden imza alıyoruz onlara mektup gönderiyoruz ama hala bu sıkıntılar devam ediyor. Caydırıcı bir özelliği yok. Yönetmelik elimizi kolumuzu bağlıyor. Maalesef. Yani kesin bir çözüm bulamıyoruz devamsızlık sorununa (B,MY1).

Yine buna bağlı olarak öğrencilerin devamsızlıkları derse girmemeleri bir derse girip bir derse girmemeleri bir başka konu. Böyle bir öğrenciyi görüyorsunuz.... Bu da bizi ister istemez bir gerilime sokuyor (A,MY6).

### 5.1.3.3.2. Öğrenci Davranışları

Yöneticilerden on (10) tanesi, öğrencilerin çeşitli sebeplerle meydana getirdikleri davranış sorunlarının yönetime yansımalarının kendilerini stres altına soktuğunu ifade etmektedir.

Problemlili ailelerden çocuklar geliyor. Sorunlu öğrenciler geliyor. Bu sorunlu öğrenciler okuldaki ortamlarında da sorun yaratıyorlar. Arkadaşlarına sınıftaki öğretmenlere karşı dersi engelleme gibi problemlerle karşılaşıyoruz. Arkadaşlarıyla ilişkilerinde problemler etrafına zarar vermesinden dolayı bir stres yaşıyoruz (M1,A).

.....öğrencinin öğretmeni tarafından tam olarak disipline edilememesinden kaynaklanan yani doğruca her sorunu müdür yardımcılarına götürmesinden kaynaklanan sorunlara dayanmaktadır (G,MY2).

..... öğrencilerin gereksiz yere sık sık idareye başvurmaları bir stres unsurudur (G,MY3).

..... ve böylece çocuklarda gerekli olması gereken davranışları biz kazandıramıyoruz. Bu davranışları kazandıramadığımız için de maalesef bazı davranış bozuklukları ile karşılaşıyoruz okulda. Bunların hepsi bir stres oluşturuyor (H,MY4).

..... öğrenci kaynaklı okul disiplinini bozucu davranışlar -özellikle son zamanlarda bu çok olmuştur, kılık kıyafette olsun, davranışlarda olsun, eğitim yönü ailelerden zayıf gelen ailelerin çocukları bir stres kaynağı oluşturmaktadır (D,M2).

Bazı öğrencilerin olumsuz davranışları... Öğrencilere gerekli uyarılarda bulunuyorsun. Daha iyi olmaları için öğrenci olarak daha iyi davranışlar sergilemeleri için gerekli şeylerde bulunuyoruz. Buna rağmen tekrar aynı davranışı öğrenci gösteriyor. Gösterince de ister istemez sıkıntıya giriyorsun (E,M3).

..... çocukların birbirlerine karşı olan saygısızlıkları, birbirlerine olan

davranışları ve yalan söylemeleri. Mesela öğretmen diyor ki “Oğlum sen arkadaşına vurdun ve ben seni gördüm.” Öğrenci ise “hayır ben vurmadım” diyor. Yani göz göre göre yalan söylüyor. Çocuklara bakıyoruz çok rahatlar ve hiçbir şey umurlarında değilmiş gibi davranıyorlar.....Gelenek ve örflerimiz ve saygı bağlamında birbirlerine olan davranışları ve şakaları o kadar dejenere olmuş ki; öğrencilerden dolayı böyle bir stres yaşıyorsunuz..... Okula geldiğinde çocuk yanındaki arkadaşıyla kalemini paylaşmıyor. Sırasını paylaşmak istemiyor ve kavgalar çıkarıyor. Her kavga sonunda idareye geldiği için hep olumsuz durumlarla karşı karşıya kalıyorsunuz (C,MY5).

Yani öğretmenine karşı saygısızlık, arkadaşlarına karşı saygısızlıktan bahsediyorum. Söyledikleri sözcüklerin onları nereye götüreceğini idrak edememe bizi biraz gerilime sokuyor (A,MY6).

Çok yanlış davranışlar içine giren öğrenciler olabiliyor (H,MY7).

Öğrencilerin kendi aralarında meydana gelen sıkıntılar, öğretmenlerin öğrencileri ile ilgili yaşadığı sıkıntılar olabilir (I,MY8).

### **5.1.3.3.3. Öğrenci Başarısı**

Görüşülen ilköğretim kurumları yöneticilerinin iki tanesi öğrencilerin akademik ve sosyal düzeyde gösterdikleri başarı düzeylerinin kendilerini etkilediklerini belirtmektedirler.

.... eğitim öğretimde öğrencilerin daha üst seviye gelmesi artı bu OKS daha sonra SBS'ye dönüştü biliyorsunuz. Bu sınavlarda okulumuzdan daha çok öğrencinin kazanması için (gösterdiğimiz çaba) ister istemez kendinizde bir sıkıntı yaratıyor (E,M3).

Her türlü alan akademik alanda, sosyal alanda, kültürel alanda, sportif alanda, sanatsal alanda. .... bizim işimiz, eğitimci olarak çocuklarımızı mevcut durumlarından bir üst seviyeye nasıl çıkarabilirizdir (H,MY7).

#### 5.1.3.4. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticileri, acil günlük yazıların talep edilmesi, yapılan resmi toplantılar, amirleriyle olan ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve yaşanan bürokratik zorluklar ile personel yetersizliği gibi üst makamlarla olan ilişkilerden kaynaklanan sorunların kendilerini strese soktuklarını belirtmektedir.

##### 5.1.3.4.1. Acil Günlü Yazılar ve İstekler

Bu noktada ilköğretim kurumları yöneticilerinin on (10) tanesi, gün içinde amirleri tarafından istenen acil günlük yazı ve isteklerin kendilerinin zaman zaman ellerini kollarını bağladığını ve kendilerini bir strese soktuğunu ifade etmektedirler.

Örneğin bir yarışma var. Bugün bununla ilgili bir yazı geliyor. Hemen yarın 1 Nisan'da gönderilmesini istiyorlar. Ben bunu resim hocasına yönlendiriyorum. Resim öğretmeni bu çocuğu ne zaman bulacak, 1 saat içinde bir gün içinde bu resmi çizdirecek. Günlü yazılar ve bunların bize geç aksettirilmesi. Bunlarda bir sıkıntı oluyor. Veya bizim hizmetlilerimizi başka okullara görevlendirilmesi sorunu. Bizimde onlara ihtiyacımız var. Mesela bu günkü para çekme sorunu. Okulun parasını çekmek için hizmetliyi ben bankaya gönderiyorum. O sırada bir faks geliyor. İl Milli Eğitimden Bay X in görevlendirilmesi ile ilgili bir yazı geliyor. Bu adam şimdi benim işimi yapmakta görevli, gidip acilen para çekmekle görevli. Saat 2-3 gibi geldi. Ona bildirdik. Ama adam ne zaman gidecek. Saat sabah altı buçuk gibi okulu açıyor. Sabahın köründe okulu açıyor. Bize çok faydası var. Her istediğimiz şeyi yapıyor. Ama üst yönetimde "Bu adam niye gelmedi?" diyorlar. İşte böyle arada kalmalar, üstle ast arasındaki sıkışmalar bize olumsuz bir şekilde yansıyor.....Günlü bir yazı geliyor saati geçmiş. Şu saatte gönderilmesi bakıyoruz o saate geçmiş. Hemen alelacele müdür yardımcısına hazırlatıyoruz. Gönderiyoruz. Elimizden geldiğince yetiştirmeye çalışıyoruz ve hızlı bir şekilde gönderiyoruz. Ama işte yetişilmiyor. İşlerin biteceği yok. Ardi arkası kesilmiyor. Sürekli bir iş yoğunluğu (B,MY1).

Mesela küçük bir örnek vereyim. Önceki gün ilçe milli eğitim müdürlüğü 1. Sınıfa kayıt olmuş bütün öğrencilerin veli adres bilgilerini ve TC kimlik numaralarını sabahdan söyleyip, acil olarak cevabını öğleden sonra istiyoruz, dedi. 220 öğrencimiz birinci sınıfımıza kayıtlı var. Bu velilerini tek tek adres ve telefon ve

TC kimlik numaralarına ulaşabilmek iki arkadaşımınla beraber akşama kadar vaktimi almıştı. Oradaki idarecilerimiz bizim yaşamış olduğumuz iş stresini düşünerek bizim yapabileceğimiz sürede ve uygunlukta iş vermesi gerekir (G,MY2).

Mesela, ilçe milli eğitim müdürlüğü bizden bütün öğrencilerin ana ve babalarının mesleklerinin durumlarını gösteren bilgileri istiyor (G,MY3).

Bir defa ben müdür yardımcısıyım. Görevlerim var. Bana tebliğ edilmiş görevler var. Bu görevler içinde büyük bir kısmını resmi yazışmalar oluşturuyor. .... Sistem bazı yerlerde çalışmadığı ve tıkanıdığı için ve bunların hepsinin resmi yazışmalarla halledilmeye çalışılması iş yükünün fazla olması, gerek yazılara anında cevap verme durumunda kalmak olmanız, sizden istenilen şeylerin bazen çok kısa bir süre içinde yapılması gerekiyor. Yarına ya da hemen bugün akşama yapılması isteniyor. Bunları yetiştirmek adına evrakla ilgili çok uğraştığımızdan dolayı zaman zaman bu konulardan dolayı stres yaşıyoruz. Yani yönetsel anlamda evrak işlerinin fazla olması ve bazı resmi yazılara anında cevap yetiştirmek zorunda kalmanız, bir stres oluşturuyor (H,MY4).

Çok fazla iş yükünün yüklenmesi gereksiz bilgi akışı istenmesi ve sürekli bir baskı unsuru gibi durması, çok fazla yazışma ve bürokrasi okul idarecilerinde ciddi bir sıkıntı ve stres yaratmaktadır (D,M2).

Artı gelen günü birlik yazıların anında cevap verilmesinin istenmesi. Bu yazılara anında cevap verirken -ben de biraz titiz olduğumdan dolayı-biraz bir hazırlık gerekiyor. O da anında bulunamadığından dolayı bir sıkıntı oluyor. Zamana ihtiyaç duyuluyor. Zaman da olmadığından ister istemez bir sıkıntı oluyor (E,M3).

Yazışmalar o kadar çok ki..... Günlü raporlar oluyor. Hepsini yapmak zorundasınız (C,MY5).

Üst yazılarda çekilen sıkıntılardan dolayı okul müdürleri, müdür yardımcıları aşırı derecede işleri yetiştireceğiz diye stres yaşıyorlar. .... , ilçeden gelen yoğun yazışmaların yapılması, ..... sıkıntı yaratıyor (J,M4).

Yine amirlerimizin günlük yazıların bize zamanında ulaştırılamaması ve bazen



acilen bu yazıların istenmesi bizi geriyor yine (A,MY6).

Üst kademeler bazen çok hesapsız iş yapıyorlar. Bazı yazıları sabah gönderiyorlar. Cevabını öğlen istiyorlar. Bazen yazıyı akşam gönderiyorlar sabaha cevabı getirin diyorlar. Okulun zaten işleyişi belli bir plan ve işleyiş içinde gidiyor. O işleyiş içinde böyle bazen kısa ve acil işleri yetiştirmek problem oluyor. Zaten okullarda norm kadro yönetmeliğinden sonra idareci açısından yetersizlik söz konusu. Bu durum iş yükünü artırıyor dolayısıyla iş stresini arttırıyor (I,MY8).

#### **5.1.3.4.2. Resmi Toplantılar**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin ikisi milli eğitimde yapılan resmi toplantıların kendilerinde bir stres oluşturduğunu belirtmektedir.

Evet sürekli daima okulda bulunamama. Sürekli toplantıların olması, seminerlerin sempozyumların olması, bunların ardı ardına gelmesi. Ben yaklaşık bir ay oldu vekil müdürlüğüm. Bu bir ayda en az 15 tane böyle toplantıya katılmışımdır. Yarı yarıya okulda bulunamadım desem olur bu bir içinde. Ya bir toplantı ya bir sempozyum. İşte müdürler toplantısı. Sürekli böyle dışarıda bulunduğum için okulun işleri de aksayabiliyor. Geldiğin zaman imzalar yetişecek yazılar sıkışabiliyor (B,MY1).

Toplantılar oluyor. Onlara yetişemiyorsunuz (C,MY5).

#### **5.1.3.4.3. Bürokratik Zorluklar**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin dört tanesi, milli eğitim bünyesinde yaşanan bürokratik zorlukların ve bunların yarattıkları etkinin kendilerinde bir gerginliğe neden olduğunu belirtmektedirler.

Öğrenci velilerinin sosyoekonomik durumlarının zayıf olmasından dolayı bu öğrencilerin sınava hazırlanmasında dersaneye gidememelerinden dolayı okulda kurslar açılması için gerekli çalışmaları yapıyorum. Fakat bizim ilçemizin genel olarak sosyoekonomik durumu iyi. İl bir karar alıyor Z ilçesinde ücretsiz halk eğitim kursu açılmayacak diye. Okulumuzda kurs açılmaması yönünde böyle bir alınan gereği bizi sıkıntıya düşüyor. Bunu aşmak için il ve ilçe milli eğitimle

yazışmalar yaparak okulumuzda iki yıldır ücretsiz kurs açıyoruz. Öğretmen ücretleri halk eğitim tarafından karşılanıyor. Bunları aşmakta birtakım sıkıntılar ve stresleri de beraberinde getiriyor (E,M3).

Okulu kendi rayında okul amaçlarına uygun bir şekilde yani 1739'daki (Milli Eğitim Temel Kanunu) tarifine uygun bir şekilde götürmek esastır. Ama bununla birlikte birinci beklentiniz sizin bu amaçlara giderken bu beklentileri karşılamada sizi anlamasını beklediğiniz üstleriniz var. Okulun amacına uygun çalışmasını sağlayan üstleriniz var. Ama bu konuda sıkıntı yaşıyoruz. Çünkü üstlerimiz bizim yapacağımız şeylerle ilgili bazen amaçlarımızı ikinci plana atıp araçlar üzerinde yoğunlaşınca bu defa araçlar amacın yerini alıyor.....Okul idarecisi bir eğitim lideri olmaktan uzaklaşıp bunun engelleyicisi durumundaki bürokrasi, yönetim işlerine yoğunlaşıyor.İş yükünün fazlalığından değil, amaca hizmet etmemesinden şikayetçiyim. Dolayısıyla amaca hizmet etmeyen iş yükü, amaca hizmet edecek iş yükünü kısıyor. Çünkü zor oluyor. Yanıt vermeniz, okumanız, takip etmeniz gereken şeyler var.....Eskiden işimizi yapacak birileri vardı. Fakat şu anda her şeyi benim kontrol etmem gerekiyor. Bu idareciliğin görev sorumluluğu çok fazla devredilmediği ve bu duruma yasal mevzuatımız da izin vermediği yükümüz ağırlaşıyor (F,M4).

Yine onların gönderdiği bir formatta yazılarımızı gönderdiğimiz halde onların bu formatı kabul etmeyişleri bizi strese sokuyor (A,MY6).

Ama bazen mevzuatın içersinde, resmi yazışmaların içersinde, doldurmamız gereken o kadar evrakın arasında o kadar çok boğuluyoruz ki; inanın ben ne yapsam da eğitim kalitemi daha da yükseltme konusuna gelemiyoruz. Yani nasıl söylesek bu tür kırtasiye ve yazışma işleriyle uğraşmaktan, bir kafamızı dinleyip, biz neler yapabiliriz, nerdeyiz, nasıl daha başarılı olabiliriz, hangi alanda eksikliğimiz var, hangi alanda başarılıyız bunu daha ileriye nasıl taşıyabiliriz diye düşünmeye vaktimiz inanın çok fazla kalmıyor (H,MY7).

#### **5.1.3.4.4. Personel Yetersizliği**

İlköğretim kurumları yöneticilerinden üç tanesi personel yetersizliği ve bunun sonucunda oluşan sorunların kendilerini strese soktuğunu ifade etmektedirler.

Memurunuz yok. Yazışmaları sizin takip etmeniz gerekiyor. Burası küçük bir kurum değil ki kocaman bir kurum. Toplam 26 çalışmamız var. 480 tane öğrencimiz var. Bunların her şekilde bireysel takibi yapılıyor. Dolayısıyla bir sıkıntı yaratıyor. Stres oluşuyor. Bu sizin verimli zamanınızdan alıyor. Verimli zamanınızdan alındığını fark ettiğinizden dolayı bir kez daha geriliyorsunuz. Tam bir kısır döngü. İş stresi oluşuyor. Stres sizin verimli zamanınızdan alıyor. Bunu fark ettiğiniz için bir kez daha strese giriyorsunuz. ....Okulda yetersiz miktarda personeliniz var. Personel deyince aklınıza sadece öğretmen gelmesin. Diğer yardımcı personel çok önemlidir. Okulda 16 derslik, 2 laboratuvar, 2 idare ve memur odası, öğretmenler odası, tuvaletler, kocaman bir okul bahçesini temizleyen 2 hizmetliniz var. Bu sizin için ciddi bir iş yükü, takip etmeniz gerekiyor (F,M4).

Daha çok okullarda elimizde alt personelin olmaması, memurumuzun olmaması, kadrolu alt personelimizin olmaması bizi strese sokmaktadır (J,M4).

İdarecilikte iş stresini azaltabilmek için idarecilerin norm kadro uygulamalarında bir takım değişikliklere gidilmesi gerekiyor..... Bunların üstesinden gelecek personel sayısı az. Çoğu okulda memur yok. Memurun işlerini bizzat müdür ve müdür yardımcıları kendileri yapıyor. Yeniden norm kadro yönetmeliğiyle okullardaki idareci sayıları arttırılabilir veya memurlar atanabilir (I,MY8).

#### **5.1.3.4.5. Parasal Yetersizlik**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin dört tanesi, okullardaki parasal yetersizliğin kendilerini çok gergin hale getirdiğini ve bu durumun kendilerini çok yıpratıldığını belirtmektedirler.

Maalesef ilköğretim kurumlarının ayrı bir ödeneği yok. Devletten de gelen ciddi bir ödenek yok. Biz bunları tamamen kendi imkanlarımızla yapıyoruz. Kendi imkanlarımız da veli bağışlarıdır. Bu veli bağışları sırasında da zaman zaman yine stres yaşıyoruz. Veliler olumsuz ve hiç istemediğimiz diyaloglara girebiliyoruz. Bundan dolayı bazen bir stres yaşıyoruz (M1,A,E).

Mesela şu para olayı milli eğitim bize 5 kuruş para yardım etmez ve biz burada velilerden bağış toplamak zorunda kalıyoruz. Bağış da yönetmeliğe göre zorunlu

değil. Yani zorla kimseden bağış alamazsın. Ama mecburuz bağış almakta. Aslında büyük bir işletme gibi burası. Ücreti çalışan sigortalıların maaşı ödenir, aylık 4-5 bin lira onların gideri var ve ekstra fotokopidir bilmem A4'tür, kırtasiyedir, temizlik malzemesidir hepsini topladığın zaman aylık 6-7 bin lira belki 10 bin liraya vardığı oluyor giderimiz. İşte bu gideri karşılamak için mecburen öğrencilerden işte katkı payları toplamak zorundayız bu katkı paylarına da çoğu veliler işte maddi durumumuz yeterli değil diye itiraz ediyorlar. İşte biz de bunları açıklamak zorunda kalıyoruz. İşte açılıyor işte böyle burada bir döngü var bunu devama ettirmemiz için para toplamamız şart. Çok kötü olanlardan iki aileden bir çocuk versin diyoruz. En fazla öyle yardımcı oluyoruz. Milli eğitim para toplanmayacak diyor ama okullar mecburen böyle dönmek zorunda. Arada kalıp ezilme. İşte stres böyle doruğa ulaşıyor (B,MY1).

Ekonomik olarak ilköğretim okullarına para verilmediğini herkes biliyor. Bu yüzden en azından veli ilköğretim okullarına para verilmemesi gerektiğini hiç duymasın. Okula bağış yapmak zorunlu değil ama okul siz velilerin bağışlarıyla ayakta durabiliyor denebilirse biz bu para ve bağış sıkıntısından kurtuluruz. Burada yalnız okulun en büyük sorumluluğu şeffaf olmaktır. Paranın ve bağışın verilebilir olması önemlidir. Fakat bu ekonomik yetersizlik ve bağış meselesi bizim en çok iş yükümüzü arttıran durumdur (F,M4).

Okulun diğer kişilerle yapılan ekonomik alışverişe dayalı ilişkileri, tadilat tamirat ve benzeri işlerin getirdiği problemler de stres yaratıyor (I,MY8).

### **5.1.3.5. Çevre ile Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

İlköğretim kurumları yöneticileri okulun yakın çevresi ve medya gibi çevresel faktörlerin okulu etkilediğini ve bunun sonucunda oluşan sorunların kendilerini strese soktuğunu ifade etmişlerdir.

#### **5.1.3.5.1. Sosyal Çevre ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

İlköğretim kurumları yöneticilerinden biri sosyal çevre tarafından istenen bazı isteklerin yöneticileri strese soktuğunu belirtmiştir.

Mesela okul kayıtlarında birisi telefonla arıyor. Kayıt edebilir misin diye soruyor.

Oysa kayıt bölgesi içinde değil. Bunlar bizi sinirlendiriyor. Daha doğrusu streslendiriyor. Bazı gereksiz işler oluyor (G,MY3).

Yöneticilerden dördü, yakın çevrede oluşan bazı olumsuzlukların okulda yarattığı sorunların kendilerinde rahatsızlık oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Çevredeki olumsuz etkilerin (çocuğun sokağa çıktığı an karşılaştığı durumlar) okula yansması öğretmeni ve okul yönetimini sıkıntıya sokmakta ve strese sokmaktadır (D,M2).

Çevreyi ben tek mahalle olarak algılamıyorum. Buna daha birçok şey ekleyebiliriz. Belediye, komşular, mahallenin berberi, pazar vb. diye sıralayabiliriz. Bunun bize yansmaları oluyor (F,M4).

Dışarıdan çevre okullardan gelen öğrencilerin bahçe ve okul çevresinde dolaşp rahatsızlık vermesi bizi geriyor ve biz de bunlarla ilgilenmek zorunda kalıyoruz. Örneğin bugünkü yaşadığımız bir olumsuz durumdan da bahsedebilirim size. Dışarıdan gelen öğrencilerden birisi belki öğrenci bile olmayabilir, bilişim laboratuvarının camını kırmış. Moralimizi bozuyor ister istemez (A,MY6).

Okulumuzun sosyal çevre itibariyle yaşadığı sıkıntıların yansmaları olabilir. Okulumuz sosyoekonomik olarak düşük düzeydedir (I,MY8).

#### **5.1.3.5.2. Medyanın Tutum ve Davranışından Kaynaklanan İş Stresi**

İlköğretim kurumları yöneticilerinden üçü, medyanın okul kavramı açısından takındıkları olumsuz tutumlarının okulu çok fazla etkilediğini ifade etmişlerdir. Okullar, öğretmenler ve öğrenciler hakkında yapılan olumsuz, bazen dayanaksız haberlerin yöneticileri zora soktuğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra gerek görsel gerekse yazılı basında olumsuz davranışlara neden olabilecek çeşitli film, programların yayınlanmasının çocuklar üzerinde oluşturduğu davranış bozukluklarının okula yansmasının kendilerini strese soktuklarını ifade etmişlerdir.

Medyaya ile ilgili olarak çok büyük sıkıntılar var. Çalışmalar da var medya ile ilgili. Hatta benim de öğrencilerin televizyon izleme profili ilgili bir çalışmam da vardı. Televizyon medyanın sadece bir parçası fakat çok önemli bir parçası.

Bununla ilgili olarak sıkıntı yaşıyoruz. Medya da öğrencileri etkiliyor. Öğretmen algısı, okul algısı, arkadaş algısı ciddi anlamda medya tarafından da belirleniyor. Televizyon normal bir vatandaş kadar ben de izlerim. Ben burada medyanın algısında öğretmene ve eğitime dönük olarak çok normal bir şey görmedim. Belki medya açısından bu normal olmayan algı çok anlamlıdır. Fakat onun bize dünük algısı çok da anlamlı değil. Okula ve öğrenciye hizmet etmiyor. Öğretmen ve eğitim çok yanlış algılanıyor. Dolayısıyla bu anlamda da bir sıkıntı yaratıyor (F,M4).

Hatta televizyon seyrederken bile strese girebiliyorsunuz. Ben özellikle dizi filmlere şöyle bir göz attığımda Türk ailevi yapısına uymayan dizileri gördükçe sinirleniyorum. Bunu bütün aileler evlerde izliyorlar çocuklar. Şu hale bak aile yapımız nereye geldi diye. Kanalları gezerken hangi kanala gidersem gideyim hepsinde şey var aile yapımıza hiç uymayan filmler var.....Çocuk burada geliyor garip garip öldürücü darbeler atarak arkadaşıyla şakalaşmaya başlıyor ve “şakalaştık” diyor ama yani çocuğa bir tekme atıyor ki ağzı yüzü dağılıyor. Bütün bunlar da televizyonlarda garip garip programlarda varmış, ona hiç rastlamadım ama öğrencilerden duyuyorum. Hepsi geliyor sizi günlük yaşantıda şu an için bence.....Evde televizyon açmıyorum. Televizyonu açtığımda ben daha çok geriliyorum. Oradaki haberler, cinayetler, olumsuz görüntüler beni çok geriyor..... Mesleğimizde elbette olumsuz örnekler sergileyenler vardır. Dayak gibi, taciz gibi. Sonuçta karşımızdakiler çocuk ve savunmasızlar. Bunlarda ön plana gelince çok çok üzüyorsunuz. Basın da bazen olayları çok çok abartıyor. Sanki bütün meslek grubu aynı kategoriye giriyor. Sanki meslek grubumuzun bütün üyeleri hep aynı şeyi yapıyormuşuz gibi algılanıyor. Velinin bize bakış açısı maalesef değişti. Bir de 24 Kasım Öğretmenler Günü’nden önce ya öğretmenliğin fakir fukaralığından bahsedilen haberler çıkar ya da bir öğretmen dayak atmıştır çocuğun yüzü gözü şişmiştir. İki haberi mutlaka görürsünüz. Bazı olaylar oluyor başka okullarda olayın içeriğini biliyoruz. Fakat iş medyaya taşındığında çok farklı boyutlara taşınıp abartıldığına şahit oluyoruz (C,MY5).

Toplumdaki ve dolayısıyla öğrencideki bazı genel değer yargılarını geçmişe oranla bugün farklılık göstermesi yani hep bahsettiğimiz saygı, sevgi insanların birbirine hitap ederken kullandığı sözcükler, yaklaşımlar, arkadaşlığın nasıl

olması gerektiği, aile bağları ve öğrenci ile öğretmenin nasıl bir ilişki içerisinde olması gerektiği gibi geçmişle bugünü karşılaştırdığımız zaman çok farklı bir kültür yaşıyoruz şu anda. Yaşamış olduğumuz kültür de bana göre yoz bir kültür, bozulmuş bir kültür. Yani öğrenciler birbirlerine hitap ederken seçtikleri kelimeleri duyduğumuz zaman ya da kendi aralarındaki muhabbetlere baktığımız zaman ya da idareci olduğumuz için anne babaların geldiklerinde kendi çocukları hakkındaki serzenişleri şikayetleri dinlediğiniz zaman gençliğimizin çok iyi yetişmediğini daha doğrusu çok fazla televizyondan olsun sokaktan olsun internetten olsun şu anda yaşanan popüler kültürden olsun çok fazla zararlı iletilere açık kaldığını görüyoruz. Ve gençlerin kendilerini bunlardan koruyamadığı için bir takım davranışları saygı çerçevesi içerisinde değil. Birbirlerine yaklaşımları bu şekilde değil. Bunun okul içinde yansımaları oluyor. Öğrencilerin kendi aralarındaki tartışmaları veya ailesi ile olan çatışmalarından dolayı okula bağlanamamaları. Kültürel dezenformasyondan bahsediyorum. Bütün bunlar öğrencilerde yoz bir kültürün oluşmasına neden olmuş. Bunların hepsinde de okulda oluşturduğu bir takım sıkıntılar var. Kavgalar çok fazla yaşamıyoruz bunları ama-gözlemliyoruz az ya da çok..... Bazı şeyleri gerektiği gibi çözemediğimizi çocuklarımıza gerektiği gibi eğitim veremediğimizi, sadece okul olarak bunlara yetemediğimizi, işin içine her zaman aileyi çekemediğimizi, televizyon internet gibi popüler kültürün karşısında tek başımıza duramadığımızı gördüğümüz zaman okul saç ayağının tek bir ayağı tek dik durmaya çalışan ayağı gibi geliyor. Yani aile çevre, okul bunların hepsi aynı dili konuşmadığı zaman çocuğa yeteri kadar etkili olamıyorsunuz. Sizin burada vermeye çalıştığınız davranışlarla bugün akşam gidip televizyona baktığı zaman ya da interneti açıp gezdiği sitelerde gördükleri ya da okuduklarına baktığımız zaman okulla orada gördükleri birbiriyle çelişiyor. Ve orada gördükleri çocuklara çok daha cazip geliyor (H,MY4).

#### **5.1.3.6. Yöneticilerin Kişisel Stresinden Kaynaklanan İş Stresi**

Görüşülen yöneticilerden iki tanesi, günlük yaşantılarının yarattığı stresin okulu etkilemesinden kaynaklanan bir strese sahip olduğunu veya yaşadığı ekonomik sıkıntının iş stresini arttırdığını ifade etmişlerdir.

... stres boyutunda düşünürsek yaşam şartları stresten uzak tutamıyor çoğu zaman. Maddi sorunlar, eşim çalışıyor, çocuk var, onun bakımı onu bir yerlere

yetiştiriyorsunuz, onu kreşe bırakıyorsunuz akşam onu bıraktığınız yerden alıyorsunuz. Yani hayatın kendisi bir koşuşturmaca ile geçiyor. Bu hayatın koşuşturmacısı insanları tabii ki gergin yapıyor. Kimi zaman yoruyor ve yorgunluktan dolayı huzursun mutsuzsun ve strese giriyorsun. Maddi problemler yaygın Türkiye de biliyorsun. Kredi kartı vb. bunların hepsi bir stres oluşturuyor. Bunun üzerine iş yerinde de birtakım gerginlikler yaşıyorsunuz. Kimi zaman bir üstünüzdeki veya onun bir üstündeki yöneticinizin ne istediğini fark etmiyorsunuz, anlamlandıramıyorsunuz ve onlar size yapılmaması gereken işlermiş gibi geliyor. Üsten gelen direktiflerin sizde oluşturduğu bir stres var. Ya bunların hepsi insanları bir stres yumağı haline getiriyor. Bunu çözmek bana göre insanın yaptığı işi sahiplenmesi, sistemli ve programlı bir şekilde düzgün yapması stresi azaltıyor (H,MY4).

.... okul idarecilerinin ve öğretmenlerinin diğer bir problemi de ekonomidir. Ekonomik olarak ta çok büyük sıkıntı yaşıyoruz (F,M4).

#### **5.1.4. Yöneticilerin İş Stresinin Çalışma Performansını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri**

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticilerinin bir tanesi, iş stresinin okuldaki çalışma performanslarını çok fazla etkilemediğini belirtmiştir.

Çok fazla etkilemiyor. Biz bunlara alıştık artık. Bu sorunlara alıştık. Bunları nasıl çözebileceğimizi nasıl üstesinden gelebileceğimizi öğrendik artık bayağı tecrübe edindiğimiz için. Çok fazla iş ve çalışma şartlarını engelleyecek şekilde bir stres oluşturmuyor (M1,A).

Yöneticilerin onbir (11) tanesi, yaşadıkları iş stresinin okuldaki çalışma performanslarını olumsuz yönde etkilediği, iş verimlerinin ve çalışma isteklerini azalttığı ve diğer kişilerle iletişimlerini olumsuz yönde etkilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

..... (stres) çalışma azmimi kırıyor..... İnsan bazen düşünüyor. Öğretmenliğe geri dönsek diye. Bu olay geri dönmeye bile yol açabiliyor (B,MY1).

Okuldaki çalışma performansımızı olumsuz etkiliyor. Stres altında kaldığınız



zaman o günkü iŖ performansınızı büyük ölçüde etkiliyor. Artık en ufak bir sebepten dahi ğretmen veya ğrenci ile tartıŖma pozisyonuna gelebiliyorsunuz. Velilerle olan konuŖmalarınız bile iŖ stresinden dolayı deęiŖebiliyor (G,MY2).

Az çok etkiliyor. Tabii zaman zaman da sinirlendiğimiz oluyor (G,MY3).

Tabii alıŖma performansınızı zaman zaman olumsuz etkiliyor. DŖnn yani bu stres bir gerginliğe sebep oluyor. Çevrenizde olan insanlara öğretmenlere olan yaklaŖımlarınızda kimi zaman çocuklara olan yaklaŖımlarımızda olumsuz yansıyor. Yani bir yerde sylemeyeceğin çocuğa çok farklı yaklaŖım gerekirken, daha ılımlı daha sevimli bir yaklaŖım, daha Ŗefkat yüklü, daha sevimli bir yaklaŖım gerekirken o stresten dolayı zaman zaman sesini ykseltiyorsun. Olmaması gereken bir Ŗey bu... Bu durum insanlarla olan iletiŖimimizi olumsuz etkiliyor. İletişim boyutunda olumsuz etkiliyor (H,MY4).

Tabii ki bir insanın stresli ve gergin olması her alanda verimini dŖrecektir. Eğer insan huzurlu ve mutlu değilse gerginse bu iŖ verimini dŖrecektir. İŖe konsantrasyonu ve iŖ motivasyonu olumsuz yönde etkilediği için sürekli kafasında bir takım sıkıntılar ve soru iŖaretleri olduğu için olaylara objektif yaklaŖmasında daha soğukkanlı yaklaŖmasını etkiler. Bu da iŖ verimini ciddi anlamda dŖrr (D,M2).

YaŖadıđım iŖ stresi okuldaki alıŖma performansımı her ne kadar etkilemiyormuŖ gibi görünse de ben bunları bertaraf ederek performansımdan hiç taviz vermiyorum (E,M3).

İŖ stresini yaratan Ŗeyler iŖ verimini dŖryor (F,M4).

alıŖma performansımızı ister istemez dŖryor. En baŖta o an için gerilip sinirlenebiliyorsunuz. Etkisini bir süre devam edebiliyor. Bir süre dalgın olabiliyorsunuz (C,MY5).

Aslında çok sakin ve güler yzlymdr. Ama stresli olduğum zaman panik oluyorum. Sinirli oluyorum. Öğretmen arkadaşlara karŖı çok güler yzly olamıyorum. Bazen emrivaki yapıyorum. Ŗyle olacak böyle olacak diyorum.

Biraz sert davranıyorum (J,M4).

O an için bir an çalışma performansımızı düşürüyor (A,MY6).

Yani bu bazen beyninizin bir an durduğunu zannediyorsunuz. O kadar çok iş yükü yani bir insanın ağırlık olarak bir taşıma kapasitesi vardır. Yani bir insana beşyüz kilo yükleseniz, ona bir anda bunu taşı deseniz bu çok ağır olur taşıyamazsınız (H,MY7).

.... psikolojimi biraz etkiliyor. Ben bira fazla titizim. Planladığım işleri o gün yapmak istiyorum. Eğer araya başka işler girerse o zaman yapmam gereken işleri zamanında yapamıyorum. Mesaiye kalıyorum. Veyahut belli zamanda yapacağım iş sayısı artıyor (I,MY8).

#### **5.1.5. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresinin Gündelik Yaşamını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri**

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticilerinden üçü iş stresinin gündelik yaşamlarını çok fazla etkilemediğini belirtmişlerdir.

Çok fazla etkilemiyor. Yani okuldaki iş stresini okulda bırakmaya özen gösteriyorum. Bunun hayatımın geri kalan kısmında çok etkili olmasına izin vermiyorum. Bunu kontrol edebildiğimi düşünüyorum (A,M1).

Kimi zaman etkiliyor. Bunu her zaman etkiliyor diyemem. Genelde pozitif bir insanımdır. Yaşadığım gerginlikleri genellikle çok uzun süre yaşamam. Yaşadığım gerginlikleri bir anda geride bırakıp hemen bir sonraki olumlu bir şeye bakmayı hayat felsefesi edinmiş olduğum için buradan çıktığım anda eve gitmiyor mu bazı gerginlikler gidiyor- ama bunun mümkün olduğu kadar aza indirgemeye çalışan bir insanımdır. Bunun genelde başarıyorum (H,MY4).

Beni çok fazla etkilediğini söyleyemem. Ben okul kapısından çıktığım zaman okulla ilgili tüm işleri okulda bırakırım (H,MY7).

İlköğretim kurumları yöneticilerinden dokuz tanesi iş stresinin gündelik yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Bedenen de yıpranıyorsun. Yıprandığın zaman bu işi tam manasıyla yapamıyorsun. Uykunu düzenli alamıyorsun. Çalışma vaktin uzun bir yerde durma noktasına geliyor.....Mesela okuldan saat 5:40 da çıktık. Oh rahat bir şekilde evimize gidiyoruz. Evimizde rahatça dinleneceğiz diyoruz. Ama dediğim gibi yolda bir veli ile karşılaşıyoruz veya okuldaki sorunlar hala kafanda geziyor. Bir sorunu halledemediyse evde bu sorun ister istemez eşinle çocuklarıyla sıkıntılara yol açabiliyor. Onlara karşı huzursuzluk olabiliyor. Dinlenemediğin için agresif davranma, bağırma, huzursuzluk, onlara hal hatır sormama ve o şekilde onların ihtiyaçlarıyla birebir ilgilenememe gibi sorunlarla karşı karşıya kalabiliyoruz. Yani okuldaki sorunlardan onların sorunlarına vakit kalmıyor. Kendi çocuğum şu anda 3. Sınıfta yan tarafta okuyor. Daha gidip öğretmeni ile konuşmak fırsatı bulamıyorum yani. İnanın benim çocuğum nasıl diye şöyle bir sorma fırsatı bulamıyorum (B,MY1).

Mutlaka olumsuz yönde etki ediyordur. Olumsuz yönde etki etmemesi için az önce de söylediğim gibi iş stresini en aza indirmeye veyahut olayları bazen görmezden gelerek veya olayları bastırma yoluna giderek iş stresine en az şekilde maruz kalmaya çalışıyorum. Çünkü okuldan dönünceye kadar hala o günkü yaşadığımız iş stresini etkisi kalıyor. Gerekli dikkatinizi eve veremiyorsunuz. Evdekiler sizden gerekli ilgi ve alakayı beklediği halde sizin yüz ifadelerinizden sizin çok stresli ve yoğun bir geçirdiğinizi anlıyorlar. Hatta bazen büyük oğlum annesine” Babam bir şeylere çok kızmış galiba. Yüzünden belli oluyor” diyor. Demek ki sinirli ve gergin oluşumuz bizim yüz ifadelerimizden o günkü yaşadığımız iş stresi anlaşılıyor (G,MY2).

Tabii ki olur. Fakat ben kendim burada olup biteni pek aileye yansıtılmamaya çalışıyorum. Ama bazen evdekiler de işlerin yolunda gitmediğini anlıyorlar. Ondan dolayı biraz etkileniyor (G,MY3).

Tabii ki insanın günde uzunca bir süresi iş ortamında geçtiği için bu iş stresinden dolayı eğer ciddi bir anlamda sıkıntısı varsa günlük hayatına, aile hayatına, çevredeki sosyal ilişkilerine tamamen yansımaktadır diye düşünüyorum. İnsan

eğer herhangi bir sebepten dolayı gerginse alınganlık artar. Daha gergin, daha agresif olabilir. Çok masumane bir soruyu bile yanlış anlayıp, set tepki verebilir. Onun için mümkün olduğu kadar iş stresinden uzak ve stresi de çevreye yansıtmadan çalışmak gerekir. Ama mutlaka yansıyacaktır yansır. Bununla ilgili çok örnekler yaşamışızdır. Karşılıklı diyaloglarda yanlış anlaşılma bu gerginlikten dolayı tartışmalara kadar varmıştır (D,M2).

Bir kere okul idarecilerinin hemen hemen çoğu biraz fazla unutkanlıktır. Ben böyle değildim. Ben planlı çalışıyorum, geleni yazıyorum ama kişi sayısı çok fazla.....İster istemez arada o kadar şey çıkıyor ki. Dolayısıyla plan ve programınızı delmek zorunda kalıyorsunuz. Her deldiğiniz noktada bu durum sizin gündelik yaşantınızda delik açıyor. Sıkıntıya sokuyor. Müdür olduğumdan bu yana pazara gittiğimi hatırlamıyorum. Kişisel olarak sağlığıma eskisi kadar önem veremiyorum (F,M4).

..... bazen ciddi olaylarla karşılaştığımda bu sorunu eve kadar taşıdığım oluyor. Bazen böyle durumlarda kendimi sorguluyorum bu nasıl olabilir diyorum (C,MY5).

Eve gittiğim zaman düşünüyorum. O okulda yaşadığım problem kafamdan gitmiyor. Eve iş götürdüğüm oluyor. Üst yazıları eve götürüyorum (J,M4).

..... şimdi burada yaşananlar burada kalıyor gibi görünse de okulda kalmıyor. Çok stresli bir günümde evde yatarken uyurken bile beni rahatsız ettiğini düşünüyorum (A,MY6).

Yüzde yüz değişikliğe neden oluyor. Bu kadar işin altında kalkmak için ailevi fedakarlık yapmak gerekiyor. Ailevi fedakarlık da kendi ilgimizi eşimize çoluğumuza çocuğumuza eksilterek oluyor. Şöyle ki; onlara ayırdığımız zaman bazen yarıya düşüyor. Bazen Cumartesi Pazar işe gelmek zorunda kalıyoruz. Akşam 7 veya 8'e kadar işte kalmamız gerekebiliyor. Bunlar da gündelik yaşantımızı etkiliyor (I,MY8).

### 5.1.6. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi İle Başa Çıkma Yöntemleri

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticileri iş stresi ile başa çıkmada kitap okuma, yürüyüş yapma, arkadaşlarıyla sohbet etme, müzik dinleme, bulmaca çözme gibi çeşitli aktiviteleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Yürüyüş yapıyorum. Haftanın 4-5 günü uzun yürüyüşler yapıyorum. Müzik dinliyorum. Bu iş ortamındaki stresten uzaklaşmak için. Kitap okuyup, gazete okuyup bu stresi bir nebze azaltabiliyorum. Tabi bu biraz da edinilen tecrübe ile ilgili. Tecrübe arttıkça insanın stresle başa etme tecrübesi de artıyor (M1,A).

İş stresini ortadan kaldırabilmek için her şeyden önce odamda benim her zaman klasik müzik dinleme imkanım vardır. Mümkün mertebe müzik benim stresimi azaltıyor. .... İkinci olarak çekmecemde her zaman küçük ikramlarım vardır. Birisi ya da bir arkadaşım bana herhangi bir sorunla geldiğinde bu küçük ikramlarla ortamı yumuşatır dertleri ve sorunları konuşarak aşmaya çalışırız. Aynı şekilde öğrencilere ufak tefek hediyelerle, küçük şakalaşmalarla gerginlikleri azaltıp stresi aşmaya çalışıyoruz. .... İş stresine maruz kalmamak için de mümkün mertebe sorunlarımızı ya ileri bir tarihe erteleyerek ya da görmezden gelerek kapatmaya çalışıyoruz. (G,MY2)

Şimdi çevremde çok sakin, sinirlenmeyen, streslenmeyen birisi olarak bilinirim. Genellikle kitap okurum. Dinlenirim. Sinirlendiğim zaman uzanırım. Çevreme bağırarak çağırarak değil de evde yatıp dinlenerek atlatmaya çalışırım. .... İş stresini yok edebilmek için iş ortamının daha düzenli daha aydınlatıcı ferahlatıcı olması gerekir (G,MY3).

Bir de kendinizi mutlu edecek şeyler varsa hayatınızda o stresi dağıtıyorsunuz. Bunu bulmak lazım. Seni mutlu edecek şeyleri bulamıyorsan buradan gergin gidersen evden de buraya gergin gelirsin. Ama sen kendini mutlu edecek şeyleri bulabiliyorsan bu stresi atacak hayatında bir şeyler varsa esas olan budur. .... Çok şey aramamak lazım. Şuradan giderken arabaya bindiğim zaman müzik dinlemeyi çok severim. Eve gidinceye kadar benim çok hoşuma giden beni keyiflendiren üç tane şarkı dinlediğim zaman buradan arabaya binerkenki ruh halimle inerken olan ruh halim çok farklı oluyor. Küçük bir şey ama bu bile

benim yolda müzik dinleyerek eve gittiğim zaman beni rahatlatıyor. Eve indiğim zaman stresten biraz daha arınmış oluyorum. Nedir hoşuna giden şey. Onunla karşılaştığım zaman biraz daha azalıyor. Sofrada güzel bir yemek varsa stres kalmıyor. İnsan kendisini mutlu eden gün içersinde bir şeyler bulabiliyorsa ve zevk alıyorsa keyif alıyorsa stresi yenebilir. Biraz da şanslıyım belki bu konuda pozitif bir düşünceye sahip olduğum için (H,MY4).

Sabrımı zorlarım. Şayet ki baktım olmuyorsa iş ortamından uzaklaşıp sakin bir ortama gidip kafamı dinlemeyi tercih ederim. İş ortamında kalığım sürece faydalı olmayacaksam birilerine daha olumlu yaklaşmayıp sorununu çözmeyecek ve sorununu büyüteceksem o anda o işi bırakıp biraz sakinlemeye sessiz bir ortamda kafa dinlemeyi tercih ediyorum. .... Stres ve iş stresinden uzak yaşamak için toplumun biraz daha hoşgörülü biraz daha sabırlı birbirini anlamaya sorunları aralarındaki problemleri diyalogla, karşılıklı konuşmayla çözeceğini düşünüyorum. Bunun da stresi en az düzeye düşüreceğini indireceğini düşünüyorum. Bu stresin temelinde kişilerin birbirini yeterince anlayamayışı ve anlamak istememesi yatmaktadır. Onun için uzlaşmacı, sabırlı hoşgörülü olmak gerekir diyorum (D,M2).

Okulda yaşamış olduğum iş stresi nedeniyle ister istemez bir yorgunluk hissediyorsun kendinde. Ama eve varıp elini yüzünü yıkayınca her şey bitiyor.O okulda kaldı diyorsun. .... Ertesi güne yapılacak işler için bir plan yapman gerekir. Geçici olarak okulda bir gün önce yaşadığın olumsuzlukları unutacaksın. Akşam eve vardığında ertesi gün bu olumsuzlukları ortadan kaldırıyorum diyeceksin. Bir sonraki günün planlarını yapmak zorundasın eğer yapamazsan gelecek zorluklarda bekliyordur zaten... .... Gülün dikenlerini bırakıp güle bakmak gerekir yani çocuklara. İşte o güller var ya stresi unutturur. Problemleri unutturur (E,M3).

Bir kere sabah ve akşam melisa çayı içiyorum. Psikologa bile gitmek zorunda kaldım. Baş edebildiğimi düşünmüyorum. Ama baş etmeye çalışıyorum. Gördüğüm kadarıyla iş stresi ile baş etmenin en kolay yollarından biri unutmaktır. Ama bu bir çözüm değildir. Sadece unutmaktır ve ertelemektir. Ama idarecilerin genel olarak böyle yaptığını düşünüyorum. .... Eğer bir işi ehline verebilir ve uzmanlaşmayı becerebilirsek bizim işimiz kolaylaşacaktır. Öğretmenin o işe

uygun olması, idarecinin o işe uygun olması gerekir. Aynı zamanda il ve ilçede o işe uygun insanların çalışması gerekir. Çünkü ülke olarak çok ciddi bir miktarda insan kaynağımız var. Becerikli işini iyi yapabilecek insan sayısı çok. Fakat uygun işi uygun kendisine uygun yerde yapan insan sayısı çok fazla değil (F,M4).

Evde en çok beni dinlendiren su doku çözmek. Akşamleyin dört tane ağır su dokularda çözdüğümde hiçbir şey düşünmüyorum. .... Siz sinirlendiğiniz zaman diğer idareci arkadaşınızın sizi teskin etmesi size bir çay ısmarlayıp konuşması veya o sinirlendiği zaman sizin onu teskin etmesi çok önemli. Ortamı sakinleştirmek için böyle bir çaba içine diğer idareci arkadaşlarla giriyoruz. Fakat bu durum her okul için olur mu onu bilemiyorum. Fakat biz burada bu durumlarda birbirimizi destekliyoruz. .... Mesleğimiz çok güzel bir meslek aslında. Hafta sonu seminere katılıyoruz liderlikle ilgili. Orada çok şey paylaşıyoruz. Birbirimizin yaşadıklarından çok şey öğreniyoruz. Sorunlarımızla başa çıkma yollarını öğreniyoruz. Konuştuğumuz da stresimizi biraz atıyoruz. Bu görüşme de bile biraz stresimi attım (C,MY5).

Geziyorum. Bir de sinirli olduğum zaman alışveriş yapıp para harcarım. Bayanların yapmış olduğu gibi bende de var. Bir de spor yapıyorum. Koşuyorum. Onu bana çok faydası oluyor. Gerginliğimi alıyor. .... Aslında her yerde stres var ama bunu fazla abartmamak gerekiyor. Başa çıkmasını öğrenmek gerekiyor. Onu da çalıştığımız sürece öğrenebiliyoruz (J,M4).

Evet sohbet ederek oyun oynayarak. Bazen bir arkadaşla deniz kenarına gidiyoruz (A,MY6).

Çocuklarımla evde vakit geçirdiğim zaman okulu tamamen unutmuş oluyorum. Çocuklarımla ilgilenmek iş stresimi benden tamamen alıyor (H,MY7).

Günlük boş vakitlerimizde hobilerimizle ilgileniyoruz. Mesela ben balığa giderim. Maçlara gitmeye çalışırım. Denizde balık tutmayı seviyorum. Aslında balık utmaktan öte denize bakmak beni dinlendiriyor (I,MY8).

### 5.1.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlikte Yaşanan İş Stresi İle Yöneticilikte Yaşanan İş Stresinin Farklarına İlişkin Görüşleri

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticilerinin hepsi kendilerinin öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi ile yöneticilikte yaşadıkları iş stresini karşılaştırdıklarında; yöneticiliğin getirdiği iş stresinin çok daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Kesinlikle idareciliğin iş stresi öğretmenlikten daha fazla... .. İdarecilikte daha çok sorumluluk var. Öğretmenlikte sadece sizin bir sınıfınız var. Ama idarecilikte okulun bütün sınıfları var. Bütün öğretmenleri bütün personelleri bütün velileri ve okulun ayrıca fiziki bütün imkanları, şartları kıyaslandığında bir sınıfa göre bir okulun sorumluluğu çok fazla. Daha fazla oluğu için daha fazla stresle karşılaşmanız mümkün. Bu konuda öğretmenliğin daha az stresli olduğunu düşünüyorum (M1,A).

Öğretmenliğin zorlukları farklı... Ama yöneticilerin kat kat fazla stresi öğretmenlerden. Öğretmenlikte dersini yapıyorsunuz, görevini yapıyorsunuz, en detaylı şekilde imkanlarını kullanıyorsunuz, -slyatını bilgisayarını- işini düzenli bir şekilde yapabilirsin. Ama idarecilikte işin içinden çıkamadığın sorunlarla karşılaşıyorsun. O sorunlar hiç bitmiyor ardı ardına geliyor (B,MY1).

Öğretmenlikte iken sadece kendi sınıfını görüyordun. 35-40 kişi ile yaşadığın sorunları görüyordun. Ama idareci olduktan sonra profilin biraz daha değiştiğini görüyorsun. Daha geniş bir perspektiften bakmaya başlıyorsunuz. Bu da insanın konuşmasını davranışlarını önemli ölçüde değiştiriyor. İdarecilikteki iş stresinin kat ve kat fazla olduğunu düşünüyorum (G,MY2).

İdarecinin stresi daha büyük daha çok... Okulumuz 1800-1900 öğrencili bir okuldur. Dolayısıyla 1700-1800 velisi var. Öğretmenler bir sınıfı idare eder. Bir sınıfla uğraşır. Bir sınıfın velisi ile uğraşır ama idareciler yani müdür ve müdür yardımcıları tüm okulun sorunlarıyla, o velilerin dertleriyle, öğrencilerin dertleriyle ilgilenirler. Dolayısıyla idarecilerin iş stresinin daha fazla olduğunu düşünüyorum (G,MY3).



Öğretmenlik mesleki tatmini yaşadığınız için evet sınıfta strese giriyordunuz, öğrenci ile karşı karşıya geliyordunuz, anlatıyordunuz, öğrencileriniz kimi zaman anlamıyorlardı, belki kimi zaman siz anlatamıyordunuz, kimi zaman verdiğiniz geri alamıyordunuz, ders çalışıyorsunuz, plan yapıyorsunuz, evrak işleri orda da var; ama, bir öğrenci ile sınıf içersinde senin söylemek istediğini anladığını onun gözünde fark ettiğin anda orada hiçbir stres kalmıyor. Oradaki mutluluk senin iş yükünü stresini alıp gidiyordu. Ama idarecilik böyle değil. Her zaman ceketinin düğmesi ilikli her zaman herkesin karşısında ceketini ilikleterek ona bir şey anlatma ona bir şeyler izah etmek ona hesap vermek pozisyonunda hissediyorum ben kendimi... Ama öğrencinin karşısında böyle değil. Ben rahatım, öğrenci rahat, rahat rahat iş yapmaya çalışıyoruz, bir şeyler paylaşmaya çalışıyoruz. İdarecilikte bu böyle değil. İdarecilikte izah ediyorsun. Hesap veriyorsun, o soruyor, istiyor gönderiyor, son derece resmi son derece soğuk yapılmaz bir iş bana göre idarecilik. Stresi çok fazla idareciliğin stresi çok fazla (H,MY4).

Öğretmenlik yaptığım dönemlerde okul müdürlüğü yapmanın çok rahat olacağını düşündüm. Ne olacak herkes görevinin yapıyor biz de bunu yönlendirebiliriz diyordum. Maalesef öyle olmadı. Öğretmenlikte yaşanan stresin bir kere 10 katı kadar fazla idarecilikte yaşanıyor. Sebep de herhalde şudur. Sorumluluğun artması ve de hem idare ettiğin öğretmen kesimini hem de hizmet verdiği öğrenci ve velilerinin memnun etme kaygısıyla stres biraz daha artıyor. Veli öğretmen arasındaki sorunların okul yönetimine yansması sokaktaki vatandaşın okuldaki vatandaşa bakış açısı olumlu olumsuz eleştiriler bunların hepsi stres kaynağı olarak doğrudan okul yönetimine geldiği için müdürlükteki stres daha fazla. Öğretmenin sayısal olarak da bakarsak bir öğretmenin ancak okuttuğu sınıf ya da derse girdiği öğrenci kadar problemi olabilir. Ama okul yönetiminin tüm okulun sorunları olumlu ya da olumsuz bütün tepkiler yönetime geldiği için stres de ona göre artıyor (D,M2).

İdarecilikle öğretmenliği iş stresi açısından karşılaştırsak, öğretmenlikte tabi ki karşında öğrencin var. Örnek vermek gerekirse sınıf öğretmeni olduğumdan dolayı öğrenciye okuma yazma öğretirken öğrencinin başarısız olmasından dolayı bir stres yaşayabiliriz. Veli ve öğrenci ve idare olan ilişkilerde sıkıntı olabilir. Ama bunlar bir şekilde aşılır. Ama okul müdürlüğü, yani idarecilikte olan iş stresinde ise çok yönlü çok çeşitli oluyor. Şimdi veli var, öğrenci var, öğretmenler

var, çevre var. Bununla birlikte beklenmedik konular gelebilir karşına. Ama bunların hepsini aşmak zorundasın. Çünkü okulu okul müdürü yönetir diyorum. Bunları aşamazsan başarılı bir idareci olamazsın. O zaman da ya bırakmak zorundasın. Ya da bunları aşmak zorundasın (E,M3).

Çok ciddi farklılıklar var. Bir kere okul müdürüyken size müdahale edenlerin sayısı çok fazla... Öğretmenken 50 öğrenciniz varsa bu idareci iken sadece öğrenci olarak bu sayı 500 kişiye çıkıyor. Ayrıca sorumluluğunuz altına öğretmen giriyor. Bundan başka alışverişte bulunduğunuz diğer üçüncü şahıslar giriyor. Öğretmenken sizin sorumlu olduğunuz tek şey sınıfınızdır. Üstünüzde müdürünüz var. Muhatap olduğunuz dışarıda bir tek veli var. Öğretmenlikte bu açıdan bir sınırlılık ve kontrol edilebilirlik var. Ama okul müdürlüğünde çok da kontrol altında olmayan pek çok unsur var. Okul müdürlüğünün iş stresi öğretmenlikle kesinlikle kıyaslanamaz. Üç beş katı demiyorum. Kıyaslanamaz. Çok daha farklı... (F,M4).

Şimdi öğretmenin 40 tane öğrencisi vardır ve 40 tanesiyle yaşadığı sorunları vardır. Ama burada 1800 öğrenci var. 1800 öğrenci de problemler anlamında söylemiyorum. Ama hepsinin ayrı sıkıntıları dertleri ve beklentileri oluyor. Biz 1800 kişiye cevap vermek zorundayız. Herkesi memnun etmek zorundayız. Bu mesleğimizin bir parçası. Onlar okulumuzun bir parçası. Okulumuza sürekliliği ve devamı sağlamalıyız. Bir problem yaşandı mı o problem çözülmeli ki veli ve öğrenci yapılan işten memnun olsun. O yüzden bizim iş stresimiz biraz daha fazla (C,MY5).

O açıdan bakarsak öğretmen çok rahat idareci o kadar değil. Aslında köken olarak öğretmeniz ama yapılan iş birbirinden çok farklı. İlgilendiği konular çok farklı. Öğretme iken sadece derslerime çıkar, anlatırım. O kadar bunları düşünürüm. Eve kesinlikle iş götürmemiştim. Kafam çok rahattı. Öğretmen çok daha güler yüzlüydüm. Fakat idareci olduktan sonra işler çok çabuk değişti. Yazılara cevap verilecek. Sınıflarda kırık dökük ne var. Eksik ne var. Fatura gelmiştir. İşte bir öğretmen öğrenciyle tartışmıştır. Öğretmenlerin problemleri var. Onlarla da ilgilenmek zorundasın. Onların yaptığı hatayı da idareci olarak biz çekiyoruz. Öğretmen bir hata yapıyor. Veliler ayaklanıyor. Bize geliyor. Neden böyle neden şöyle diye soruyorlar. Bize hesap soruyorlar. O açıdan idareci olmak çok zor.

İdareci olarak aslında biraz sakin olacaksınız. Hem öğretmene karşı, hem veliye karşı sakin bir şekilde yaklaşip arayı bulmanız gerekiyor. O da pek bazen mümkün olmuyor. Strese giriyoruz. Hepimiz kökeni öğretmenlik ama idarecilikle öğretmenlikte yapılan iş birbirinden tamamen farklı. Bir ara ben mutemet gibi çalıştım. Eczaneler, faturalar bir sürü iş vardı. Şimdi sadece ek dersler kaldı, fakat resmen 4 yıl kadar bir muhasebeci gibi çalışmıştım. Neyi tercih edersen diye sorarsan öğretmenliği tercih ederim çünkü öğretmenlik çok daha rahat. Hem de öğretmeyi seviyorum. Çocuklarla olmak güzel. Kafanız rahat oluyor. Eve iş götürmüyorsunuz (J,M4).

Öğretmenlikte sorumluluk kendi sınıfındır. Sınıfına karşı ve idareye karşı sorumluluğun vardır. Onun dışında sizi bağlaya başka bir koşul yoktur. Ancak idareci, hem öğretmen, hem öğrenci hem veli hem de aynı zamanda çalışan personelden de sorumludur. Yani idareci tümüne karşı sorumludur. Burada idarecilik öğretmenliğe nazaran daha stresli. Öğretmenlikte sorumluluk asıl öğrenciye karşı. İyisini yapıyorsam mutlu olur giderim. Kötüsünü yapanlar maalesef bu meslekte geçinip gidiyor. Onlar stres olmazlar. Daha iyi daha güzele nasıl ulaşırim diyenler stres olur. İdarecilikte de durum aynıdır. Çok şeyler vermek istersen, çok yol katetmek istersen stres öğretmenlikten daha da fazladır (A,MY6).

Fakat şu anda yöneticilik mi yoksa öğretmenliği mi tercih edersin diye sorsalar öğretmenliği tercih ederim derim. Çünkü orada bir heykeltıraş gibisinizdir. Onunla istediğiniz gibi çalışabilir, ona istediğiniz gibi şekil verebilirsiniz. Çalışma alanınız eğer kendinize güveniniz varsa sonsuzdur. Öğrenciye her türlü ve her alanda faydalı olabilirsiniz. Yani bu bir bakıma bir futbol takımında bir oyuncusunuzdur. Siz o oyunculuktan kenara geliyorsunuz. Bir teknik direktör bir yardımcı teknik direktör gibi oluyorsunuz. Bir şeyi planlıyorsunuz okulda. Yani herkesin bir görevi var. Yani nasıl futbolda takımın bir savunması, forveti, kalecisi varsa okulda da herkesi bir görevi var. Herkesin bir branşı var. Yapmak zorunda olduğu işler var. Bir yer aksadığı zaman siz onu görüp düzeltmeniz gerekiyor. Bu sizde strese neden olabiliyor. Ama öğretmen olduğunuz zaman sadece kendi işinizi görüyorsunuz. Tabî ki okulun problemlerinden kaçamıyorsunuz. Olan bir takım olumsuzluklardan kurtulamıyorsunuz ama öğretmenlikte kendinizi gerçekleştirme anlamında geniş bir alan bulabiliyorsunuz.

..... Tabii öğretmenliği tercih ederiz dedik ama yöneticilik de ondan daha az önemli bir şey değil. Çünkü bir işin planlaması da çok önemli (H,MY7).

Her ikisinde de iş stresi var. Ama öğretmenliğin iş stresi farklı idareciliğin iş stresi farklı... Öğretmenin yaşadığı iş stresi velilerden yoğunlukla da öğrencilerden kaynaklı iş stresidir. Bazen de başarı artırma ile ilgili olarak iş stresi yaşanmakta. Fakat idarecilikte durum biraz daha farklı... Daha fazla alana bölünüyorsunuz. Öğretmenin yaşadığı iş stresine ilave olarak veliler ve öğrencilerden başka diğer unsurlar çevre, öğretmenlerden ve sosyal çevre kaynaklı stres yaşıyorsunuz (I,MY8).

Yöneticilerden biri, yönetici olmadan önce yöneticiliğe karşı bu görevin çok rahat bir iş olduğuna dair bir algıya sahip olduğunu; fakat işin içine girince bu algısının doğru olmadığı yönünde bir görüş bildirmiştir.

Yani ben öğretmen olarak görev yaparken müdür yardımcılara bakardım. Ohh, işte koltukta fıstık gibi oturuyorlar. Rahatı iyi derdim. Ama işin içine girince durumun biraz farklı olduğunu gördüm. Müdür yardımcısı olarak -bir de ikili öğretim bizim okulumuz- sabah 6 buçuktan akşam 5 buçuğa kadar okuldayız. Aslında 6'yı buluyor. İşte uzun bir çalışma mesaisi var. İkili öğretim olduğu için birbirimiz rahatlatma olayı pek yok. Dinlenme olayı pek yok. Sürekli okulda bulunmak zorundayız. 1270 öğrenci var sabahtan akşama okulda bulunmak zorundayız. Ve iş yükü de bu öğrencilerin sayısı kadar da yoğun... 1270 olunca 2 müdür yardımcısına nerdeyse 600 öğrenci düşüyor. Başta çalışma saati çok uzun ve ekstradan bunun için bir ücret ödenmiyor. Normal öğretimde çalışan bir öğretmen dahi aynı ücreti alıyor biz de aynı ücreti alıyoruz. .... Ama işin içine girince müdür yardımcılarının iş yoğunluğuna ve yıpranmalarına hak verdim. Öğretmenlikte sorumlu olduğun 30-40 kişi öğrenci var ve onların velileri var. Ama müdür yardımcılığında 600 kişiden sorumlusun hatta müdürlükte 1270 kişinin hepsinden sorumlusun. 51 tane öğretmen personel, 5-6 tane hizmetli personel toplam 1300 1400 kişi den yönetim olarak sorumlusun. Bu da insana ağır bir hali getiriyor (B,MY1).

Yöneticilerden biri yöneticilikten ayrıлып öğretmenliğe dönmek istediği yönünde bir görüş bildirmiştir.

En kısa sürede dönmeyi düşünüyorum. Şunu söyleyeyim. Yöneticilik benim işim değil. Bizim işimiz değil. Eğitim fakültesi okumuşum. 16 yıl öğretmenlik yapmışım. Derse girmişim. Öğrenci ile karşı karşıya olmuşum. Ve ders anlatmayı çok seviyorum. Öğrenci ile birebir onlarla göz göze gelerek bir şeyi paylaşmayı seviyorum. Ders anlatmaktan keyif alıyorum. İşim bu ve bunun için yetiştirildim ve severek de yaptım. 16 yıl boyunca bir dakika dahil sınıfta sıkılmadım. Bir dakika bile zil çalacak mı diye saate bakmadım. Çok severek yaptım bu işi. Şimdi 6-7 aylık idareciyim. Gözüm saatte ne zaman saat 5 olacak ne zaman gideceğim diye. Yani bu iş beni mesleki anlamda beni tatmin etmedi. Bizim işimiz öğretmenlik. Biz yönetici olarak yetiştirilmedik. Zaten müdür ve müdür yardımcısının asli işi öğretmenliktir. Bizim yan işimizdir idarecilik. Yönetici olarak yetiştirilmediğim için bana biraz soğuk geldi. Yani bu işi uzun bir süre yapmayı düşünmüyorum (H,MY4).

## **5.2. Yöneticilerle Yapılan Odak Grup Görüşmelerinden Elde Edilen Bulgular**

### **5.2.1. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Strese ve İş Stresine İlişkin Görüşleri**

Yapılan odak görüşmesinde ilköğretim kurum yöneticilerinden üçü; stresin veya iş stresinin ne olduğuna ilişkin kendi kavramsal görüşlerini ifade etmişler ve bu ifadelerinde stresin bir gerginlik, sıkıntı veya panik olarak ortaya çıkan bir ruh hali olduğunu belirtmişlerdir.

İşlerin normal bir işleyişi var. İşleyişin yanında olmadık şeyler çıkabiliyor. O zaman ister istemez idarecilikte işlerin zamanında yerine gelmemesinden bir heyecanlanma bir panik bir stres oluşuyor (E,M3).

İş stresi çalışanların çalıştığı ortamda değişik etkenlerden dolayı yaşamış olduğu sıkıntı ve gerginlik olarak düşünüyorum. Tabi burada çalışanların iş yerinde mutlu ve huzurlu olması hedeflenen bir şeydir. Bunu sağlayamadığınız zaman iş stresi oluyor (D,M2).

Arkadaşlara tamamen katılıyorum. İlave olarak da okul paydaşları öğrenci, öğretmen, veli ve üçüncü kişiler ve ilçe milli eğitim ve il milli eğitim gibi üst

kurumlar sebebiyle günlük işlerde yaşanan gerginliğe iş stresi denir. İş stresi kişiden kişiye değişiyor. Kişinin bulunduğu psikolojik yapıyla ilgili bağlantılı (I,MY8).

### **5.2.2. Yöneticilerin Yaşadıkları İş Stresinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri**

İlköğretim kurumları yöneticileriyle yapılan görüşmede yönetici stresinin nedenlerini bireysel yapılan görüşmelerde altı şekilde gruplandırmıştık. Yapılan odak grup görüşmesinde benzer nitelikte bir gruplama çıkmasına rağmen bazı farklılıklar mevcuttur. Odak grup görüşmesinde yöneticilerin yaşadıkları iş stresini sekiz farklı grupta toplayabiliriz.

Birinci grupta bireysel görüşmelerde olduğu gibi personel arası ilişkiler ve bu ilişkilerin idareye yansması bu kaynaklardan biri olarak gösterilebilir. Bu grup içinde öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin idareye yansması, öğretmenin idare ile olan ilişkileri, idarenin diğer personelle olan ilişkileri gösterilebilir.

İkinci grupta veli kaynaklı stres söz konusudur. Velilerin okula, öğretmene ve yönetime bakışı, beklentilerinin karşılanma düzeyi yönetici stresinde etkili bir noktadadır.

Üçüncü grupta öğrenci kaynaklı bir stres söz konusudur. Öğrencilerin birbiriyle olan anlaşmazlıkları, öğretmenleri ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların yönetime yansmaları, öğrencinin elde ettiği başarısızlıkların okul idaresine olan yansmaları yöneticiler için ayrı bir stres kaynağını oluşturmaktadır.

Dördüncü grupta ise yöneticilerin amirleriyle olan ilişkileri ön plandadır. Bu noktada amirler tarafından istenen acil ve günlük yazılar ve istemler, resmi toplantılar, yaşanan bürokratik zorluklar ve okulda yaşanan personel yetersizliği önemlidir.

Beşinci grupta çevre yöneticilerin yaşadıkları iş stresi açısından başka bir kaynaktır. Mahalle, esnaf ve alışveriş yapılan üçüncü kişiler bu grup içinde değerlendirilir.

Altıncı grupta ise yöneticiler, işte beklentilerinin karşılanamamasından ve yeterli düzeyde iş doyumu sağlanamamalarından dolayı bir iş stresi yaşadıkları belirtmektedir.

Yedinci grupta ise yöneticiler net olmayan iş tanımından dolayı duydukları rahatsızlıkları ifade etmektedirler. Bu durumun kendilerini gerdiklerini belirtmişler ve bu

noktada bir stres yaşadıklarını söylemişlerdir.

Sekizinci grupta ise çalışma yükü ve yetersiz ücretin yöneticiler açısından bir stres kaynağı olduğu ifadelerinden anlaşılmaktadır.

### **5.2.2.1. Personel ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

#### **5.2.2.1.1. Öğretmenlerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Görüşülen yöneticilerden bir tanesi, öğretmenlerin üzerlerine düşen görevlerini tam olarak yerine getirmemesinden ve kurumunda çok sayıda öğretmen bulunmasından dolayı onların problemlerine yetişememekten kaynaklanan sorunların kendisini strese soktuğunu ifade etmiştir.

.....öğretmenlerin eksilerini gidermek bizi strese sokuyor. ....  
 .....öğretmenlerin verilen görevi zamanında yapılmadığı zaman, ilçeye göndereceğin yazıları zamanında yetiştiremiyorsun. Bunun yanında karşıdaki insanın anlayışı da strese neden olan şeyler arasında gösterilebilir. Öğretmen sayımızın çokluğu nedeniyle de bir stres var (B,MY1).

Öğretmenlerin her türlü öğrenci problemlerini yönetime getirmeleri ve çözümü kendilerinde aramamaları yöneticiler açısından başka bir stres unsurunu oluşturmaktadır. Görüşülen yöneticilerden ikisi bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Öğretmen problem yaşadığı öğrencinin kolundan tutup senin yanına getiriyor (E,M3).

Öğretmenlere bir duyuru hazırladım. Öğrencilerin olumsuz davranışlarından dolayı öğretmenin yapması gerekenleri, Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu'nun yapması gerekenleri, imza karşılığı arkadaşlara dağıttım. Önce sözleşmeyi idareye getirmeden siz imzalatacaksınız dedim. Sorun yaşayan öğrenciyi doğrudan bana gönderiyor. Ben hangi biriyle uğraşacağım (B,MY1).

Yöneticilerden bir tanesine göre iletişim eksikliği gibi çeşitli sebeplerle öğretmenler arasında yaşanan gerginliklerin yönetime yansması, idare açısından başka bir stres

kaynağıdır.

İş stresinin kaynaklarında insanların kişilik yapısı ve karakteri önemlidir. Ayrıca iletişim çalıştığımız ortamda yatay ya da dikey iletişimin olumlu olmaması kişilerin alınganlık göstermesi, yanlış anlaşılmanın stresin kaynaklarından (D,M2).

#### **5.2.2.1.2. Diğer Personel ile Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Yardımcı personelin problemlerini gidermenin bir stres kaynağı olduğu hususu bir yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Çalışanların ve hizmetlilerin sıkıntılarını gidermek, personelin iş ve işlemlerini takip etmek gibi unsurların hepsi bir araya geldiğinde 1270 öğrenci ile birlikte 2 müdür yardımcısı ve 1 müdür olarak ister istemez üzerimizde bir iş stresi oluşuyor (B,MY1).

#### **5.2.2.2. Velilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Velilerle yaşanan iletişim eksikliği sebebiyle veya velilerin gerginliğini okul yönetimine yansıtması nedeniyle oluşan durumun yönetici için başka bir stres kaynağı olabileceği yönünde, bir yönetici görüş bildirmektedir.

Velilerle yaşanan iletişimlerden olumsuzluklar olduğu zaman stresler yaşanabiliyor (E,M3).

#### **5.2.2.3. Öğrenciler ile Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Yöneticiler açısından öğrenci kaynaklı stres çeşitli şekillerde oluşturmaktadır. Olumsuz öğrenci davranışlarının idareye yansıtması, yaşanan öğrenci devamsızlıkları, öğrenci başarısızlıkları ve öğrenci sayısının çokluğu bu noktada yöneticiyi etkilemektedir.

Ya da bir haber geliyor. Aşağıda çocuklar kavga etmiş (I,MY8).

İdareci hiç iyi öğrenciyle muhatap olmuyor. Hep sorunlu öğrencilerle muhatap oluyor (F,M4).



Velilerle ve öğrencilerle yaşanan iletişimlerde olumsuzluklar olduğu zaman stresler yaşanabiliyor (E,M3).

Öğrenci sayımızın çokluğu dolayısıyla bir stres yaşıyorsun (B,MY1).

#### **5.2.2.4. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticileri, acil günlük yazıların talep edilmesi, yapılan resmi toplantılar amirleriyle olan ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve yaşanan bürokratik zorluklar ile personel yetersizliği gibi nedenlerle üst makamlarla olan ilişkilerden kaynaklanan sorunların kendilerini strese soktuklarını belirtmektedir.

##### **5.2.2.4.1. Acil günlük yazılar ve istekler**

Bu noktada ilköğretim kurumları yöneticilerinin üç tanesi gün içinde amirleri tarafından istenen acil günlük yazı ve isteklerin kendilerinin zaman zaman ellerini kollarını bağladığını ve kendilerini strese soktuğunu ifade etmektedirler.

İlçe milli eğitimin yazılarına cevap vermek ..... gibi unsurlar bir iş stresi oluşuyor (B,MY1).

İş havzasının çok geniş olmasından dolayı insan hangi gün hangi iş yapacağını şaşırıyor. İşe başlamadan baştan 1-0 yenik başlıyorsun. Bir iş başlıyor bitmeden başka bir iş stres tavan yapıyor. Örneğin bu sıralar 6,7 ve 8. Sınıfların sınavları yapılacak. Onların bilgilerini sisteme gireceğiz (G,MY2).

Cevap verilmesi gereken acil bir yazı geliyor. O günkü planlarınız gitti. İşte size stres kaynağı (I,MY8).

##### **5.2.2.4.2. Resmi Toplantılar**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin iki tanesi milli eğitim müdürlüklerinde yapılan resmi toplantıların kendilerinde bir stres oluşturduğunu belirtmektedir.

Ardından bir de toplantı yazmışlar. İş ölçekleri ilgili pazartesi bir toplantı daha

var. İşte sana stres kaynağı (G,MY2).

... yarın için planlama yaptın. Ertesi gün bir telefon geliyor. Toplantı var. Hadi bakalım Milli Eğitime gideceksin (I,MY8).

#### **5.2.2.4.3. Bürokratik zorluklar**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin bir tanesi milli eğitim bünyesinde yaşanan bürokratik zorlukların ve bunların yarattıkları etkinin kendilerinde bir gerginliğe neden olduğunu belirtmektedir.

Yapılan pek çok işin gereksiz olduğuna inanmak ki bizim kurumlarımızda bu çokçadır. Hakikaten şu işi de vermişler bu da mı bizim görevimiz olayı var. Okul müdürü öğretmeni müdür yardımcısı eğitimle ilgili olamayan bir sürü angarya işe de bakar. Gereksiz olarak gördüğümüz ve görevimiz olmayan işleri yapmaktan dolayı idare stres yaşamaktadır. .... Yine amir memur ilişkilerinde gereksiz bilgi istenmesi, gereksiz bir sürü prosedür uygulanması iş stresinin kaynaklarından (D,M2).

#### **5.2.2.4.4. Parasal Yetersizlik**

İlköğretim kurumları yöneticilerinin iki tanesi, okullardaki parasal yetersizliğin kendilerini çok gergin hale getirdiğini ve bu durumun kendilerini çok yıprattığını belirtmektedir.

Fakat buna okulun yönetimi açısından ekonomik sıkıntılar eklendiğinde ve okulun araç gereç alımında yaşanan zorluklar stres oluşturuyor (E,M3).

İlköğretime hiçbir kaynak aktarılmaması ve velilerden para toplamamız en büyük sıkıntı. İlköğretim kurumlarına milli eğitim Bakanlığı'nın hiçbir şekilde ödenek ayrılmaması ve bizim tamamen Okul Aile Birliği ile iş yürütmeye çalışmamız en büyük sorunumuz. Dört beş ay okul müdür vekilliği yaptım. Kayıt ve nakillerde beş on lira yardım istediğimizde onlara bu rakam çok geliyor. Kimisi beş kimisi yirmi lira yapıyor. Biz böyle kuruşu hesaplayarak ve para biriktirerek okulun eksiklerini tamamlamaya çalışıyoruz. Mesela bizim okulun aylık gideri yedi sekiz bin lira. Temizlik için alınan ek personelin ve güvenliğin kırtasiye hariç bedeli

yedi sekiz bin lira civarı. Üstüne kırtasiye masrafı on bin lirayı geçiyor. En büyük sorun bence ilköğretimde ödeneksizlik (B,MY1).

#### **5.2.2.5. Çevre ile İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

İlköğretim kurumları yöneticilerinden biri, okulun yakın çevresi ile medya gibi çevresel faktörlerin okulu etkilediğini ve bunun sonucunda oluşan sorunların kendilerini strese soktuğunu ifade etmişlerdir.

Bütün her şey -bazen mahalleyle ilgilenmek zorunda bile kalabiliyorsunuz- sizin sorumluluk alanınızda. Çünkü siz mahallenin aydınlık bir yüzünüz. Bu bile aslında bir stres kaynağı (F,M4).

#### **5.2.2.6. Yöneticilerin Yeterli Düzeyde İş Doyumu Sağlayamamalarından Kaynaklanan İş Stresi**

Yapılan odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelerden farklı olarak ilköğretim kurumları yöneticilerinden beşi, kendileri açısından yaptıkları işin beklentilerini karşılayamaması ve yeterli düzeyde iş doyumunu sağlayamamaları sebebiyle stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların veya yöneticilerin beklediği verimi alamaması, işleyişin planlanan şekilde yürümeyişi iş stresinin temel kaynaklarıdır (D,M2).

Müdürlerim aslında çok şey de söylediler. Bunun üzerine çok da eklenecek bir şey yok. Ama belli hedefler koyuyorsunuz. Kişisel hedefleriniz, eğitim öğretimin hedefleri, veli ve öğrencinin size rol biçtiği hedefler gibi hedeflere gitmeye çalışıyorsunuz. Ama bu hedeflere giderken elinizdeki amacınıza uygun olanaklar yetmiyorsa burada kaynağıdır. .... Ama eğitim için düşündüğümüzde son dönemde özellikle paydaşları fazla olan bir iş. Çok fazla paydaşı var. Veliler, öğrenciler ve sizin üstleriniz, astlarımız, politikacılar gibi. Çok yönlü bir kavram eğitim. Herkesin bir beklentisi var. Ama bu beklentiyi karşılayabilecek araca sahip misiniz? O kalitede elemana? O hedefi yakalayamadığınızda bir stres oluşturuyor (F,M4).

Her işe yetişemediğinden dolayı bu durum üzerinde bir stres oluşturuyor.(B,MY1)

İş stresi genel olarak performansın beklentilerin altında kalması yöneticilerde bir iş stresi oluşturuyor. İnsanlar hedefledikleri amaca istedikleri gibi ulaşamadığı zaman insanda doğal olarak bir iş stresi oluşmaya başlıyor. Okulun işleri yolunda gitmediği zaman stres oluşmaya başlıyor (G,MY2).

#### **5.2.2.7. Yöneticilerin Görevlerine İlişkin Net Olmayan İş Tanımı Nedeniyle Yaşadıkları İş Stresi**

Odak grup görüşmesine katılan ilköğretim kurumları yöneticileri yöneticilik görevine ilişkin olarak net olmayan iş tanımının kendilerini strese soktuğunu belirtmişlerdir.

İş stresinin en büyük kaynağı işte bu görev tanımının çok net olmaması. Öğretmen açısından, idareci açısından, il ve ilçe milli eğitim açısından çok net bir iş bölümü yok. En büyük problem bu sayılabilir. Artı kişisel problemler de önemli. Bunun yanında A problemi bir kişi üzerinde farklı bir etki yaratırken B kişisi üzerinde farklı bir etki yaratıyor. Bu işin alt yapısı ile ilgili biraz da. Yeterli donanım olursa biraz daha iş stresi ile başa çıkma yetisi fazla olur. O zaman bunu fırsata çevirebiliriz. Ama tabi bu biraz da iş tanımı ile ilgili olarak kendi çemberini oluşturup işe girirse bunu yapabilir. Fakat şu anki sistemde biraz zor gözüküyor. Özellikle bizim bölgede milli eğitim tamamen istatistik üzerine çalışıyor. Yani istatistik hazırlamaktan okul işlerine fazla vakit ayıramıyoruz. İlk etapta aklıma gelenler bunlar (I,MY8).

Arkadaşlarımızın dediği gibi görev tanımlarında bir belirleme yok. Örneğin bir bankanın müdürü masasına oturuyor gelen yazılara imza atıyor. Bir de yapacağı işi biliyor. Görev tanımı net. Ama okul müdürünü görev tanımında ise aklına gelmeyen işler var. Örneğin üst makamlar parklarda deniz kenarlarında dolaşan öğrencileri takip edeceksin diyor. İnternet kafeleri takip edeceksin diyor (E,M3).

Örneğin milli eğitim benden mahallemizde otizm olan çocukların isimlerini benden istiyor. Ben nereden bilebilirim ki mahallemizde yaşayan ve otizm olan çocukları... (G,MY2).

### 5.2.2.8. Yöneticilerin Ağır Çalışma Yükü ve Yetersiz Ücret Nedeniyle Yaşadıkları İş Stresi

Odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelerden farklı olarak yöneticileri ağır çalışma yükleri ve bunun karşılığında almış oldukları yetersiz ve adaletsiz ücretin kendileri için bir stres kaynağı oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Ben kendimden örnek vereyim. İkili öğretim yapan bir kurumda çalışıyorum. Nöbetçi olduğum zaman saat 6 buçukta okuldayım. Saat 5:20'de çocuklar dağılıyor. Ben 20 dakika sonra çıksam çıkışım saat 6'yı buluyor. 12 saatlik bir çalışma söz konusu. Bu çalışma sonunda ne kadar ek ücret alıyorum? Bir sınıf öğretmeninden 3 saat fazla. Burada ek ücretlerinde de bir düzenleme yapılması gerekir. İkili öğretimde çalışan müdür yardımcıları ve idarecilerde bu stres yaratıyor. Fazla çalıştıkları halde haklarını alamamak gibi bir durumla karşı karşıya kalınıyor (B,MY1).

Aslında bu ücret işi önemli. Ücret olarak değil ama iş doyumunu olarak baktığında stresin kaynaklarından biri de iş doyumunun olmamasındandır. İş doyumunun kaynaklarından biri de ücret. Örneğin bir rehber öğretmen bir müdür yardımcısı kadar ücret alıyor. Bir müdür yardımcısı kadar asla çalışmıyor. Karşılaştırma yaptığımızda da yönetim hak ettiğini almıyor. İkili öğretim yapan bir okul içinse kesinlikle bu daha fazla adaletsiz... Yönetim gerçekten hak ettiğini almıyor. İdarenin sorumluluk alanı koca bir yelpaze. Bir öğretmen için bunu değerlendirdiğimizde bu çok dar ve öğrenci sayısı ve sorumluluğuyla sınırlı. Ama bir okul müdürü ile ilgili olarak penceresi, tuvaleti, akarı, öğretmenin özlük işleri, öğrencinin disiplin işlerinin hepsi... .. Bu elbette iş doyumunu etkileyen bir şey... İdarecilerin çok ciddi bir sıkıntısı ve bir de altı saat idarecinin derse girmesi ayrı bir sıkıntı. Bu ne demektir. Yüzde yirmi. Basit bir şey değil bir öğretmenin girebileceği en yüksek saat altı saat. İşte stres kaynağı ne diye sorduğumuzda işin tanımında ne varsa stresin kaynağı da orası... .. Şimdi yeni bir sistem çıktı. Tefbis diye. Okul aile birliklerine yatan paralar oraya işlenecekmiş. Ben bu tür işlerin elektronik ortama taşınmasını destekliyorum. Fakat eski sistemi bırakmıyoruz. Yani hem eski sistemde defterlere işleyeceğiz hem de elektronik sisteme işleyeceğiz. İş yükümüz iki katına çıktı (F,M4).

### **5.2.3. Yöneticilerin İş Stresinin Çalışma Performansını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri**

Yapılan odak grup görüşmesinde yöneticilerin dört tanesi iş stresinin okuldaki çalışma performansını düşürdüğünü ifade etmişlerdir.

İşlerin normal bir işleyişi var. İşleyişin yanında olmadık şeyler çıkabiliyor. O zaman ister istemez idarecilikte işlerin zamanında yerine gelmemesinden bir heyecanlanma bir panik bir stres oluşuyor (E,M3).

İş stresinin altından kalkan biri işleri daha düzgün yürütebilir. Eğer iş stresinin altından kalkamıyorsa yöneticilerde bir mesleki yılgınlık geri dönüyor (I,MY8).

İş stresinden dolayı tabii ki bu stres çok yoğunsa bir beyin yorgunluğu kafada bir yorgunluk yarattığı için bana göre verimi düşürüyor. Bunu mümkün olduğu kadar dışarıya ve çevreye yansıtılmaya çalışırım, ama illaki iş stresinden dolayı gerçekten yoğun bir kafamızda bir sıkıntı varsa dışarıya her ne kadar gülümsesek de bu durum bizim beden dilimize yansır ve performansı düşürür. İşe geliyorsun. Hiç beklemediğin sıkıntılı bir durumla karşılaşıyorsun. Bana göre o kişini verimi en az %50 düşecektir. Benim eğer o gün moralim çok bozulursa benden o gün çok şey bekleme (D,M2).

İş stresi arkadaşların da dediği gibi okul yaşantımızda da evde de insanlarla iletişimimizi olumsuz etkiliyor. Mesela okulda odandasın ve odana girip çıkan ve öğretmenin getirdiği problem yaşayan öğrenciler var. Onun haricinde kızma, sinirlenme, disiplin cezası uygulama gibi bir takım etmenler oluyor. Bunlar insanın üzerinde bir takım etkiler yaratıyor. Diğer taraftan yetiştireceğin yazı ve istatistiktir gibi konularla ilgilenirken diğer taraftan diğer konular aksıyor. Bu durum insanda stres yaratıyor (B,MY1).

### **5.2.4. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresinin Gündelik Yaşamını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri**

Odak grup görüşmesine katılan ilköğretim kurumları yöneticilerinden beş tanesi iş stresinin gündelik yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

İş stresinden dolayı gerçekten yoğun bir kafamızda bir sıkıntı varsa dışarıya her ne kadar gülümsesek de bu durum bizim beden dilimize yansır (D,M2).

İşteki ben ile evdeki beni birbirinden ayırmak o kadar da kolay değil. İşten çıkınca zihnini de çıkaramıyorsun. Onu eve taşıyorsun. Dolayısıyla işteki rutin işleri işleri yapmamıza engel değil fakat iş stresinin işteki yaratıcılığı öldürdüğü muhakkak. Stres zaten çok olumsuz bir sözcük. Bir çeşit hastalık dersek iyi bir hastalık değil... ..... Stres kötüyü daha kötü yapıyor. Yardımcı bir unsur değil. Zaten kişisel yaşamında herhangi bir idareci arkadaşın öğretmenken zorlanıyordum ama şimdi rahatladım diyenini bulamazsınız. Kısaca stres benim hem ev yaşantımı hem de iş yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor (F,M4).

Evine gittiğin zaman da işte o kadar insanla muhatap olunca evdeki çocuk “baba, baba” diye seslenirken sen onu duymayabiliyorsun. Kapıdan nöbetçi girdi de o bağıyor gibi geliyor. Bazen bana inanın kızım bana kızıyor. “Baba diyorum duymuyorsun” diyor. İnsanda bir stres oluşuyor. .... Kendi çocuğumun öğretmenini beni çağıyor. Onunla ilgilenmiyor musun diye soruyor. Gerçekten ilgilenemiyorum. Ona da vakit ayırmam gerekiyor (B,MY1).

Eve gittiğim zaman iş stresini beynimden atayım çıkarayım diyemiyorum. Aklımın hep bir kenarında şu öğretmen şunu yapmadı, şurada bir eksiklik var diyerek kafamızdan bu stresi atamıyorum. O yüzden o yorgunluk devam ediyor (G,MY2).

İş stresinin günlük yaşantımızı etkilememesi mümkün değil (I,MY8).

Planlama yapamadığınız için iş stresi 3’e, 5’e, 10’a katlanıyor. Planlama yapabilsen işleri biraz daha rayına koyabileceğim. Dolayısıyla bu durum günlük hayatına da yansıyor. Bazı durumlarda tahammülsüzlük had safhada oluyor. Okulda birikiyorsun. Akşam evdekilere pathyorsun. Akşama kadar 700 öğrencinin gürültüsünü çekiyorsun, onların her türlü derdini dinliyorum. Akşama eve varıyorum. Dört yaşında kızım var. Onun gürültüsü bana çok geliyor. Küçük çocuk oynamak istiyor. O bile fazla geliyor. Akşama kadar 700 öğrenci bir şey olmuyor. Evde bir tanesi fazla geliyor. Dört gündür eşimi doktora götüreceğim. Gidemedik. Maalesef bir yerlerden bir engel çıkıyor (I,MY8).

### 5.2.5. İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi ile Başa Çıkma Yöntemleri

Görüşme yapılan yöneticiler iş stresi başa çıkabilmek için farklı yöntemler kullandıklarını belirtmektedirler. Fakat stresle başa çıkmada planlama yapmanın, sabırlı ve soğukkanlı olmanın önemli olduğu yönünde bir görüş birliği mevcuttur.

Stresin üstesinden gelen biri varsa o söylesin. Ben şahsen stresle başa çıktığımı pek söyleyemem. Fakat temel olarak planlama yaparak bunun üstesinden gelebilirsin (F,M4).

Her şeye rağmen buradaki strese rağmen, başarılı olduysanız, öğrencileriniz SBS sınavlarında başarılı olduysa mutlu oluyorsunuz. Okulunuzda sınavları kazanan öğrenci sayısının artması sizi mutlu ediyor (E,M3).

İşler olursa olur olmazsa çok fazla dert etmemek gerekiyor. Olayları biraz akışına bırakmak lazım (D,M2).

İş stresinin önüne geçmek ve onun sizi etkilememesi için günlük planlama yapmak gerekir (I,MY8).

İş stresi başa çıkmak için bilgisayarda kendime bir ajanda kurdum. Sürekli bilgisayar beni uyarıyor. Şu tarihte şu cevaplandırılacak. Bu iş yapılacak diye. Bu planlama sayesinde iş stresinden bir nebze olsun kurtulabiliyorsun. Bundan başka birikmiş işleri de hallettin mi çok rahatlıyorsun. Stresten kurtulduk diyerek biraz da sevinerek kendine moral veriyorsun. Fakat ertesi gün iş stresimiz yine devam ediyor. Tamamen fiilen iş stresinden kurtulduğumu söyleyemem (G,MY2).

Arkadaşların dediği gibi planlama çok önemli. Bunun yanında işlerimizi düzenli yapmak her şeyi zamanında yapmak planlı bir şekilde yapmak önemli. Mesela Pazartesi ek dersleri yapmamız lazım. Fakat son dakika izin alan oluyor. Onları hemen işlememiz lazım. Ama yoğunlukta işleyemiyorum. Ben ne kadar düzenli yapmaya çalışsam da mutlaka fire veriyor. Yani düzenle planla halledebiliriz. Ama biraz da sabır gerekiyor. İnsanın kendine güvenmesi gerekir. Kendine güven, öz güvenle stresle baş edebiliriz. Ani olaylar karşısında panik yapmamakla stresi yenebiliriz (B,MY1).



### 5.2.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlikte Yaşanan İş Stresi ile Yöneticilikte Yaşanan İş Stresinin Farklarına İlişkin Görüşleri

Odak grup görüşmesine katılan yöneticilerin tamamı, kendilerinin öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi ile yöneticilikte yaşadıkları iş stresini karşılaştırdıklarında; yöneticiliğin getirdiği iş stresinin çok daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Bir öğretmen için muhatap öğrencilerin velileri ve okul müdürüdür; ama bir okul müdürünün muhatabı olan velisi, öğrencisi, öğretmeni, alışveriş yaptığı bütün esnaflar, kantin, güvenliği, hizmetlisi, servisi, üst yönetimi hepsi stres kaynağımız. İş tanımımızda ne varsa iş stresi kaynağımızda da o var (F,M4).

Kendimi öğretmen iken ve idareci olduktan sonraki durumumu karşılaştırdığımda 2 senedir iş stresinin önceye göre çok daha fazla olduğuna inanıyorum (G,MY2).

Öğretmenlikte sadece önünde öğrenci var. Hedef kitle öğrenci. Veliler de var aynı zaman da ama yöneticilikte hedef kitle çoğalıyor. Hedef kitle öğrenci öğretmen veli ve daha çok kesim var. Böyle olunca yoğunluk artıyor. İdarecilik daha stresli (E,M3).

İdarecilikteki stres doğal olarak daha fazla. Çünkü sorumluluk daha fazla. İnsanda ne kadar sorumluluk varsa hele hele şu yaptığım işin hesabını verebilir miyim düşüncesindeyse mutlaka stres oluşur. Öğretmenliğe göre idareciliğin stresi fazladır. Çünkü öğretmenin çözemediği sorunlarla idareye gelir. Çevrede herhangi bir öğrenci ve öğretmen veya okul çevresindeki olumsuzluğu sorumlusu okul müdürü olarak görülür. Dolayısıyla yöneticinin stresi daha fazladır (D,M2).

Bizim işimiz biraz daha dallı budaklı. Biraz daha fazla paylaşımımız var. Bu yüzden stres kaynağımız da fazla. Hocamın da belirttiği gibi elbetteki biz güzelliklerle falan çok fazla karşılaşmıyoruz. Başarılı ve olumlu durumlarda akla biz pek önde gelmemekle birlikte problemlerde genellikle ilk akla gelen okul idaresi olmakta. Dolayısıyla siz kendi işinizde programlısınız her şeyi bir plan dahiliniz de yapsanız dahi dışarıdaki stres sizi gelip buluyor. Çünkü sorunları çözme makamısın. Karar veriyorsun. Zaten karar vermek başlı başına bir kaygı nedenidir. Dolayısıyla okul müdürü ve müdür yardımcısı çok fazla karar verir. Çok fazla karar da kaygı ve stres uyandırır (F,M4).

Öğretmenlik 10 yıl yaptım. İki yıldır da idarecilik yapıyorum. Öğretmenlikte 15 öğrenci ile başladım. İlk altı yedi yıl 15 öğrencim oldu. T ilköğretim okuluna geldiğim zaman öğrenci ile çalıştım. Tek sınıftı. Orası sevindirici idi çünkü daha öncekiler birleştirilmiş sınıflardı. Burada ilk defa tek sınıf okutacağım için seviniyordum. Ama bu sefer öğrenci sayısı çok fazla idi. Öğretmenin sınıftaki öğrenci sayısı idealse 30-35 gibi sorumluluğu idareciliğe göre daha az. 30-35 öğrenciyi hedefine ulaştırdığım zaman sevinirsin mutlu olursun. İdarecilikte mutlu olmak o kadar kolay değil. Çok çeşitli demin arkadaşların saydığı gibi sorumluluk alanları fazlalaşıyor. Küçük bir örnek vereyim. Birkaç gündür durmadan fotoğrafçılar geliyor. Bunlar okulu ekmek kapısı olarak görüyor. Müdür başından atıp bana gönderiyor. Seç birini bakalım fotoğrafçılardan. Ben de alıyorum ellerindeki örnekleri inceliyorum. En basitinden bile okul dışındaki üçüncü kişileri bile memnun etmek zorundasın. Öğretmenleri, velileri, çocukları hepsini. 1270 öğrenci ile uğraşıyorum. Sorumluluğum ister istemez ikiye üçe katlanıyor. İdarecilik daha zor (B,MY1).

Öğretmenlikte sadece 30 öğrenci ve onların velileri ile muhatap oluyorsunuz. Ama idarecilikte 1800 öğrenciniz var. Sadece benim sorumluluğumdaki 6-7-8. sınıflarda 1000'e yakın öğrenci var. Bu 1000 öğrenciyle, velileriyle ve çevresiyle üzerimizde inanılmaz düzeyde stres oluşturuyor. Öğretmenlikle idarecilik arasındaki stres çok farklı (G,MY2).

Şöyle bir örnek vermek istiyorum. 1984 yılında Elmalı'da bir okula kurucu müdür olarak atandım. Daha sonra 1984 yılından 2003 yılına kadar aynı okulda kaldım. Uzun süre o okulu kendi evimiz ve yerimiz gibi görmeye başladım. A'dan Z'ye bütün okulun her türlü unsuru hatasıyla sevabıyla bize aitti. 2003'e kadar okulu belli bir seviyeye getirdik. Derken çocuklar Anadolu Lisesini kazandı. Buraya taşındık. Fakat ben Elmalı'ya gidip geldim. Fakat bu böyle devam edemedi. Antalya'ya müdür olarak gelmem de mümkün değildi. Ancak öğretmen olarak gelebilecektim ve o şekilde tayinim buraya çıktı. İdareciliği bıraktım. Öğretmen olarak göreve başladığım zaman o yoğun ve stresli çalışmalardan sonra kendimi sanki tatilde gibi hissettim. Elimizde olmayarak idarenin işlerine müdahale etmeye başladım. Öğretmenlik çok basit gelmeye başladı. Çünkü yoğun tempoda çalışmaya alışmışım. Derken üç yıl öğretmenlik yaptım. Gerçekten öğretmenliği

de hakkını vererek yaptığıma inanıyorum. Velilerim ben ayrılırken çok üzölmüşlerdi. Daha sonra tekrar idareciliğe döndüm. İdarecilikle öğretmenliğin farkını o zaman gördüm (E,M3).

Öğretmenlikte eğer öğretmenin otuz öğrencisi varsa öğretmen o otuz öğrenciden ve onların velisinden sorumlu. İdareci 16 derslik varsa öğretmenin 16 katı bir sorumlukla karşı karşıyadır. Bunun yanında diğere idari işler var. 40 öğretmen varsa bir o kadar fazla stres oluyor (I,MY8).

Yöneticilerden biri, yönetici olmadan önce yöneticiliğe karşı bu görevin çok rahat bir iş olduğuna dair bir algıya sahip olduğunu; fakat işin içine girince bu algısının doğru olmadığı yönünde bir görüş bildirmiştir. Ardından odak grup görüşmesine katılan bütün katılımcılar onun bu görüşüne katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Şunu da belirteyim. Öğretmenken idareciye bak eli kolu bağılı geziyor diye düşünüyordum. Fıstık gibi iş diye düşünüyordum. Ama idareciliğin içine girdiğin zaman olayın hiç de öyle olmadığını anladım (B,MY1).

### **5.3.Yapılan Doküman Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular**

Doküman analizi okul yöneticisi M2'nin okulu D'nin evrakları kullanılarak yapılmıştır. Evrakların uygunluğuna göre 2009 veya 2010 yılının evrakları kullanılarak tespitler yapılmıştır. Burada dokümanların incelenmesi sonucu elde edilen bulgular yöneticilerin yaşadıkları iş stresine bir dayanak teşkil edip etmemesi yönündedir.

D, 300 mevcutlu 1 müdür ve 1 müdür yardımcısı olan bir okuldur. Okulda memur yoktur. Bir adet hizmetli ve 17 adet öğretmen bulunmaktadır.

#### **5.3.1. Yöneticilerin Yaşadıkları İş Stresi ve Kaynakları**

Yöneticilerin yaşadıkları iş stresinin kaynaklarına yönelik olarak yapılan doküman analizinde incelenen evrak adedi aşağıda tablolamıştır.

**Tablo 5.1 Doküman Analizinde İncelenen Evrak Sayısı**

<b>Doküman konusu</b>	<b>İncelenen Evrak Sayısı</b>
1. Öğrencilerden kaynaklanan iş stresi	133
a. Öğrenci Devamsızlığı	87
b. Öğrenci Davranışları	40
c. Öğrenci Başarısı	6
2. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi	312
a. Acil Günlü Yazılar ve İstekler	259
b. Resmi Toplantılar	45
c. Parasal Yetersizlik	8
<b>TOPLAM</b>	<b>445</b>

### 5.3.1.1. Öğrencilerle Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi

#### 5.3.1.1.1. Öğrenci Devamsızlığı

2009-2010 eğitim öğretim yılına ait devamsızlıklar incelendiğinde toplam 10 adet öğrencinin çeşitli nedenlerden dolayı hiç okula gelmeyerek sürekli devamsız olduğu tespit edilmiştir.

Bunun haricinde sınıf defterlerinin incelenmesi sonucu devamsızlık oranları aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 5.2 Öğrenci Devamsızlıkları**

<b>Sınıf</b>	<b>Öğrenci sayısı</b>	<b>Ortalama Günlük Devamsızlık Sayısı</b>	<b>Sınıftaki Devamsız Öğrencinin Sınıftaki Toplam Öğrenci Sayısına Oranı</b>
8. SINIF	40	1,68	% 4,2
7. SINIF	27	1,10	% 4,0
6. SINIF	30	1,05	% 3,5
<b>TOPLAM</b>	<b>97</b>	<b>3,83</b>	<b>%3,9</b>

2009-2010 eğitim öğretim yılında toplam öğrenci velilerine toplam 67 adet devamsızlık mektubu hazırlanmıştır. Bu mektuplardan 40 tanesi sürekli devamsız olan öğrencilere ait olup gönderilme işlemi gerçekleşmemiş, geri kalan 27 tanesi öğrenci velilerine gönderilmiştir.

#### 5.3.1.1.2. Öğrenci Davranışları

2010 yılına ait evraklar incelendiğinde toplam 2 öğrenci Öğrenci Davranışları Değerlendirme Kurulu'na sevk edilmiş kınama cezası ile tecziye edilmişlerdir. Bundan başka toplam 38 adet öğrenci yaptıkları davranışları nedeniyle kendilerine yaptıkları davranışı tekrarlamayacakları yönünde sözleşme imzalatılarak yazılı olarak uyarılmışlardır.

#### 5.3.1.1.3. Öğrenci Başarısı

2009-2010 eğitim öğretim yılı 1. dönemi kayıtları incelendiğinde 51 öğrencinin teşekkür belgesi, 21 öğrencinin takdir belgesinin almaya hak kazandığı tespit edilmiştir. Öğrencilerden 50'si en az bir zayıfa sahiptir. Öğrenci başarı durumu aşağıdaki şekilde tablolaşmıştır.

**Tablo 5.3 Öğrenci Başarısı**

Sınıf	Sınıf Mevcudu	Takdir Alan Öğrenci Sayısı	Teşekkür Alan Öğrenci Sayısı	En Az Bir Zayıf Olan Öğrenci Sayısı	Başarısız Öğrencilerin Toplam Öğrencilere Olan Oranı
8. SINIF	40	4	15	18	% 45
7. SINIF	27	3	5	12	% 44
6. SINIF	29	7	7	10	% 34
5. SINIF	35	6	12	8	% 22
4. SINIF	32	1	12	12	% 37
<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>21</b>	<b>51</b>	<b>60</b>	<b>%37</b>

Tabloyu incelediğimizde başarısız öğrencilerin toplam öğrencilere olan oranının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### **5.3.1.2 Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi**

#### **5.3.1.2.1. Acil Günlü Yazılar ve İstekler**

Okulun gelen giden evrak defterleri incelendiğinde 2010 yılında kuruma 1647 adet evrak gelmiş ve kurumdan 544 adet evrak gitmiştir. İncelenen bu evraklardan 223 adedi günlük 34 adedi ise acil günlük olduğu tespit edilmiştir. Kuruma gelen yazıların %13,5'i günlük ve cevap beklenen ve %2'si çok acil cevap istenen yani yazının gönderilme zamanı ile istenen cevap süresi saatlerle ifade edilen yazılardır.

Bunun haricinde kurumun üst makamı ile yaptığı yazışmalarda genellikle elektronik ortamdan yararlanılmayıp, yazılar genellikle fiziki olarak milli eğitime gidilip imza karşılığı alınmaktadır. Bu durum da iş yükünü arttırıcı bir unsurdur.

#### **5.3.1.2.2. Resmi Toplantılar**

Okulun 2010 yılına ait evrakları incelendiği zaman idareciler ayda ortalama 3 defa toplantıya çağırılmışlardır.

#### **5.3.1.2.3. Parasal Yetersizlik**

2009 yılı evrakları incelendiğinde okulun yaklaşık 27.000 TL tutarında bir bütçeye sahip olduğu görülmüştür. Fakat bu paranın yaklaşık 10.000 TL'si ana sınıftaki öğrencilerin bakımı ve okul temizliği için hizmet satın alınan şirkete, yaklaşık 3.500 TL si 1. Sınıf öğrencilerine bilgisayar ve projeksiyon cihazı ve dolap alımında kullanıldığı, geri kalan tutarın okulun içinin ve bahçe duvarının boyanması ve demir korkuluk yaptırılması ve okula her türlü kitap, kırtasiye, fotokopi kağıdı, toner alımı, posta, telefon faturalarının ödenmesi, fotokopi makinesinin ve yazıcıların bakım masraflarının karşılanması için kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunun için okulda gelir elde etmek için kermes düzenlenmiş ve yaklaşık 1.500 TL gelir elde edilmiştir ve geri kalan tutar velilerden bağış olarak toplanmaya çalışılmıştır. Milli Eğitim Müdürlüğü'nün okula toplam 750 TL tutarında yardım yaptığı tespit edilmiştir. Okula gelir getirmek amacıyla kiraya verilen bir kantin bulunmamaktadır.

#### **5.4. Yöneticilerin Çalışma Ortamına Yönelik Yapılan Gözlem Sonucu Elde Edilen Bulgular**

İlköğretim Kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin olarak toplam üç okulda gözlem yapılmıştır. Bu okullarda çalışan yöneticiler aynı zamanda bireysel görüşmelere katılmış olan yöneticilerin okullarıdır. Bu gözlemlerden elde edilen bulgular ışığında, yöneticinin iş stresi nedenleri arasında, velilerin ve öğrencilerin tutum ve davranışları, personel yetersizliği ve yapılan resmi toplantılar gibi hususlar mevcuttur.

##### **5.4.1. Yöneticilerin Velilerle Olan İlişkilerinden Kaynaklanan İş Stresi**

Yapılan gözlem neticesinde velinin neden olduğu ve ilköğretim kurumları yöneticilerini strese sokabilecek bir olay gözlemlenmiştir. Gözleme konu olay A okulunda MY6'nın odasında 05.04.2010 tarihinde saat 13:00-13:30 saatleri arasında olmuştur. Olayı aktarıyorum.

Bu sırada bir veli ile bir öğrenci geldi. Öğrenci velisi çocuğunu bu okula nakil ettirmek istediklerini söyledi. MY6 veliye nerede oturduklarını sordu. Veli yerleşim yeri belgesini gösterdi. MY6 yerleşim yeri belgesine baktı ve bu adresin kendi sınırları dışında kaldığını ve hangi okula gitmesi gerektiği yönünde gerekli uyarıları yaptı. Fakat veli illa da çocuğunu bu okula kaydettirmek istediğini diğer okula götürmek istemediğini söyledi. Veli çok ısrar ediyordu. Ortam biraz gerildi. En sonunda MY6 kendisine bu konuda bundan başka yardımcı olamayacağını söyledi. Veli oradan ayrıldı (A,MY6).

##### **5.4.2. Yöneticilerin Öğrencilerle Olan İlişkilerinden Kaynaklanan İş Stresi**

Yapılan gözlem neticesinde öğrencinin davranışlarının neden olduğu ve ilköğretim kurumları yöneticilerini strese sokabilecek iki olay gözlemlenmiştir. Gözleme konu olan birinci olay A okulunda MY6'nın odasında 05.04.2010 tarihinde saat 13:40-13:50 saatleri arasında olmuştur. Olayı aktarıyorum.

Daha sonra bir şangırtı duyuldu. Öğrencinin biri diğeriyle şakalaşırken sınıftaki dolaplardan birinin camını kırmıştı. Bu iki öğrenciyi de nöbetçi öğretmen müdür yardımcısı odasına getirdi. Sorumlu Müdür Yardımcısı MY6 neden öğrencilere

neden böyle davrandıkları yönünde kızdı. Ertesi gün içi onların velilerini okula çağırıldı (A,MY6).

Gözleme konu olan ikinci olay B okulunda 01.04.2010 tarihinde saat 09:00-11:00 arasında okul Müdür vekili MY1'in odasında olmuştur. Olayı aktarıyorum.

.... teneffüs zili çaldı. Teneffüste merdivenlerden aşağı inerken altıncı sınıf bir erkek diğer öğrenciye çelme takmış öğrencinin ayağı kanamış, öğretmen de çelme takan çocuğu müdür odasına getirdi. Öğretmen bu öğrencinin her zaman arkadaşlarına böyle davrandığından şikayet ediyordu (B,MY1).

Bunun haricinde G okulunda 03.11.2010 tarihinde saat 14:00-15:30 arasında yapılan gözlemede okulun çok kalabalık olması nedeniyle aşırı bir gürültünün var olduğu fark edilmiştir. Bu aşırı gürültünün yöneticilerin kendilerini gerdikleri yönünde yöneticiler tarafından belirtilmiş bir görüş yapılan görüşmelerde mevcuttur.

#### **5.4.3.Yöneticilerin Personel ve Ödenek Yetersizliğinden Kaynaklanan İş Stresi**

Yapılan gözlem sonucu okullarda yeterli sayıda personel olmaması yöneticilerin iş yükünü arttırmakta ve onları bu noktada germektedir. Bu olayla ilgili birinci durum A Okulunda MY6'nın odasında 05.04.2010 tarihinde saat 13:00-14:30 saatleri arasında yapılan gözleme dayanmaktadır.

Odaya vardığım zaman MY6 gelen evrak defterine Milli eğitim Müdürlüğü'nden gelen evrakları kaydediyordu. Bir taraftan bana dönerek okullarındaki memurun gittiğini bu yüzden onun işlerini de kendisinin yaptığını söyledi. (A,MY6)

Bu olayla ilgili ikinci durum B Okulunda Müdür Vekili MY1'in odasında 01.04.2010 tarihinde saat 09:00-11:00 saatleri arasında yapılan gözleme dayanmaktadır. Durumu aktarıyorum.

Daha sonra okulun hizmet satın aldığı temizlik şirketi geldi. Müdür bana dönerek okulda hizmetli sayısı az olduğunda okul aile birliği vasıtasıyla temizlik elemanı kiraladıklarını söyledi. Daha sonra faturayı getiren adama hesaptan parayı çekmek üzere bir kişiyi görevlendirdiğini bu kişinin 15 dakika sonra geleceğini söyledi. 10



dakika sonra görevli geldi. Parayı getirdi. Bu paradan epey bir miktar faturayı veren adama verdi (B,MY1).

#### **5.4.4. Yapılan Resmi Toplantılar Nedeniyle Oluşan İş Stresi**

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde resmi toplantıların kendileri için bir stres kaynağı olduğu yönünde bir görüş vardır. Bu noktada üç okul gözleminden ikisinde üst makamlar tarafından yöneticilere yapılan toplantı çağrısı gözlemlenmiştir. Bu toplantı çağrıları G ve B okullarında gözlenmiştir.

## **SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Bu çalışma ile yöneticilerin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşleri nitel desenli olarak araştırılmıştır. Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yapılan çözümlemelere dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmadaki nitel desen, yöneticilerin yaşadıkları iş stresi hakkındaki düşüncelerinin derinlemesine elde edilmesini sağlamıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği genelleme yapılmamaktadır. Ancak analitik genelleme yapılabilir. Çünkü sınırlı sayıda katılımcı ile çalışan, veya nicel örnekleme oranla daha küçük bir örnekleme ya da belirli bir durumu çalışan bir nitel araştırmacı, araştırmasının sonucunda bir takım denenceler oluşturmaya, kavramsal bir model geliştirmeye veya yeni bir kuram oluşturmaya yönelebilir. Kısaca, “sağlam bir desenle” ulaştığı nitel sonuçlardan “analitik genellemeler” yapmak nitel araştırmacının en büyük hakkıdır. Buna bağlı olarak model geliştirme ve kuram oluşturmaya olanak tanınması, nitel verinin en önemli artısıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.310). Bunun yanında yöneticilerin konu hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmiş olması konunun farklı boyutları ile bir bütün olarak görülmesi açısından önem arz etmektedir.

### **Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler**

Yöneticilerin yaşadıkları iş stresi hakkında olumsuz bir yargıya sahip oldukları söylenebilir. Stres için kendilerinde bir gerginlik, huzursuzluk, panik olarak ortaya çıkan ve negatif ruhsal ve psikolojik etkiye sahip olumsuz bir unsurdur.

İş stresinin kaynakları çeşitlilik arz etmektedir. Ferhanoğlu (Alkaya) (2009)'nun çalışmasına göre örgütsel yapı ve çevresel özellikler stres alt boyutlarındaki farklılıkların; örgütsel yapı ve yönetim, iş yükü, çalışanların rol davranışları, örgüt içi etkileşim ve iletişim, örgüt içi fiziksel koşullar, örgütün bulunduğu çevresel faktörler, örgüt içi terfi politikaları, kariyer planları, yetersiz maaş, yetki ve sorumluluklardaki uyumsuzluk, ast-üst ilişkilerindeki sorunlar gibi faktörlere bağlı olduğu düşünülebilir.

Ural (2002)'in çalışmasındaki araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel stresin ağırlıklı olarak;

- siyasal karışma ve baskılar,

- yetersiz iş gören sayısı ve niteliği,
- araç-gereç yetersizliği,
- aşırı iş yükü,
- aile ve sosyal yaşama zaman ayıramamak,
- kendini geliştirme imkanının yetersizliği ve
- aşırı yazışmalardan kaynaklandığı söylenebilir.

Bu bağlamda yöneticiler yaşadıkları stres çok çeşitli kaynaklara dayandırmaktadır. Bunlardan biri okuldaki personelden kaynaklanan streştir. Yöneticiler öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin idareye yansımaları, öğretmenin idare ile olan ilişkilerini, idarenin diğer personelle olan ilişkilerini ve yaşadıkları sorunlarını yaşadıkları stresin bir kaynağı olarak göstermektedirler. Yöneticiler açısından öğretmenlerin üzerlerine düşen görevi tam olarak yerine getirememeleri – nöbet görevini hakkıyla tutmama, derse geç girme ve sık rapor alma gibi- bir stres kaynağıdır.

Bunun dışında öğretmenlerin öğrenciyle yaşadıkları her türlü problemin yönetime aktarılmasının ve çözümünü kendilerinde aramamalarını kendilerinin iş yoğunluğunu arttırdığını ve kendilerini strese soktuğunu ifade etmişlerdir. Bu durumu ortada kaldırmak için okul yönetimlerini sadece birkaç kişiye bırakan mevzuat ve düzenlemeler yerine, diğer çalışanları da yönetime ve alınan kararlara katan ve bu noktada diğer çalışanlara da yönetsel açıdan sorumluluklar veren ve gerekli denetimleri sağlayan düzenlemelerin yapılmasının çözümü kolaylaştıracağı kanaatindeyim.

Öğretmenlerin gelişmeye açık olmamaları ve kendini geliştirmeleri yönünde bir direnç sergilemeleri başka bir stres kaynağıdır. Öğretmenlere kendilerini geliştirecek gerekli iç ve dış güdülenmenin sağlanması önemlidir. Bu güdülenmeyle alt yapısı daha güçlenmiş ve yeni yönetim modelleriyle uyum sağlayan iş görenler ortaya çıkacak ve bir anlamda birbirini anlayan yönetici ve iş görenler oluşacaktır.

İletişim eksikliği öğretmenlerin kendi içinde yaşadıkları problemler ve birbiriyle yaşadıkları sürtüşme ve gerginliklerin yönetime yansımaları idare açısından başka bir stres kaynağıdır. Okuldaki memur ve hizmetlilerin kendi aralarında yaşadıkları gerginlik ve bu gerginliğin idareye olan yansımaları idare açısından başka bir stres kaynağı olduğu yönünde bir yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Yöneticiler için diğer bir stres kaynağı olarak da veliler gösterilmektedir. Velilerin sergiledikleri, okula, öğretmene veya bir başka öğrenciye gösterdikleri olumsuz tutum ve davranışlar okul yöneticisini gererek strese sokmaktadır. Velilerin okuldan, öğretmenden beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanan gerginliğini okul yönetimine yansıtması yönetici için başka bir stres kaynağı olabileceği yönünde görüş bildirilmektedir. Öte yandan, velilerin çocuğunu iyi tanımaması, ailenin yaşadığı problemler, ailelerin parçalanması, kendilerinin çocukların sorunlarıyla fazla ilgili olmamaları sebebiyle velilerin kendi yaşadıkları gerginlikleri okul yönetimine yansıtması, yöneticileri gererek onları strese soktuğu düşüncesi, yedi adet yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Eğitim politikalarımızı şekillendirirken veli ve yetişkin eğitimi ile ilgili unsurlara önem vermeliyiz. Birbirini, çocuğunu ve okulu anlayan veli, yönetimle aynı dili konuşacağından daha az çatışma olacaktır. Veli kendi sorumluluklarını daha iyi anlayacağından ve okulun sorumluluklarını daha iyi kavrayacağından stres unsurları azalacaktır.

Bazı yöneticiler için bir diğer stres kaynağı öğrencilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlardır. Olumsuz öğrenci davranışlarının idareye yansması, yaşanan öğrenci devamsızlıkları, öğrenci başarısızlıkları bu noktada yöneticiyi etkilemektedir. Görüşme yapılan yöneticilerden ikisi öğrenci devamsızlıklarının kendilerinde bir stres oluşturduğu görüşünü ifade etmektedir. Bir başka durum da ise, yöneticiler öğrencilerin çeşitli sebeplerle okul disiplinini bozacak yönde oluşan davranış sorunlarının yönetime yansmasının kendilerini strese soktuğunu ifade etmektedir. Öte yandan, öğrencilerin akademik ve sosyal düzeyde gösterdikleri başarı düzeylerinin kendilerini etkilediklerini belirtmektedirler.

İlköğretim kurumları yöneticileri açısından üst makamlarla olan ilişkiler de stres kaynağı olmaktadır. Üst makamların kendilerinden acil günlük yazıların talep etmesini, yapılan resmi toplantıların sıklığı, amirleriyle olan ilişkilerden kaynaklanan sorunları ve yaşanan bürokratik zorluklar ile personel yetersizliği gibi sorunların kendilerini strese soktuklarını belirtmektedir.

Kaya ve Keskin (2008)'nin çalışmasına göre “örgütsel rol” konusu, özel kurum yöneticilerinde orta düzeyde stres oluştururken, kamu kurum yöneticilerinin stres düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumun bazı bürokratik engellerden kaynaklandığı düşünülebilir.

Boyne (2002)'e göre özel kurumlar da ise; yöneticiler, örgütün misyonu doğrultusunda bazı konularda daha fazla yetki kullanabilmektedirler (Kaya ve Keskin, 2008, s.385).

Ayrıca, Günbayı (2009)'nın çalışmasında, fakülte çalışanlarının formal düzeyde (fakülte toplantıları, sendika toplantıları, bölüm toplantılar gibi) katıldıkları toplantıların kendilerini strese soktuklarını ifade edilmektedir. Bunun yanında fakülte çalışanları uzun fakülte toplantılarının kendi işlerini engellediğinden ve zaman kaybı yarattığından dolayı strese soktuklarını ifade etmektedirler.

Bu noktadan hareketle ilköğretim kurumları yöneticileri gün içinde amirleri tarafından istenen acil günlük yazı ve isteklerin kendilerinin zaman zaman ellerini kollarını bağladığını ve kendilerini bir strese soktuğunu ifade etmektedirler. Ayrıca bürokratik zorlukların fazlalığı, evrak yükünün çok olması sebebiyle idareciler asli görevleri olan eğitim öğretim işini, tam olarak yerine getirememenin kendilerini kaygı içine soktuklarını ve strese girdiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında, resmi toplantıların sık olmasının okul işlerini aksattığını, bazen yapılan toplantılara yetişemediklerini yöneticilerden ikisi belirtmişlerdir. Aynı zamanda yaşadıkları personel yetersizliğinin idarecilerin iş yükünü çok arttırdığını, yeterli sayıda idareci, memur ve hizmetli olmayışının kendilerinin iş yüklerini daha da arttırdıklarını görüşülen yöneticiler tarafından söylenmektedir.

Kaya (2004)'nın çalışmasına göre örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili sonuçlar dikkate alındığında, “işletmenin finansman problemleri” ilk sırada yer almaktadır. Küçük orta işletmelere yönelik destekler artırılarak finansman problemleriyle ilgili stres kaynağının etkileri yöneticiler açısından azaltılabilir.

Benzer bir şekilde yaptığı mal ve hizmet alımlarıyla küçük bir işletmeyi andıran ilköğretim kurumları için de benzer durumlar mümkündür. İlköğretim kurumları yöneticileri, okullardaki parasal yetersizliğin kendilerini çok gergin hale getirdiğini ve bu durumun kendilerini çok yıprattığını belirtmektedirler. Ödeneklerinin olmayışının, yapılan çoğu giderlerin (temizlik, kırtasiye vb.) veli bağışlarıyla karşılanmasının kendilerini strese soktuğunu ifade etmektedirler. Yöneticilere göre asıl sorun şu noktada oluşmaktadır. Devletin bir taraftan velilerden okula bağış alınmasını yasaklamaktadır. Öte yandan ise gerekli kaynağı göndermeyerek okul harcamaların velilerden toplanan bağışlardan karşılanmasını talep etmektedirler.

Bu noktada idarecilerin sundukları iki öneri bulunmaktadır:

1. Öneri: Devletin ilköğretim okullarına her türlü ekonomik desteği sağlaması yönünde gerekli ödenek tahsisinin yapılması.
2. Öneri: Eğer bu yapılamıyorsa devletin velilerde bağış alımını düzenleyici kararlar alması ve toplanan paraların kullanılmasının şeffaf olarak kullanılmasının sağlanması ve devletin okul aile birliklerini etkin bir şekilde kullanması.

Okulun yakın çevresi ve medya gibi çevresel faktörlerin okulu etkilediğini ve bunun sonucunda oluşan sorunların kendilerini strese soktuğunu bazı ilköğretim kurumları yöneticileri ifade etmişlerdir.

İlköğretim kurumları yöneticilerinden biri, sosyal çevre tarafından istenen bazı isteklerin (örneğin kayıt sınırı dışındaki öğrencinin okula kaydettirilmek istenmesi gibi) yöneticileri strese soktuğunu belirtmiştir.

Yöneticilerden dördü, yakın çevrede oluşan bazı olumsuzlukların (mahallede veya sokak aralarında yaşanan kavga vb.) okulda yarattığı sorunları kendilerinde rahatsızlık oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Bundan başka, ilköğretim kurumları yöneticilerinden üçü, medyanın her konuda olumsuz tutumlarının okulu çok fazla etkilediğini ifade etmişlerdir. Okullar, öğretmenler ve öğrenciler hakkında yapılan olumsuz, bazen dayanaksız haberlerin yöneticileri zora soktuğunu ifade etmişlerdir.

Bunun yanı sıra gerek görsel gerekse yazılı basında olumsuz davranışlara neden olabilecek çeşitli film, programların yayınlanmasının çocuklar üzerinde oluşturduğu davranış bozukluklarının okula yansımalarının kendilerini strese soktuklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada medyanın çocuklar üzerindeki görev ve sorumlulukları aşikârdır. Basının özgür olma gerekliliği ne kadar önemli ve vazgeçilmez ise, onların bu özgürlükleri kullanırken gerekli özeni ve hassasiyeti göstermesi ve çocukları olumsuz yönde etkilemeyecek nitelikte yayınlar yapması o kadar önemlidir.

Günlük yaşantılarının yarattığı stresin okulu etkilediğini veya yaşadığı ekonomik sıkıntının iş stresini etkilediğini belirten ifadeler görüşülen yöneticilerden tarafından söylenmiştir.

Okul yöneticilerinden biri iş stresinin çalışma performansını çok fazla etkilemediğini belirtmiştir. Geri kalanlar ise yaşadıkları iş stresinin okuldaki çalışma performanslarını olumsuz yönde etkilediği, iş verimlerinin ve çalışma isteklerini azalttığı ve diğer kişilerle iletişimlerini olumsuz yönde etkilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kıral ve arkadaşları (2009)'nın çalışmasına göre ortaöğretim okul yöneticileri genel olarak en yüksek "Uykusuzluk"; en düşük ise "İş Kazaları/Dikkatsizlik" olan stres belirtilerini yaşamaktadırlar. Ortaöğretim okul yöneticilerinin fizyolojik stres belirtilerini yaşama sıklığı içinde en yüksek "Uykusuzluk"; en düşük ise "Nefes Darlığı" olan stres belirtilerini yaşamaktadırlar. Ortaöğretim okul yöneticilerinin psikolojik stres belirtilerini yaşama sıklığı içinde en yüksek "Öfkesini Çevresine Hissettirme"; en düşük ise "İş Kazaları / Dikkatsizlik" olan stres belirtilerini yaşamaktadırlar.

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticilerinden üçü iş stresinin gündelik yaşamlarını çok fazla etkilemediğini, dokuz tanesi iş stresinin gündelik yaşamlarını olumsuz yönde (ailesine yeterince vakit ayıramama, aşırı iş yükü, eve yorgun ve gergin gitme gibi) etkilediğini belirtmişlerdir.

Buna benzer olarak Kaya (2004)'nin çalışmasına göre bireysel stres kaynakları açısından ilk iki sırada "dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeteri kadar zaman bulamama" ve aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama" gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin günde 12-14 saat çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticileri genellikle fiziksel aktiviteleri kullanarak stresi azaltmaya çalıştıklarını tespit edilmiştir (Swent, 1983, s.73).

ABD'nin Oklahoma Eyaleti'nde devlet okulu yöneticilerinin %13'ünde yürüme, koşma, yüzme gibi hiçbir aktivite yapmadıkları, spor yapanların yapmayanlara göre daha iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir (Wiggins, 1988, s.124).

Yöneticilere iş stresiyle nasıl başa çıktıkları sorulduğunda yürüyüş yapmak, kitap okumak, müzik dinlemek, pozitif düşünmek, arkadaşlarla gezmek, balık tutmak gibi birçok farklı şekilde stresten uzaklaştıklarını ifade etmişlerdir.

Bu noktada yöneticilerin genellikle bireysel faaliyetlerle stresle başa çıkma yoluna gittikleri gözlenmiştir. Bunun yanında özellikle örgütlerin sağlığı ve başarısı için bireysel ve örgütsel açıdan önlemlerin alınması gerekir. Stresi yönetmede, örgütlerde “Çalışanlara Yardım Programları”yla çalışanların, ister işle ilgili ister iş dışında olsun çoğu konuda sorunlarına destek olunabilir. Son yıllarda birçok işletme bu programlarla çalışanlarına yardımcı olarak stresi yönetmede ve stresin çalışanlarda oluşturduğu genel sağlık ve davranış bozukluklarını gidermede yardım etmeye çalışmaktadır. Bu konuda, yönetimin uygulamaları etkileyici olacaktır. Çalışanlara Yardım Programları, yöneticilere bireysel olarak fayda yaratacağı gibi diğer çalışanlara da yardımcı olmakla yöneticinin, çalışanlar kaynaklı stres etkenlerini de azaltacaktır (Kaya ve Keskin, 2008, s.386).

Genel olarak stresi ortadan kaldırmaya yönelik olarak dua, gevşeme eğitimi (meditasyon, hipnoz, biofeedback tedavisi), işinde hedefler koyma, anlamlı iş istemek, rehabilitasyon programlarına katılmak (kilo vermek, doğru beslenmek, alkol kullanımını ve sigarayı bırakmak), sosyal bir ağ geliştirmek (aile ve arkadaşlarla vakit geçirmek), kendine vakit ayırmak (televizyon seyretmek, kitap okumak, bilgisayar oynamak, bir hobiyle uğraşmak), uzaklaşmak (bir hafta sonu tatile gitmek, seyahate çıkmak, sinemaya gitmek) gibi tekniklerin kullanılabileceği söylenmektedir (Sorenson, 2007, s.12).

Ayrıca Günbayı (2009) çalışmasında, akademisyenlerin örgüt içinde birbirleriyle resmi olmayan olumlu iletişimlerinin iş stresi başa çıkmada önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir (Günbayı, 2009, s.55).

İlköğretim okulu yöneticilerine öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi ile yöneticilikte yaşanan iş stresinin farklarına ilişkin görüşleri sorulduğunda hepsi kendilerinin öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi ile yöneticilikte yaşadıkları iş stresini karşılaştırdıklarında; yöneticiliğin getirdiği iş stresinin çok daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü bir öğretmenin yetki ve sorumluluk alanının bir yöneticiye göre daha az olmasından dolayı şu anda yaşadıkları iş stresinin çok daha fazla olduğu yönündedir.

Bunun yanında yöneticilerden biri yönetici olmadan önce yöneticiliğe karşı bu görevin çok rahat bir iş olduğuna dair bir algıya sahip olduğunu; fakat işin içine girince bu algısının doğru olmadığı yönünde bir görüş bildirmiştir. Ayrıca yöneticilerden biri yöneticilikten ayrılıp öğretmenliğe dönmek istediği yönünde bir görüş bildirmiştir. Daha sonra bu çalışmanın bitmesine doğru bunu gerçekleştirmiştir.



### **Odak Grup Görüşmelerinden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler**

Yapılan odak görüşmesinde ilköğretim kurum yöneticilerinden üçü; stresin veya iş stresinin ne olduğuna ilişkin kendi kavramsal görüşlerini ifade etmişler ve bu ifadelerinde stresin bir gerginlik, sıkıntı veya panik olarak ortaya çıkan bir ruh hali olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşülen yöneticilere yaşadıkları iş stresinin kaynaklarına ilişkin görüşleri sorulduğunda, bir tanesi öğretmenlerin üzerlerine düşen görevlerini tam olarak yerine getirmemesinden ve kurumunda çok sayıda öğretmen bulunmasından dolayı onların problemlerine yetişememekten kaynaklanan sorunların kendilerini strese soktuklarını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, iki yöneticiye göre öğretmenlerin her türlü öğrenci problemlerini yönetime getirmeleri ve çözümü kendilerinde aramamaları yöneticiler açısından başka bir stres unsurunu oluşturmaktadır. Yöneticilerden bir tanesine göre zaman zaman iletişim eksikliği gibi etkin ve yeterli olmayan yönetim unsurları sebebiyle öğretmenler arasında yaşanan gerginliklerin yönetime yansması idare açısından başka bir stres kaynağıdır. Ayrıca, yardımcı personelin sorunlarını çözenin başka bir stres kaynağı olduğu hususu bir yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Bir yönetici, velilerin okuldan, öğretmenden olan beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanan gerginliğini okul yönetimine yansıtması, yönetici için başka bir stres kaynağı olabileceği yönünde görüş bildirmektedir. Olumsuz öğrenci davranışlarının idareye yansması, yaşanan öğrenci devamsızlıkları, öğrenci başarısızlıkları ve öğrenci sayısının çokluğu gibi hususların yöneticileri etkilediği ve onları bir başka açıdan strese soktuğu odak grup görüşmesinde dört yönetici tarafından ifade edilmiştir.

İlköğretim kurumları yöneticileri, gün içinde amirleri tarafından istenen acil günlük yazı ve isteklerin kendilerinin zaman zaman ellerini kollarını bağladığını ve kendilerini strese soktuğunu, iki tanesi milli eğitimde yapılan resmi toplantıların kendilerinde bir stres oluşturduğunu, milli eğitim bünyesinde yaşanan bürokratik zorlukların ve bunların yarattıkları etkinin kendilerinde bir gerginliğe neden olduğunu, okullardaki parasal yetersizliğin kendilerini çok gergin hale getirdiklerini ve bu durumun kendilerini çok yıprattığını belirtmektedirler.

Bundan başka, yöneticilerden biri okulun yakın çevresi ve medya gibi çevresel faktörlerin okulu etkilediğini ve bunun sonucunda oluşan sorunların kendilerini strese soktuğunu ifade etmişlerdir.

Ural (2002)'ın çalışmasına göre, görev ve yetkilerdeki dengesizlik, iş başarımlarını olumsuz etkileyerek aşırı yorgunluk ve bıkkınlığa dayalı ruhsal ve fiziksel bozukluklara neden olabilecektir. Okul müdürlerinin maddi koşullarının yetersizliğini, yaşam standartlarını doğrudan etkileyen bir öge olarak görmelerine ve dolayısıyla iş doyumlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Görevini yaparken engellemelerle karşılaşan okul yöneticileri iş yapmama davranışına kadar varacak tepkiler geliştirebilirler.

Benzer olarak, yapılan odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelerden farklı olarak ilköğretim kurumları yöneticileri için şu andaki uygulanan niteliği açısından kendi beklentilerini karşılayamaması ve yeterli düzeyde iş doyumunu sağlayamamaları hususu kendileri açısından bir stres kaynağı olduğu kanaati uyanmıştır.

Kaya ve Keskin (2008) 'nin çalışmasında eğitim sektörü ile diğer sektörlerde çalışan yöneticilerin "örgütsel rol" konusundaki stres düzeyleri bankacılık sektörü yöneticilerine göre daha yüksektir. Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin stres düzeylerinin diğerlerine nazaran düşük olması, örgütün yapısıyla ilgili görev dağılımının ve sorumluluk alanlarının daha belirgin olmasından kaynaklanabilir.

Benzer şekilde, yöneticiler yöneticilik görevine ilişkin olarak net olmayan iş tanımı nedeniyle strese girdiklerini belirtmektedirler. Üst yönetimler bazen yapılması güç ve zaman alan her türlü görevi okul yönetimlerine vermekte ve onlardan bazen yeterliliklerinin üzerinde beklenti içine girmekte olduğunu ifade etmişler ve bu durumun kendilerini strese soktuğunu ifade etmişlerdir.

Odak grup görüşmesinde yöneticilerin dört tanesi, iş stresinin okuldaki çalışma performansını düşürdüğünü ve beş tanesi iş stresinin gündelik yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu noktada yöneticiler, ailesiyle fazla ilgilenememe ya da onları üzme, evde kolay sinirlenme, tahammül edememe şeklinde olumsuz etkiler ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Görüşme yapılan yöneticiler iş stresi başa çıkabilmek için farklı yöntemler kullandıklarını belirtmektedirler. Fakat stresle başa çıkmanın en önemli yolunun planlama yapmak, sabırlı ve soğukkanlı olmak üzerine bir görüş birliği mevcuttur.

Bunun yanı sıra, Sarıtaş (2009)'ın çalışmasına göre stresin kontrol altına alınması, hem örgütsel etkililik ve verimliliğin artmasına, hem de öğretmenlerin işinde daha fazla doyum sağlamasına yol açacağından, tüm öğretmenlere yönelik olarak stresle doğru mücadele etmeyi içeren hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.

Odak grup görüşmesine katılan yöneticilerin tamamı, kendilerinin öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi ile yöneticilikte yaşadıkları iş stresini karşılaştırdıklarında; yöneticiliğin getirdiği iş stresinin çok daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

### **Doküman Analizinden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler**

Yapılan doküman analizinde toplam 445 adet belge incelenmiştir. İncelenen belgelerin 133 adedi yöneticilerin öğrencilerden kaynaklanan iş stresi ile ilgilidir. Belgeler incelendiğinde devamsızlık oranları, olumsuz öğrenci davranışları, öğrenci başarısızlıkları idareciyi strese sokabilecek düzeydedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası madde 42 ve Milli Eğitim Temel Kanunu Madde 22'ye göre "İlköğretim 6 - 14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar, ilköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır" denilmektedir (Anayasa, 1982 ve Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Bu bağlamda velinin ve idarecinin çocuğun okula devamında bir sorumluluğu bulunmaktadır. Devamsızlık açısından okulun devamsızlığı sınıf düzeyi arttıkça artmakta ve idareci açısından daha yüksek düzeyde bir gerilime sebep olabilmektedir. Devamsızlık oranları bunu destekleyecek niteliktedir. Devamsızlık nedeniyle yapılan yazışmalar ve veliyle yapılan diyaloglar bunu destekler düzeydedir. Çünkü öğrenci velilerine toplam 67 adet devamsızlık mektubu gönderilmiş ve veliler bu konuda uyarılmışlardır.

Bunun haricinde incelenen evraklar haricinde toplam 40 adet öğrenci için olumsuz davranışlarından dolayı tutanak düzenlenmesi öğrenci davranışlarının yönetimi gerginliğe soktuğu yönünde bir delil teşkil edebilir.

Öğrencilerin başarı ve başarısızlık durumu incelendiğinde akademik açıdan en az bir dersi zayıf öğrencinin başarısız olma durumu ortalama %37 seviyesindedir. Bu bağlamda okul başarısının düşük olması durumunda gerek velilerin, gerek üst yönetimlerin gerekse çevrenin okul yönetimi üzerinde oluşturmuş olduğu baskı, okul yöneticisi üzerinde bir stres oluşturabilir. Çünkü başarı kavramı genellikle toplum düzeyinde akademik olarak değerlendirilmekte, başarı ve başarısızlık durumu yalnız bu ölçütler ışığında ele alınmaktadır.

Üst makamlarla ilişkilerden kaynaklanan stresi ortaya koyabilmek için toplam 312 adet belge incelenmiş ve bunun sonucunda günlük yazılar toplam yazıların %13.5'ni oluşturduğu ve çok acil olan yazıların toplam yazıların %2'sini oluşturmaktadır. Bu sonuca göre kurumda istenen acil yazılar idareciyi strese sokmakta ve onu etkileyebilmektedir.

Bunun haricinde bazı üst makamların yazışmalarda elektronik ortamlardan çok fazla yararlanmayıp, halen daha fiziki yazışmalara devam etmeye çalışmalarını iş yükünü arttırmakta ve yöneticileri bu açıdan bir gerilime sokabilmektedir. Ayrıca yöneticileri ortalama ayda 3 kez toplantıya çağırmak okuldaki iş yükünü üzerlerinde taşıyan yöneticilerin okula daha az mesai harcamalarına neden olmaktadır. Bu da bazı yöneticilerin strese girmelerine neden olabilmektedir.

Okulun okul aile birliği kayıtları incelendiğinde okulun kendisinden beklenen gereksinimleri karşılayacak miktarda yeteri kadar bir parası bulunmamaktadır. Üst idare okula okulun günlük işleyişini yürütmesi için bir kaynak sunmamakta ve bu kaynağın okul yönetiminin dışarıdan ve velilerden bağış olarak sağlaması yönünde üstü kapalı bir yönlendirmesi bulunduğu izlenimi bulunmaktadır. Çünkü okul tüm kırtasiye, fotokopi kağıdı, toner alımı, posta, telefon faturalarının ödenmesi, fotokopi makinesinin ve yazıcıların bakım masraflarının karşılanması için okul kendi kaynaklarını kullanmakta ve demirbaş alımları için okul aile birliklerinin olanaklarından faydalanmaktadır.

Yöneticilerle yapılan bireysel ve odak görüşmelerden yola çıkıldığında üst idarenin gerek basın yoluyla gerekse diğer kanallardan öğrenci velilerine okula bağışın zorunlu olmadığını ifade ettiklerini belirtmekte ve bunu bilen velilerin okula yardıma imtina ettiklerini bildirmektedirler.

## **Yöneticilerin Günlük Çalışmasına Yönelik Yapılan Gözlem Sonucu Elde Edilen Sonuç ve Öneriler**

Toplam üç okulda ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin olarak yapılan gözlem sonucunda, iş stresi nedenleri arasında velilerin ve öğrencilerin tutum ve davranışların, personel yetersizliği ve yapılan resmi toplantılar gösterilebilir.

Yapılan gözlemlerde velilerin yöneticilerden yapamayacakları veya yetkisi dışındaki durumlara ilişkin isteklerde bulunmaları yöneticileri strese sokmaktadır. Bu tür sebeplerle oluşan ve bazen ortamın gerilmesine sebep olan durumlar yöneticileri gerebilmektedir.

Yapılan gözlem neticesinde öğrencilerin neden olduğu bazı olumsuz tutum ve davranışların yarattığı gerilim, yöneticileri etkilemekte ve bazen durum onları strese sokabilmektedirler.

Bunun haricinde yöneticilerin okulun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yöneticilerin okulun kendi kaynaklarını kullandığı gözlemlenmiştir.

**KAYNAKLAR**

- Alimoğlu M. Kemal, Tıp Eğitiminde Stres, Başa ıkma Yolları ve Memnuniyet, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Antalya
- Aydın Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 2005
- Balcı Ali, ğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- Baltaş Acar ve Baltaş Zuhul, Stres ve Başa ıkma Yolları, Remzi Kitapevi, 2002, İstanbul
- Baş Türker ve Akturan Ulun, , Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7. 0 ile Nitel Veri Analizi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008
- Başaran İbrahim Ethem, rgtsel Davranış İnsanın retim Gücü, Feryal Matbaası, 2000, Ankara
- Başaran İbrahim Ehem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, Ankara
- Bursalıoğlu Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem A Yayıncılık, 2008 Ankara
- Dalyan (Aycan) Zeliha, Servis Sorumlu Hemşirelerinin Stres Kaynakları ve Stresle Başa ıkma Yöntemlerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul
- DuBrin J. Andrew, Fundamentals of Organizational Behavior, Thomson South-Western Publishing, 2005, Canada
- Ercan zlem, İlköğretim Okulu ğrencilerinin Aile zellikleri, öğrenilmiş aresizlik Düzeyleri ve Stresle Başa ıkma Yolları
- Eren Erol, rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, 2001, İstanbul
- Eroğlu Feyzullah., Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 2006, İstanbul

- Ferhanoğlu (Alkaya) Süheyla, İş Stresi: Türkiye'deki Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanelerinde Çalışan Uzman Psikiyatrist Hekimlerin İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Manisa
- Gordon R.Judith, Organizational Behavior A Diagonistic Approach, Pretice Hall, 1999, New Jersey
- Gürol Özlem, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Stresle Başa Çıkma Becerileri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul
- İlgar Özlem, Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları Yüksek Lisans Tezi, 2001, İstanbul
- Kaya Yasemin, Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2004, Kayseri
- Kılınç Muzaffer, İlköğretim Okulu Eğitim Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Organizational Behaviour, McGraw-Hill Irwin Yayınları, 2008, New York
- Luthans Fred, Organizational Behavior, McGraw-Hill,Inc, 1995, Singapore
- Newton Tim, Handy Jocelyn, Fineman Stephen, Çev.:Timur Ahmet, Stresi Atma Yolları, Doruk Yayıncılık, 1997, Ankara
- Öztürk Namık, İlkokul Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun İklimine İlişkin Algıları İle Gerilim (Stres) Düzeyleri Arasındaki İlişkiler (İzmir Örneği) Yüksek Lisans Tezi, 1995, İzmir
- Robbins P.Stephen, Organizational Behaviour Concepts, Controversies, and Applications, Prentice Hall Publications,1993, New Jersey

- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, 2001, Bursa
- Sandıkçı Ercan, Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, 2010, Kayseri
- Seyfarth John T., Human Resources Management For Effective Schools, Pearson Education Inc. Publishing, 2005, Boston
- Sweeney Paul D. and McFarlin Dean B., Organizational Behavior: Solutions For Management, McGraw-Hill Irwin Publishing, 2002, New York
- Tekin Özlem, İlköğretim Okul Müdürlerinin Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (İzmir İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi, 2009, İzmir
- Wild Linda L., Ebbers Larry H., Shelley Mack C. ve Gmelch Walter H., Stress Factors and Community College Deans: The Stresses of Their, *Community College Review* 2003 31: 1, 24.02.2011 tarihinde <http://crw.sagepub.com/content/31/3/1> adresinden alınmıştır.
- Yaman Erkan, Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetim Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007
- Yıldırım Ali ve Şimşek Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005
- Yiğenoğlu Ece, Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler: Ankara İli Çankaya İlçesi Anadolu Liseleri Örneği (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007



## INTERNET KAYNAKLARI

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu (1973), MEB Mevzuat Bankası, 05.02.2011 tarihinde <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> adresinden alınmıştır.

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982), 05.02.2011 tarihinde <http://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> adresinden alınmıştır.

Arslan Hasan, Satıcı Aytaç, Kuru Mahmut, Göksu M.Zeki, Okul Yöneticilerinin İş Stresine Yönelik Algı Düzeyi, I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri Kitabı, 1-3 Mayıs, Çanakkale, 2009, 23.05.2011 tarihinde <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/indexb.php?link=1> adresinden alınmıştır.

Balcıoğlu, İ. (2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, Tıp Eğitimi Etkinlikleri Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, no: 47, s: 09-12 05.3.2011 tarihinde <http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4701.pdf> adresinden alınmıştır.

Güçlü Nezahat, Stres Yönetimi, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1, 2001, 91-109, 23.05.2011 tarihinde <http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2001/1/2001-1-91-109-9nezahatgcclc.pdf> adresinden alınmıştır.

Günbayı İlhan, Academic staff's perceptions on stressors originating from interpersonal relations at work setting: A case study, Procedia Social and Behavioral Sciences 1, 2009, 15.08.2010 tarihinde [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) adresinden alınmıştır.

Kaya M. Dursun ve Keskin Gülümser, Yöneticilerin Yönetimsel Stres Kaynakları ve Strese Yatkınlık Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı1, 2008, 23.05.2011 tarihinde [e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/510/503](http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/510/503) adresinden alınmıştır.

Kıral Bilgen, Kıral Erkan, Taştan Nuray, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Stres Belirtileri Düzeyi (Amasya İli Örneği), I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri Kitabı, 1-3 Mayıs, Çanakkale, 2009, 22.05.2011 tarihinde <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/indexb.php?link=1> adresinden alınmıştır.

- Lainas Athanassios, Local Directors of School Education in Greece: Their Role and Main Sources of Job Stress, *Educational Management Administration & Leadership*, 2010, s:454-471 05.03.2011 tarihinde <http://ema.sagepub.com/content/38/4/454> adresinden alınmıştır.
- Lam Y. L. Jack, Sources of Managerial Stress of the Public School Administrators: A Typology, *Education*, v105, n1, s.46-52, Fall 1984, 24.02.2011 tarihinde [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=EJ320207&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=EJ320207](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ320207&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ320207) adresinden alınmıştır.
- Özçelik Erol ve Yıldırım, Soner, Web Destekli Öğrenme Ortamlarında Bilişsel Araçların Kullanımı: Bir Durum Çalışması, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Uluslararası Açıkta ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu, 23-25 Mayıs, Eskişehir, 2002, 19.03.2010 tarihinde [http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Erol\\_Ozcelik.doc](http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Erol_Ozcelik.doc) adresinden alınmıştır.
- Sarıtaş Mustafa, Öğretmenlerin Öğretim Ortamlarından Kaynaklanan İş Doyumu ve İş Stresine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri Kitabı, 1-3 Mayıs, Çanakkale, 2009, 22.05.2011 tarihinde <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/indexb.php?link=1> adresinden alınmıştır.
- Sorenson Richard D., Stress Management İn Education: Warning Signs and Coping Mechanisms, *Management in Education*, 2007 21: 10, 24.02.2011 tarihinde <http://mie.sagepub.com/content/21/3/10> adresinden alınmıştır.
- Swent Boyd, How Administrators Cope with Stress, *Theory into Practice*, Vol. 22, No. 1, Winter, 1983, s.70-74, 24.02.2011 tarihinde <http://www.jstor.org/stable/1476243> adresinden alınmıştır.
- Şahin Hülya, Örgütsel Stres, 2005, s.54-56 23.05.2011 tarihinde [http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e\\_ek.pdf](http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/b7e926154c1274e_ek.pdf) adresinden alınmıştır.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 13.04.2010 tarihinde <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden alınmıştır.

Türk Dil Kurumu Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü, 13.04.2010 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx> adresinden alınmıştır.

Tiryaki Eda, 2006, Görüşme Tekniği, 19.03.2010 tarihinde <http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/etiryaki.doc> adresinden alınmıştır.

Ural Ayhan, Okul Müdürlerinin Yöneltil Stres Kaynakları, 2002, Yayınlanmamış Makale, <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php> adresinden 22.05.2011 tarihinde alınmıştır.

Wiggins, Thomas, Stress and Administrative Role in Educational Organizations, Journal of Educational Research, Volume 82, number 2, p120-25, Novamber - December 1988, 22.02.2011 tarihinde [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=EJ394439&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=EJ394439](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ394439&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ394439) adresinden alınmıştır.

Yalçın Necati ve Diğerleri, Hacettepe Üniversitesindeki Makalelerin Niteliği: İçerik Analizi, I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri Kitabı, 1-3 Mayıs, Çanakkale, 2009, 02.04.2010 tarihinde <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/indexb.php?link=1> adresinden alınmıştır.

## EKLER

### **EK1: İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresine İlişkin Görüşlerine Yönelik Görüşme Formu**

#### **Giriş**

Merhaba, adım Fatih AKCAN. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisiyim aynı zamanda bir devlet okulunda Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktayım. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresleri konusunda bir araştırma yapıyorum. Özellikle İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerini belirlemede sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler ne de idareciler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Bu görüşmemizin yaklaşık yirmi dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

**I. BÖLÜM :(İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresine İlişkin Olan Görüşme Soruları)**

1. Stresi hakkında ne düşünüyorsunuz? Size göre iş stresi nedir?
2. Çalıştığınız kurumda iş stresi yaşadığınızı düşünüyor musunuz?
3. Bu yaşamış olduğunuz iş stresinin kaynakları nelerdir? Diğer bir deyişle hangi sebeplerden ötürü iş stresi yaşamaktasınız?
4. Yaşadığınız iş stresi okuldaki çalışma performansını nasıl etkilemektedir?
5. Yöneticilik ile öğretmenliği iş stresinin açısından nasıl karşılaştırırsınız?
6. Yaşadığınız iş stresi gündelik yaşantınızda bir değişiklik yaratmakta mıdır? Eğer varsa bu hangi yönde ve nasıl oluşmaktadır?
7. Yaşadığınız iş stresi ile nasıl baş etmektesiniz? Bunun için ne gibi yöntemler kullanırsınız?
8. Yöneticilikte yaşadığınız iş stresi ile öğretmenlikte yaşamış olduğunuz iş stresi açısından nasıl bir fark vardır?
9. Bunların dışında, bu konuyla ilgili belirtmek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

**II. BÖLÜM :(İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresine İlişkin Odak Grup Görüşme Soruları)**

1. Strese ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Çalıştıkları kurumda iş stresi yaşamakta mıdır?
3. Yaşadıkları iş stresinin kaynakları nelerdir?
4. Yaşadıkları iş stresi çalışma performansını ve gündelik yaşamlarını nasıl etkilemektedir?
5. Yaşadıkları iş stresi ile nasıl başa çıkmaktadırlar?
6. Yöneticilikte yaşadıkları iş stresi ile öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi açısından nasıl bir fark vardır?

**EK 2: Yönetici Katılımı İçin İzin Formu**

Bu formdaki imzam Fatih AKCAN tarafından yürütülen “İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım iki görüşme ve bir gözlem içerecektir. Araştırmacıyla birlikte ikinci bir görüşmenin gereksiz olduğu konusunda karar verirsek sadece bir tane görüşme yapılacaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.


Katılımcının imzası

Tarih:

**EK 3: Yönetici Gözlem Formu****YÖNETİCİ GÖZLEM FORMU**

<b>Tarih</b>	:	
<b>Yer</b>	:	
<b>Süre</b>	:	
<b>Sürenin Başlangıç Zamanı</b>	:	
<b>Sürenin Bitiş Zamanı</b>	:	
<b>Kayıt Türü</b>	:	
<b>Yapılan Gözlem</b>	:	

**EK 4: Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi**



**T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

*Fotokopisi Enstitü'den verilmiştir*

SAYI : B.08.4.MEM.4.07.00.11.052-10/  
KONU : Uygulama

19.02.2010\* 05722

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı  
ANTALYA

İLGİ: 04.02.2010 tarihli ve 1763 sayılı yazınız.





İlgi yazınızda sözü edilen, Üniversiteniz, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programı öğrencisi Fatih AKCAN'ın "**İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması**" konulu tez çalışması, veri toplama aracı görüşme ve gözlem formu ölçeğini, ilimiz ilköğretim okulları yöneticilerine uygulanması, ses kaydı alınması ve arşivdeki resmi evrakların incelenmesi isteği "**Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi**" gereğince, Müdürlüğümüz inceleme komisyonu tarafından değerlendirilerek uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 17.02.2010 tarihli ve 05568 sayılı onayı ve okullarda uygulanacak görüşme ve gözlem formu, anket formları Müdürlüğümüzce mühürlenerek ekte gönderilmiştir.

Bakanlığımızın ilgili Yönergesi gereği ve Yönerge de belirtilen EK-1 taahhünamesi doğrultusunda araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içerisinde araştırmanın iki örneğinin yazılı ve CD ortamında Müdürlüğümüz kültür bürosuna teslim edilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Ahmet Sezai İRTEM  
Müdür  
Müdür Yardımcısı

EK:1- 1 adet onay  
2- 1 adet Yönetici Görüşme formu  
3- 1 adet Yönetici Gözlem formu  
4- 1 adet Katılım izin formu

	<b>ANTALYA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ</b> Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. 07050 ANTALYA Tel : 0242 238 60 00 -103 Faks : 0242 238 61 11 İrtibat İçin:A.S.İRTEM Md.Yrd. antalya@meb.gov.tr www.antalya.meb.gov.tr			
-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------



## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı ve Soyadı** : Fatih AKCAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 18.06.1977 - KARACABEY  
**Medeni Durumu** : Evli

### **Eğitim Durumu**

**Lisans Diploması** : Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü  
**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce

### **Bilimsel Faaliyetler**

#### **Katıldığı Eğitim Programları:**

- The International Summer School, Perspectives on European Education Policy and Practice, Haapsalu, Estonia, 14-28 August, 2008
- Comenius Project, European Leaders' Training in Education (ELTE), Antalya, Turkey, 04-10 October, 2010

### **İş Deneyimi**

**Çalıştığı Kurum** : Dr. Galip Kahraman İlköğretim Okulu  
**Adres** : Soğuksu Mahallesi 305 Sok. No:8 07030 Muratpaşa/Antalya  
[fatihakcan@hotmail.com](mailto:fatihakcan@hotmail.com)