



**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE STRES
YARATAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE
ÖĞRETMENLERİN BU DAVRANIŞLARA TEPKİLERİ
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Ayşe Nur YETİŞİR
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sadık KARTAL**

Burdur, 2011

**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Programı**


**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE STRES
YARATAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE
ÖĞRETMENLERİN BU DAVRANIŞLARA TEPKİLERİ
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Ayşe Nur YETİŞİR
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sadık KARTAL**

Burdur, 2011

KABUL VE ONAY

 <p>MAKÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>	YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU
---	--------------------------------------

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2011 tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından .../.../2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ayşe Nur YETİŞİR 'in "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğretmenlerin Bu Davranışlara Tepkileri (Denizli İli Örneği)" konulu tez çalışması Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Sadık KARTAL

ÜYE : Doç. Dr. Kamile DEMİR

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Zeynep KARATAŞ

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Bildirim

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezinin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../...../2011

Ayşe Nur YETİŞİR

ÖZET

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğretmenlerin Bu Davranışlara Tepkileri (Denizli İli Örneği) Ayşe Nur YETİŞİR

Bu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkileri incelenmiştir. Araştırmada betimsel tarama modeli ve nitel araştırma yöntemlerinden görüşme kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 2010–2011 eğitim-öğretim yılında, Denizli ilinde on üç resmi ilköğretim okulunda çalışmakta olan öğretmenlere uygulanan ölçme araçları ile elde edilmiştir. Betimsel taramada “Stres Yaratan Yönetici Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Görüşmede ise bu ölçekten elde edilen sonuçlardan, genel ortalamanın üzerindeki maddeler görüşme formuna dönüştürülerek veriler toplanmıştır.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde stres yaratan yönetici davranışlarının araştırılmasında SPSS paket programından yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve ANOVA istatistik teknikleri kullanılmıştır. Belirlenen yönetici davranışlarına verilen tepkilerin araştırılmasında ise; öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen nitel verilerin çözümlenmesi için betimsel analiz ve içerik analizi, kişisel bilgi soruları ile elde edilen nicel veriler için de frekans ve yüzde hesapları kullanılmıştır.

Araştırma bulguları göstermiştir ki; yönetici davranışları öğretmenler üzerinde orta derecede stres yaratmaktadır. En yüksek stres yaratan unsurun “Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs. ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması” davranışı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yaşadıkları stresin farklılaştığı; yaş, branş, kıdem değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği saptanmıştır.

Öğretmenler en çok işlerine ve haklarını aramak istemelerine müdahale edilmesine tepki göstermektedirler. Yönetici davranışlarına en çok gösterilen tepkiler ise; performans düşüşü, yapılan işin niteliğinin düşüşü, yönetici ile sorun yaşama ve motivasyon kaybıdır. Öğretmenlerin stres yaşamamaları için; yöneticiler eşit, adil, anlayışlı, destek veren ve takdir eden davranışlar sergilemelidirler.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim okulu, Öğretmen tepkileri, Stres, Yönetici davranışları

ABSTRACT

Distinctive principal behaviors causing stress on primary school teachers and teachers' reactions to these behaviors (The sample of Denizli province) Ayşe Nur YETİŞİR

In this research, distinctive principal behaviors causing stress on primary school teachers and teachers' reactions to these behaviors are examined. Descriptive survey model and interview method are used in this study. Research data are collected from surveys applied to the teachers of 13 formal primary schools in Denizli province in 2010-2011 academic terms. In the descriptive research the scale of "Principal Behaviors Causing Stress" was used. On the other hand, in the interview, from the results obtained from this scale, above the average ones were converted into an interview form and the data were collected with it.

In the analysis of the "Distinctive principal behaviors causing stress on teachers who work at primary schools" it was benefited from SPSS package program. Statistical techniques like frequency, percentage, arithmetical mean, standard deviation, t-test and ANOVA in the analyzing of the data were used. In the analysis of the reactions to the determined principal behaviors, for the analysis of the qualitative data collected from the interviews which were made with teachers descriptive analysis and content analysis was used. And for the quantitative data collected with questions of personal information arithmetical frequency and percentage were used.

According to the results of the research, it has been found that principal behaviors cause medium level of stress. It has also been confirmed that the question which causes the highest level of stress is the behavior of not considering good performance in rewarding with salary, appreciation and grateful certificates. According to variables of gender of teachers, while stress that they suffer from differs, age, branch and seniority do not differ.

Teachers mostly react to interference with their jobs and their desire to seek their own rights. Mainly shown reactions to the principal behaviors are performance decline, having problem with principal and motivation loss. As a result, principals should show equal, fair, understanding, supportive and appreciative behaviors.

Key words: Primary school, Teachers' reactions, Stress, Principal behaviors.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
GRAFİKLER DİZİNİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Problem Durumu	1
Problem Cümlesi.....	2
Alt Problemler	2
Araştırmanın Önemi	3
Sınırlılıklar	3
Tanımlar.....	4
BÖLÜM II.....	5
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	5
Stres	7
İş Stresi.....	8
Stres Belirtileri.....	9
Öğretmen Stresi.....	10
Stres Kaynakları.....	12
Kişisel Stres Kaynakları	12
Demografik ve Algısal Değişkenler	13
Kişilik Nitelikleri.....	13
Yaşam ve Kariyer Değişikliği	14
İş İle Kişilik Uyumsuzluğu	14
Rol Çatışması	15
Rol Belirsizliği	15
Örgütsel Stres Kaynakları.....	15
Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları.....	17
Aşırı İş Yüğü	17
İşin Sıkıcı Olması	17

Ücret.....	18
Çalışma Saatlerinin Uzun Olması.....	18
Kötü Çalışma Koşulları.....	19
Yükselme Olanağı.....	19
İşini Kaybetme Korkusu	20
Teknolojik Değişim.....	20
Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları	20
Karar Verme	20
Karara Katılma.....	21
Yetkilerin Yetersizliği.....	21
Sorumlulukların Verdiği Endişe	22
Değerlendirmede Adaletsizlikler.....	22
Ast-Üst ve Meslektaşlarla İlişkiler	22
Denetim	23
Örgütsel İklim ve Önderlik Tarzı	23
Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları	24
Zaman Kısıtlaması	24
Örgüt Alanı	24
Rekabet	25
Araç-Gereç Yetersizliği	25
Yönetim Tarzı	25
Yeteneklerin İşin Gereklarine Uygun Olmaması.....	26
Çalışmaların Karşılığını Alamamak	26
Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	26
İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum.....	27
İş Ortamında Görüş Farklılığı.....	27
Statü Düşüklüğü	27
Moral ve Doyum Düşüklüğü.....	28
Grupsal Stres Kaynakları	28
Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği.....	28
Kişiler Arası Uyumsuzluk	29
İş Ortamında Huzursuzluk.....	29
Zorbalık.....	29
İş Yerinde Dedikodu.....	30
Örgüt Dışı Stres Kaynakları	30
Sosyal ve Kültürel Değişimler	31

Aile İçi Sorunlar	31
Orta Yaş Bunalımı	31
Siyasi ve Politik Belirsizlikler	32
Ulaşım Sorunları	32
Teknolojik Değişmeler	32
Ekonomik Sorunlar	32
Stres-Tepki	33
Strese Karşı Verilen Tepkiler	33
İlgili Araştırmalar	36
BÖLÜM III	47
Yöntem	47
Araştırmanın Modeli	47
Çalışma Evreni	47
Verilerin Toplanması	50
Verilerin Çözümlemesi	54
BÖLÜM IV	56
Bulgular ve Yorum	56
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	56
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	59
Üçüncü ve Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	63
BÖLÜM V	85
Sonuç ve Öneriler	85
Sonuçlar	85
Öneriler	91
KAYNAKLAR	93
EKLER	
EK-1 İzin Belgesi	103
EK-2 Anket	105
EK-3 Görüşme Formu	108
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. Ölçek Çalışma Grubu.....	48
2. Görüşme Çalışma Grubu	50
3.Madde Analizi Sonuçları	51
4. Ölçek Maddelerinin Aralıkları	55
5.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri.....	57
6.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	59
7.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımları	60
8.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Anova Sonuçları	60
9.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre T-Testi Sonuçları.....	61
10.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Dağılımları	61
11.Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Anova Sonuçları	62
12.Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Performans Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	64
13.Öğretmenlerin Adaletli Görev Dağılımı Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	66
14.Öğretmenlerin Hak Dağıtım Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	67
15.Öğretmenlerin Haksızlıklara Ses Çıkarılması Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	69
16.Öğretmenlerin Yöneticilerin Sorgulayıcı Olmaları Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	70
17.Öğretmenlerin Yöneticilerin Sorunlarla İlgilenmeleri Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	71
18.Öğretmenlerin Yöneticilerin Şikayet ve Önerilerle İlgilenmeleri Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	73
19.Öğretmenlerin Para Toplama Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	74
20.Öğretmenlerin Yöneticilerin Kendilerini Önemsetmeye Çalışan Öğretmenlere Daha Çok Değer Vermesi Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	75
21.Öğretmenlerin Yöneticilerin Çatışmalarda Yanlı Davranmaları Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	76

22.Öğretmenlerin Yöneticilerden Haklarını Bilip İsteme Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	77
23.Öğretmenlerin Yöneticilerin Müdahaleleri Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	78
24. <i>İlk Dersten Önce Öğretmenlerin Kontrolü Konusundaki Öğretmen Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı.....</i>	80
25.Öğretmenlerin Sendikalarına Göre Yöneticinin Tutum Sergilemesi Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	81
26.Öğretmenlerin Ders Dağılımında Yöneticinin Yanlı Davranış Sergilemesi Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı	82

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik**Sayfa**

1. Faktör Analizi Öz Değer Ölçütü Çizgi Grafiği	53
---	----

ÖNSÖZ

Mesleğine genellikle büyük bir aşkla başlayan öğretmenler, kendilerini düşledikleri okuldan uzak bir ortamda bularak ilk hayal kırıklıklarını yaşamaktadırlar ama yine de mesleğine sarılıp, eldeki imkânlarla güzel işler çıkarabilme gayesindedirler. Fakat takdir görmemek, desteklenmemek ve hatta baskı görmek gibi olumsuz durumlar yaşayıp, yaptıkları ile saygınlık kazanamayan öğretmen giderek özveriden uzak, isteksiz, karşı çıkan, stresli bir birey haline gelmektedir. Bu noktadan sonra öğretmenden kendini gerçekleştirmesini, iletişim konusunda sorunsuz olmasını, özverili ve gönüllü çalışmasını, verilen diğer görevleri yapmasını beklemek yersiz olmaktadır. Öğretmenin yaptığı işten doyum alabilmesini, motivasyonunu yüksek, tutabilmesini, stres yaşamamasını ve bu sayede okula bağlılıklarının artmasını yönetim sağlamalıdır. Strese bağlı istenmeyen problemler ortaya çıksa dahi yönetim bu durumu ortadan kaldırmaya çalışmalı, öğretmenin ve dolayısıyla eğitim-öğretimin bu sebepten zarar görmesini engellemeye çalışmalıdır.

Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarının ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkilerinin; bunların cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşma durumlarının neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma Denizli il merkezinde örneklem grubu olarak seçilen okullarda yapılmıştır. Araştırmada birinci bölümü problem durumu, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, tanımlar; ikinci bölümü strese, strese verilen tepkilere ilişkin genel bilgiler ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümü yöntem, dördüncü bölümü bulgular ve yorumlar, beşinci bölümü de sonuç ve öneriler oluşturmuştur.

Bu araştırmanın tamamlanmasında başta, sabrı ve bilgisi ile bana ışık tutan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Sadık KARTAL' a ve beni bugüne getirmiş diğer bütün hocalarıma; çalışmalarından faydalandığım bütün araştırmacılara, alanın uzmanlarına; ölçek ve görüşmelerim için bana değerli zamanlarını ayıran bütün meslektaşlarıma ve arkadaşım Keziban ALTINIŞIK' a teşekkürü bir borç bilirim. Bunun yanında; bütün eğitim hayatım boyunca stresli, yorgun, kızgın, hasta ve bunun gibi daha birçok tahammül edilemez hallerime sadece sevgi, destek, hoşgörü ve sabır ile yaklaşan canım babam İsmail YETİŞİR' e, canım annem Safiye YETİŞİR' e, biricik kardeşim Emine YETİŞİR' e, onun desteği olmasa ders dönemini atlatamazdım dediğim canım babaanneme ve bunların yanında bana tezimin her aşamasında, sabırla, her konuda yardım eden eşim Ahmet ÇİLLİK' e teşekkür kelimesinin yetersiz kalacağını biliyorum. Siz olmasanız olmazdı.

BÖLÜM I

Giriş

Problem Durumu

İnsanlardan oluşan ve insanlar için var olan toplumsal yapılar olan iş kurumlarında (Baltaş, 2009) yine insanlar çalışmaktadır. 21. yüzyılda insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. 20. yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla kıyaslanamaz oranda hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmaları, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Kişi ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır (Ertekin, 1993).

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken ve hatta belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar (Güçlü, 2001).

Stres genellikle sıkıntı veren, olumsuzluk durumundaki tepkiler için kullanılmaktadır. Bireyin verdiği fiziksel ve duygusal tepkiler aynı zamanda onun verimliliğini ve yapılan işin kalitesini de etkileyen ruhsal, fiziksel ve davranışsal sonuçlar doğurmaktadır (Argon ve Ateş, 2007). Öğretmenler de işleri gereği farklı stresler yaşamakta ve dolayısıyla eğitimin kalitesi de bu durumdan etkilenmektedir.

Stres ve etkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Öğretmenlik mesleği Amerikan Stres Enstitüsü' nün yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarında, sağlığı tehlikeye sokma ve günlük yaşamsal problemler ile mücadeleyi zorlaştırma açısından yüksek riskli meslek türlerinden biri olarak gösterilmiştir (Cemaloğlu, 2007). Adams (1999) etkili bir öğretimde, öğretmenlerin akademik yeterlikleri kadar, kişilik özelliklerinin de çok önemli olduğunun anlaşılmasıyla "öğretmen stresi" kavramı eğitimde çokça tartışılan konular arasında yer almaya başladığı görüşündedir (Akt: Akpınar, 2008).

Akpınar (2008) öğretmen stresinde ölçütün, “azı karar, çoğu zarar” olarak düşünülebileceğini, çünkü düşük düzeydeki stresin, öğretmene yeni yollar aramada enerji sağladığını belirtmektedir. Ancak, yüksek düzeydeki stresin, öğretmenin kişisel yaşamına ve öğrencilerine zarar verdiğini de söylemektedir.

Öğretmenler zamanlarının büyük bir bölümünü çalışma ortamları olan okullarında ve mesleğin gereği olarak hazırlık ve değerlendirmelerine devam etmek zorunda oldukları evlerinde çalışarak geçirmektedirler. Özel yaşamda, iş yaşamında karşılaşılan yoğunluk ve stres ister istemez öğretmenlerin çalışma performansını etkilemektedir. Bu sonuç, bir süre sonra eğitim-öğretimi olumsuz etkileyeceği için, okul ile ilişkisi olan bütün bireyler tarafından istenmeyen bir durumdur. Havighurst ve Neugarten (1967) görüşlerine göre öğretmenler, yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görmekte, ilişkilerini ona göre ayarlamaktadırlar. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası etkinleşmekte, personelin morali yükselmektedir (Akt: Bursalıoğlu, 2005a).

Eğer bu olumsuzluğu yaratan stres yönetici kaynaklı ise bir süre sonra öğretmenler tepki vermeye başlayacak, örgüt iklimi ve öğretmenler istenmeyen sonuçlarla karşılaşacaklardır. Yaşanabilecek en kötü durumlardan biri ise ders arasında yönetici kaynaklı stres yaşayan öğretmenin, dersine girdiği zaman bu durumu üzerinden atamaması ve öğrencilerine yararlı olamamasıdır.

Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi: “*İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkileri nelerdir?*” şeklindedir.

Alt Problemler

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarının düzeyi nedir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarına karşılık öğretmenlerin tepkileri nelerdir?

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarına karşılık öğretmen tepkilerinin; cinsiyet, yaş, kıdem, branşlarına göre dağılımı nasıldır?

Araştırmanın Önemi

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır (Güçlü, 2001). Öğretmen stresi ise özel bir önem taşımaktadır, çünkü öğretmenin stres düzeyi onu fizyolojik, psikolojik, sosyal ve bilişsel açıdan olumsuz etkilemeye başlarsa görevini yapması zorlaşır ve bu durumun zararı öğrencilere dolayısıyla topluma dokunur (Sarı, 2005).

Yöneticinin daha duyarlı davranış sergilediği, çalışanların tutum ve davranışlarını izleyip değerlendirdiği, öğretmenlerin zayıf yönlerini desteklediği, güçlü yönlerini ön plana çıkardığı, başarılarından sonra devamlılık sağlama çalışmalarını yürüttüğü ve yanlışları düzeltme yöntemlerinde kişisel farklılıkları ve duyguları önemseydiği eğitim kurumlarında stres daha az iken başarı daha yüksek orandadır (Öztay, 2006).

Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin öğretmenin tutum ve davranışını etkilemesi, öğretmenin işinde doyum veya stres yaşamada etkilidir. Bu bağlamda araştırma yapılan okullardaki öğretmenlerin iş streslerinin bir takım kişisel ve kurumsal faktörlerle ilişkisi belirlenerek, yöneticilere davranışları konusunda katkıda bulunmaya çalışılacaktır.

İlgili yazın incelendiğinde çeşitli okullarda öğretmenlerin yöneticilerinden kaynaklanan stresi ile ilgili çalışmalar olduğu görülmüştür. Fakat yönetici kaynaklı stresin neden olduğu, öğretmen tepkilerine ilişkin çalışmalara daha az rastlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2010–2011 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Denizli merkez ilçede çalışan ilköğretim okulu öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan ölçme aracı ve yapılan görüşmeler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Stres: Bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir (Cüceloğlu, 1999).

Tepki: Bir etki karşısında meydana gelen herhangi bir zihinsel veya duygusal davranış; canlı bir varlığın uyarıcıya verdiği karşılık (Demirtaş ve Güneş, 2003).

İlköğretim Okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumu (MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, madde 2, 2481 sayılı Tebliğler Dergisi).

Öğretmen: Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak; devletin, eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan kişi (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1739 sayılı kanun, madde 43).

Yönetici: Okulun yönetimini, uygulama ve denetimini yapan, personelin performansını değerlendirerek, astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini sağlayan, ödüllendirilecek personeli tespit eden kişi veya kişiler (MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, madde 3, 2508 sayılı Tebliğler Dergisi). Bu araştırmada okul müdürü ve müdür yardımcılarını ifade etmek amacıyla "yönetici" sözcüğü kullanılmıştır.

BÖLÜM II

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

İnsanın yeteneklerinin sınırlı olması ve bireysel amaçlarını elde etmeye çalışması, doğasının iyiliğe yatkın, vahşeti sevmeyen, bir araya gelmeye, demokratik bir toplum oluşturmaya meyilli olması (Aydın, 1991) insanları diğerleriyle birleşmeye sürüklemiştir. Örgüt ve örgütlenme söz konusu olduğu için; orada aynı zamanda bir yönetim var olmaktadır (Şişman, 2002).

Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir, bu nedenle yönetim en eski bilimdir (Bursalıoğlu, 2005b). Endüstri devrimi ve II. Dünya Savaşının etkileriyle yönetim kavramı bilimsel olarak ele alınmış, bu ve benzeri etkilerle değişime uğramıştır (Celep, 2004). Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda genel olarak; Yönetim, “belirli birtakım örgütsel amaçlara ulaşmak için başta insan kaynaklarını akabinde madde kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak, bu kaynakların israfına yer vermeden ve eşgüdüm sağlayarak, başkalarına iş yaptırabilmektir. ” (Başaran, 1989; Celep, 2004; Drucker; 1995, Eren, 1996; Koçel, 2003; Werner, 1993). Yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında ise ilk devirlerde yönetenler ve yönetilenler arasında otorite ilişkisi var iken daha sonra bu otorite yerini demokratik ve katılmaya izin veren bir tutuma bırakmıştır.

Çağdaş yönetim anlayışında üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması da temel amaçlar arasına alınmış (Pehlivan, 1998) örgüt iklimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetimde insan ilişkileri gibi konular üzerine yoğunlaşmıştır (Açıkalın, 1998). İnsanın bütün boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesi en zor kaynak olduğu düşünülürse, ancak bu kaynağın etkin yönetilmesi durumunda da bir organizasyonun ulaşabileceği başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıkabilmektedir (Öztay, 2006). Eğitim örgütlerinde işlenen de işleyen de insan olduğundan, aralarında kurulacak ilişkinin sağlıklı olması, insana değer verilmesi yönetiminin başarısını yükseltecektir (Çelik, 2000).

Eğitim örgütlerinde yönetim; insan ilişkilerinin ağırlık taşıdığı örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapıdır (Erdoğan, 2006). Bu örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak da görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür (Bursalıoğlu, 2005a).

Amaçları ve çalışma alanları farklı olsa da her örgütün yönetilmeye ihtiyacı vardır (Balcı ve Aydın, 2003). Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludur (Taymaz, 2000). Örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticiler bu sorumluluğu yerine getirip, etkili bir yönetim sağlayabilir (Başaran, 1989). Üretimin; çalışanın elinin, kafasının ve gönlünün gücü ile oluştuğu düşünülürse (Başaran, 1996), olumlu insan ilişkilerini ile örgüt havasını düzeltebilen, böyle ilişkileri benimseyen ve davranışa çevirebilen okul yöneticisi, bu davranışıyla etrafındakilerin beklentilerini karşılayarak üretimde başarıyı sağlayabilir (Bursaloğlu, 2005b).

Örgütün yöneticileri ne kadar yeterli ise örgüt de o kadar yeterli olacaktır (Başaran, 1989). Katz ve Kahn (1977) yeterli bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir (Akt: Taşdan ve Yılmaz, 2006). Bugünkü yönetici, “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan, örgütün insanlarını yönetmekle görevlendirilen, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eş güdümlenen birey olmalıdır.” (Celep, 2004; Drucker, 1994; Rowden 2000 akt: Kurt ve Terzi, 2005).

Sağlıklı örgütler daha katılımcı, tabandan destek gören sorunların işbirliği içinde çözüldüğü ve insanların uzmanlığından yararlanan kuruluşlardır (Balcı, 1995). Eğitim örgütlerinin bu tanıma daha yakın olması gereklidir. Çünkü eğitim örgütü diğer örgütlere oranla daha toplumsal niteliktedir. Öğrenci, öğretmen, veli, yönetici, denetici ve diğer görevliler ve ilgililer hep insandır. Yani insan için, insanla birlikte ve insanlar tarafından yürütülen bir hizmettir (İlgar, 2005). Okul müdürünün bu görevini başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır (Taymaz, 2003).

Okulun yöneticisi okulu yönetirken çeşitli davranışlar sergiler (Başaran, 1996). Yönetimdeki başarı faktörlerinden biri, yöneticinin, yönetilenlerin kişiliklerine saygı gösterebilmesidir (Çelikkaya, 1999). Okul müdürleri, makam yetkilerine dayanarak yetki sınırları çerçevesinde öğretmenleri amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilirler; ancak bu yetki fazla çaba göstermeye yüreklendirilmede ek sorumluluk yüklenme veya örgütsel yenileşmeyi ve adanmışlığı sağlamada yeterli olmamaktadır (Hoy,

Tarter ve Kottkamp, 1991; Akt:Celep, 2000). Covey (1997) e göre ise etki alanını genişletmenin en iyi yollarından biri, okul yöneticisinin öğrendiklerini öğretmenlere öğretmesidir (Akt:Celep, 2000). Ayrıca öğretmenlerin üzerinde etkili olmasına izin veren yönetici, öğretmenlerin kendisinden etkilenmesini (Celep, 2000) ve yetkisini ara sıra öğretmenlerle paylaşması öğretmenlerin kendisini anlamalarını sağlayabilir (Akbaba Altun, 2001).

Okul gibi sosyal bir sistemin en stratejik parçalarından biri olan öğretmenler (Bursalıoğlu, 2005a) öğrenme aracıdır, sınav yapar, disiplini sağlar; güvenilir kişidir, yedek velidir, öğrenci danışmanı, meslektaş ve toplumsal katılımcıdır (Balcı, 1991). Öğretmene, araç değil amaç olarak bakıldığında onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir (Karslı, 2006). Öğretmen kavramına yüklenen bazı anlamlar, daha çok, öğretmen rolü oynayan insanların duygusal olmayan, doğrusal betimlemelerini ve onlardan yerine getirmeleri beklenen görevlerin teknik betimlemelerini yansıtır. Yüklenen diğer anlamlar, kendilerini öğretmen olarak adlandıran insanların ve onların yaptıkları işlerin çok daha canlı, sıcak ve çok boyutlu bir anlayışla ele alınmasına dayanır (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005).

Öğretmenin içinde bulunduğu koşullar ve yaşam standartları göz önüne alındığında ise, gerek örgütsel gerekse bireysel ihtiyaçları karşılama bakımından bir takım problemler yaşadığı bilinmektedir. Kötü kentsel yaşam koşulları, sağlıksız ve zevksiz çevre koşulları, toplumsal, coğrafi ve ekonomik anlamdaki kirlilik, anlamsız savaşların bitmez törenleri, borç batağında fakirleşen uluslar ve bireyler. Eğitim kurumları ve onların yöneticileri, bunlara ilk başta yelken açacak zihinsel donanımlara sahip olmalıdırlar (Açıkalın, 2005). 1980'li yıllardan itibaren öğretmenlik mesleği dünyanın en stresli üç mesleğinden birisi olarak görülmeye başlanılmış olmasına rağmen Türkiye' de, öğretmenlerde stres faktörleriyle ilgili araştırmalar daha çok 1990'lı yıllardan sonra yapılmaya başlanılmıştır (Argon ve Ateş, 2007). Sonuç olarak ilköğretim okulu yöneticileri, davranışları nedeni ile öğretmenlerde yarattıkları stresi göz ardı etmemelidirler. Bundan sonra sırası ile stres, iş stresi, stres belirtileri, öğretmen stresi, stres kaynakları, strese karşı verilen tepkiler ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Stres

Stres kavramı Latince "estrica", eski Fransızca "estrece", sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felâket, belâ, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda kavramın anlamı değişmiş ve güç,

baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Stres sözcüğü iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İki insanın tehlike içinde bulunduğu etmen ve koşullara göre dengesinin bozulmasını anlatmakta, diğeri bu dengenin bozulmasına yol açacak olan fiziksel, psiko sosyal içerikli tüm etmenleri anlatmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2004).

Stres, açlık ve susuzluk gibi hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Tıp kitaplarını araştırdığımızda stresin 300' den fazla tanımı olduğu görülmektedir. Stres üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen onun hakkında şaşılacak kadar az şey bilinmektedir (Işıkhan, 2004).

1936 yılında Hans Selye stres kavramına biyolojik bir yaklaşım getirmiştir. Selye'ye göre bütün vücudu etkileyen değişiklikler stresin biyolojik sonucudur. Bu sonuçlar bir veya daha fazla uyarıcı tarafından ortaya çıkar. Canlı organizmayı etkileyen her değişiklik bir uyarıcı veya stresördür. Selye'nin çok yaygın olarak benimsenen tanımına göre stres; "memnuniyet verici olup olmadığına bakmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkidir". Selye'nin tanımı bir stres tepkisinin uyanmasında hem memnuniyet verici hem de sıkıntı oluşumlarının etkili olduğunu işaret etmektedir. Selye daha sonra yaptığı araştırmalar sonucunda yazında "Genel Uyum Sendromu (GAS)" olarak bilinen stres kuramını ortaya koymuştur (Akt: Doğan, 2008).

Psikolojide strese ilişkin en tanınmış ve birçok çalışmaya temel oluşturmuş olan yaklaşımlardan biri de Lazarus'a aittir. Lazarus'un daha sonra Folkman'la birlikte şekillendirdikleri görüşe göre stres, "kişinin sahip olduğu kaynakları zorlayan veya aşan uyarıcı olarak gördüğü bir durumla karşılaşması" olarak tanımlanmıştır. Lazarus, stresi diğer bazı yaklaşımlardan farklı olarak o an içinde yaşanılan duruma bir tepki olarak görmektedir (Topuz, 2006). Stres kavramına yüklenen anlamlar araştırmacıdan araştırmacıya değişiklik göstermektedir.

İş Stresi

Stres; "Bireyin gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, çöküntüye yol açan bir güçtür (Başaran, 2000). Kaldırmacı (1983) ya göre konu iş stresi bağlamında ele alındığında stres, "kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik yaratan, zihinsel veya fiziksel yorgunluk durumudur" (Işıkhan, 2004).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel neden ve sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık göstermelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Balcı,2000).

İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir işyerinde işin her yönü, bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi strese yol açabilir. Ancak stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Örneğin aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur. İnsanlar, zamanlarının büyük çoğunluklarını iş yerinde geçirdiği gibi, mesai saatleri dışındaki zamanlarda da, işle ilgili mevcut olumsuzlukları ve problemleri düşünür. Bunun bir süre sonra, “kronik strese” dönüşmesi de kaçınılmaz hale gelmektedir (Aytaç, 2009).

Stres Belirtileri

Stres, tanımlarda genel olarak bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermesine ve olumsuz bir durum olarak algılanmasına rağmen bazen olumlu koşullarda da meydana gelebilir. Olumlu olan stres, genellikle hoşça giden aktivitelerin getirdiği yaşamsal zorluklardan kaynaklanır. Örneğin bir müzik aletinin tellerinin belli bir sesi çıkartacak miktarda gerilmediği takdirde herhangi bir müziğin çalınmasının mümkün olmaması gibi, insanın da sağlıklı ve mutlu bir şekilde yaşayabilmesi için motivasyonu sağlayacak oranda bir gerilime ihtiyacı vardır. Sıfır gerilimdeki bir telin hiçbir sesi çıkaramayacağı gibi sıfır gerilimdeki insanın da hareket edebilmesi mümkün değildir (Ok, 2006).

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle çok karmaşıktır. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir; ancak bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır. İnsanların stres altında olduğunu gösteren önemli belirtilerden bazıları şunlardır (Baltaş ve Baltaş, 2004):

1. Daha önce kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çekilmesi,
2. Değersizlik, yetersizlik güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,

3. Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik,
4. En iyi olanı değil, garantili olanı seçmek,
5. Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
6. Aşırı alkol ve sigara kullanımı,
7. Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek,
8. Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,
9. Duygusal ve cinsel yaşamda düşüncesiz davranışlar,
10. Birlikte olunan kimselere aşırı güven veya güvensizlik,
11. Alışılmıştan daha titiz ve isin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
12. Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk,
13. Sağlığa aşırı ilgi,
14. Uyku ile ilgili sorunlar,
15. Ölüm ve intihar düşüncelerinin sık sık tekrarlanması,
16. Göreli olarak önemsiz konularda aşırı endişelenme ya da tam tersine gerçek sorunlar karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık.

Stresin bir sorun olarak ortaya çıkması çok fazla veya çok az olmasından kaynaklanmaktadır. Her bireyin rahat ve verimli çalışabildiği bir stres düzeyi vardır. Stresle başa çıkabilmenin en temel koşulu bireyin hangi durumlarda bu olumlu stres düzeyinin üstüne çıktığını ya da altına indiğinin farkına varmasıdır, çünkü aynı birey doğru düzeydeki stresle performansının en üst noktasına çıkabilirken; bir başka düzeydeki stresle hiç iş yapamaz duruma gelebilmektedir (Ilgar, 2001).

İş yaşamında, " Çok çalıştım, çok mücadele ettim ve bu başarıyı elde ettim ", diyenler kadar, " Çok çalışıyorum, tükendim, bittim artık ", diyenler de vardır. Birinci grup, kendilerini işlerine ve bu yolla elde edecekleri yaşam kalitesine odaklayabilen, yani stresle başa çıkabilen kişilerden oluşur. İkinci gruptakiler ise iş hayatında kalmaya devam ederken, hem kendini hem çevresini verimsiz ve mutsuz kılarak yaşam kalitesini düşüren, yani strese boyun eğen kişilerdir (Baltaş, 2006).

Öğretmen Stresi

İdeal öğretmen; öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü, sevecen, güvenilir, dürüst, objektif, sırdaş ve dost olmalı, düşünce ve davranışlarıyla öğrenciler için bir model

olmalıdır. Öğretmenin başarıya odaklanması, öğrencilerden yüksek beklentiler içinde bulunması önemli bulunan öğretmen özelliklerindedir (Çelikten ve Can, 2003).

Etkili bir öğretimde, öğretmenlerin bu yeterlikleri kadar, kişilik özelliklerinin de çok önemli olduğunun anlaşılmasıyla “öğretmen stresi” kavramı eğitimde çokça tartışılan konular arasında yer almaya başlamıştır. Nitekim öğretmen stresi, büyük oranda öğretmenin sorumluluğunda olan olumlu bir sınıf atmosferi oluşturmada kritik öneme sahiptir (Adams, 1999 Akt: Akpınar, 2008).

Öğretmen stresi, terim olarak ilk defa 1977 yılında Chris Kyriacou tarafından kullanılmış ve bu tarihten sonra tüm dünyada araştırmalara konu olmuştur. Kyriacou (1989) öğretmen stresini; “öğretmenlerde mesleklerinden dolayı öfke, tansiyon, hayal kırıklığı, kaygı, depresyon ve asabılık gibi hoş olmayan duygu deneyimlerinin yaşanması” şeklinde tanımlamıştır. Stresin uzun zaman devam etmesi hali zihinsel ve duygusal bir bitkinlik durumunun ortaya çıkmasına, başka bir ifadeyle tükenmeye neden olmaktadır. Bu stres, iş performansını olumsuz olarak etkilediği için okullarda da bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt: Doğan, 2008). Okul yöneticileri, öğretmenlerde iş ortamından kaynaklanan stresi azaltmak için “destekleyici örgüt iklimi yaratmak” (Işıkhan, 2004) şeklindeki çözüm önerisini yaşama geçirmelidirler.

Stres; Caine ve Caine (2002) ve Covey (2005) e göre; öğretmenin fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığına zarar vererek eğitimin niteliğini düşürür. Çünkü stres altında beynin kapasitesi düşmektedir. Ancak düşük düzeydeki stres, öğretmene yeni yollar aramada enerji sağlamaktadır; yüksek düzeydeki stres, öğretmenin hem kişisel yaşamına ve hem de öğrencilerine zarar vermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) eğitimde nitelik arayışının başarıya ulaşması, birçok faktör yanında rahat, huzurlu ve stresten uzak öğretmenlere bağlıdır. Çünkü stres ile başarı ve mutluluk arasında yakın bir ilişki vardır (Akt: Akpınar, 2008).

Özellikle okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki olumsuz ilişkiler öğretmenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Zaman içerisinde bu sınıf ortamına ve ortamı yöneten öğretmenin rolüne yansımaktadır. Örneğin; okul yönetiminin öğretmenin kararlarına doğrudan müdahalesi söz konusu olduğunda başarı derecesi büyük oranda düşmektedir (Erken, 2002).

Stres Kaynakları

Stres, bir örgütte, daha çok belli bir konumda bulunan çalışanların içinde bulunduğu durumu anlatmak, bir anlamda öteki örgüt üyelerine göre farklılığı vurgulamak için kullanılan bir terim olarak da görülmektedir. Örgütte işin kendisi, bir zorlanma etkenidir. İş görenin kişilik özellikleri ve işini zorlanma kaynağı olarak görmesi, iş göreni daha işin başında zorlamaya başlar. Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve öteki etmenlere göre stres kaynakları geliştirir (Ertekin, 1993).

Bilim adamları yaptıkları çalışmalar doğrultusunda strese sebep olan etmenleri çeşitli şekillerde sınıflandırmış ve bunu yaparken temel birtakım noktaları baz almışlardır. Bu çalışmada stres kaynakları üç ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bu stres kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Kişisel Stres Kaynakları
2. Örgütsel Stres Kaynakları
3. Örgüt dışı Stres Kaynakları' dır.

Kişisel Stres Kaynakları

İnsan kalıtımsal gizil güçlerle doğan; çevresi ile etkileşerek bu gizil güçlerini geliştirebilen; ulaştığı yeterlilikleri ile yeni kültürel değerler yaratabilen bir canlıdır. Her insanın kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu yüzden insanlar birbirlerine benzemezler (Başaran, 1996).

Strese dayanıklılık da insandan insana değişmektedir. Bazı insanlar daha şiddetle ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirlerken, bazı insanlar ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçerler. Aynı şekilde bazı insanların strese dayanıklılığı daha uzundur bazılarının ise daha kısadır. Yine bazı insanların direnç düzeyleri diğer insanlara göre daha düşük veya daha yüksek olabilir (Eren, 2001). Kişisel stres kaynakları olan demografik ve algısal değişkenler, kişilik nitelikleri, yaşam ve kariyer değişikliği, iş ile kişilik uyumsuzluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği aşağıda sırası ile verilmiştir.

Demografik ve algısal değişkenler.

Bireyin iş yaşamında sorunlarla baş etmesi ve bu sorunların nasıl üstesinden geleceğini düşünmesi, birey üzerinde stres yaratan kaynakların başında gelmektedir. Bireysel stres kaynakları arasında bireyin yetenekleri, kişilik yapısı, olaylara karşı bakış açısı, içe ve dışa dönüklük durumları ve iş yaşamında cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi sosyo demografik faktörler önemli bir yer oluşturmaktadır. Birey, kariyer yaşamının ilk yıllarında daha çok çalışma isteği içerisinde olmakta ve verilen görevlerin üstesinden başarıyla gelmektedir. Aynı zamanda birey kendini hem bilgi hem de iş tecrübesi açısından iş yaşamının ilk yıllarında yeterli görmekte ve üzerinde stres baskısı hissetmemektedir (Gültekin ve Gümüştekin, 2009).

Kişilik nitelikleri.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın otokratik yapıda olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısında direnci ve genel olarak başarı gereksinimi örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. İnsanların iki farklı kişilik profili şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar A tipi ve B tipi kişilik profilleridir. 1970'li yıllarda fizyologlar kişilik ve sağlık arasındaki bağlantıları araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan A ve B tipi kişilik kavramı oldukça geniş bir yankı uyandırmıştır. Basında kişilerin kendi kişilik tiplerini ölçmeye yönelik listeler yayınlanmış ve bu araştırmalar sonucunda kişilik ve özellikle de kalp ve damar hastalıkları arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Ertekin, 2006). Çok az bir kesim insan her iki tipe ait özelliklere sahiptir. Genel olarak kişilik bir tanesinin üstünlüğü ya da davranış modeli veya az rastlanacak şekilde, her ikisinin mükemmel dengesi üzerine kurulmuştur. Strese eğilimli özelliklerin ön plana çıktığı durumların farkına varabilmek, stresten korumaya yardım eder (Kirsta, 2004).

A Tipi Kişilik Nitelikleri: A tipi kişilik niteliklerine sahip olanlar, kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu düzeyin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu düzeye ulaşamamaları durumunda mutsuz olurlar ve bir stres içine girerler (Ertekin, 2006). A tipi davranış

sergileyenler, hem zamanla hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar (Güney, 2006).

B Tipi Kişilik Nitelikleri: A tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal nitelikleri B tipi olarak adlandırılmıştır. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değillerdir. Çok kolay sinirlenmezler ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. Yaptıkları işte rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu yaratmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi kişiliği olanlar, çalışma ortamındaki rekabetten etkilenmezler. Bu kişiler çalışma yaşamında sağlıklarına zarar vermeyecek şekilde mücadele ederler. B tipi kişilik niteliklerine sahip olanlar ara sıra A tipi davranış özellikleri sergileseler de bu o kadar önemli değildir (Güney, 2006).

Çalışma ortamındaki insanlar A ve B tipi kişilik özelliklerini ortak olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, çalışanların kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Pehlivan, 2002).

Yaşam ve kariyer değişikliği.

Kariyer yaşamının ilerleyen dönemlerinde eğitim düzeyi, kişisel gelişim, deneyim ve tecrübe açısından daha seçici davranan işgörenler, evleneceği kişi ile ilgili olarak daha seçici bir anlayış benimseyerek kendilerine bu konuda biraz daha zaman ayırmaktadırlar. Bu durum, bireyin kariyer yapma isteği arttıkça yaşının da buna paralel olarak arttığı ve yaş ilerledikçe evlilik açısından seçicilik ve karar verme düzeyinin de artarak birey üzerinde stres oluşturduğu sonucuna götürmektedir (Gültekin ve Gümüştekin, 2009). Bunun dışında ani iş ve yaşam değişiklikleri de birey üzerinde stres yaratabilmektedir.

İş ile kişilik uyumsuzluğu.

İşgörenlerin yaşamı boyunca geliştirdiği kişiliğin yönelimi ile seçeceği ya da alacağı görevin arasında yüksek bir ilişki vardır. Kişilik yönelimine uygun olan görevlerde işgören daha başarılı olur (Başaran, 2008). Kişilerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bazı uyumsuzlukları doğurur. Bu durum ise stresli bir çalışma düzeninin oluşmasına neden olur (Güney, 2006).

Rol çatışması.

Rol kavramı, toplumsal yapı içinde bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarından beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Kısaca rol, belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür (Güney, 2006). Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması durumuna rol çatışması denir (Cüceloğlu, 1999). Kişi iki rolü arasında çatışma yaşayarak strese girebilir.

Rol belirsizliği.

Örgütün görev yapısı, örgüt işlevlerinin görevlere bölünmesi, bu görevlerin birimlerde bütünleştirilmesi, birimlerin yönetimini kolaylaştıracak biçimde basamaklandırılması ile oluşur. İşgörenin görev yapısına yani rolüne ilişkin algı, beceri ve tutumları onun örgütsel davranışı üzerinde etkilidir (Aydın, 2008a). Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür (Balci, 2000). Kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklediklerinin açık olmaması çalışanları çelişkiye düşürmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004). Tören, kutlama, anma, sergi veya okulla ilgili herhangi bir etkinlikte görev dağıtımının düzgün yapılmaması, istenmeyen gerginliklere neden olmaktadır.

Örgütsel Stres Kaynakları

Quinn ve Shepard'a göre iş, bireyin kendini anlaması, saygınlık kazanması, satın alma gücü sağlaması, mutlu bir ev yaşamına ortam hazırlaması, ileride istenen bir işe geçiş olanağı yaratması, insanın istediği gibi yaşaması, mutlu bir toplumsal yaşantı sağlaması, arkadaş edinmesi gibi anlamlara gelmektedir (Pehlivan, 2002). İş hayatı, insanın çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatın her cephesine yayılan bir öneme sahiptir. Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyumunu, ailesine sağladığı imkânları ve hayattan aldığı zevki belirler. (Baltaş ve Baltaş, 2004).

Bireyler örgütlerde hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yetenek ve sınırlarını zorlayarak sürdürmekte ve bu nedenle stresle tanışması kaçınılmaz hale gelmektedir (Işıkkhan 2004).

Örgüt açısından stres, yaşamın önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren bireyin içinde bulunduğu durumu anlatmak için kullandığı, daha çok duygusal, öznel öğeler

ve deneyimlerle yüklü bir kavramdır (Aktaş, 1992). Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi ve bireyin kaynaklarının istemler karşısında yetersiz kalması olarak da tanımlanmaktadır. Fakat her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir (Ertekin, 2006).

İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir (Pehlivan, 2002). İki tarafı da memnun etmek için bazen müzakere etmek ve alternatif çözümler üretmek gerekir. Önceden hazırlık yapmak, karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olmak ve en doğruyu bulmaya çalışmak yerine en az rahatsızlık yaratacak olanı aramak sonuca ulaşmayı kolaylaştırır (Baltaş, 2005).

Örgütün doğasında olan bazı niteliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi denetim altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler. Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülür. Bu dört işlevsel ilişki şunlardır (Ertekin, 2006):

1. İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
2. İşin dışındaki bazı etmenlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar.
3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
4. İş başarısı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yeni yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Örgütlerde ortaya çıkan stres kaynakları; yapılan işe, örgütsel yönetim tarzına, üretim sürecine, örgütün kültürel yapısına, grup kaynaklı olmasına göre aşağıda açıklanmıştır:

Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları

Yapılan iş, işin nitelikleri ve çalışma koşulları personelde stres yaratan önemli örgütsel etmenlerdendir. Bu etmenler aynı zamanda çalışanların işlevsel çevresini de oluşturmaktadır. Bu işlevsel çevre, işin yapısını, yöneticilerin astlarını etkileme güçlerini ve üretim biçimi ile yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar işgörenlerin yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilir (Güney, 2006). Aşırı iş yükü, işin sıkıcı olması, ücret, çalışma saatlerinin uzun olması, kötü çalışma koşulları, yükselme olanağı, işini kaybetme korkusu, teknolojik değişim gibi yapılan işin neden olduğu stres kaynakları şunlardır:

Aşırı iş yükü.

Yapılan iş veya görevin, ağır veya aşırı olması, büyük ölçüde kişisel bir durumdur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesinde, işgörenin yapabileceği ölçüde en uygun iş yükleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, en uygun ve normal ölçülerin üzerinde olursa, bu durum aşırı iş yükü olarak ifade edilir. Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel iş yükü; diğeri ise niteliksel iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın baskısı, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması, gerçekçi olmayan teslimat tarihleri, uygun dinlenme aralarının olmaması şeklinde açıklanabilir. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında uyumsuzluğun olmasıdır. Bu nedenle, işgören işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecek ve bütün bunlar bireyin stresle karşı karşıya gelmesine sebep olacaktır (Baltaş ve Baltaş, 2004). Bazen yeterli bilgi ve yeteneğe sahip kişiler bile, bir işi başarmada çeşitli zorluklar yaşayabilmekte dolayısıyla bu durum strese neden olabilmektedir (Işıkhan, 2004).

İşin sıkıcı olması.

Çağdaş sanayide giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte ve insanın yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır.

Bireyin kendisini işin süreçlerine dâhil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluk insan üzerinde; umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklara neden olmaktadır (Eren, 2001).

Ücret.

Yetersiz kazanç, çalışanın ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturmasını sağlayamayacağı anlamına gelir (Işıkhan, 2004). Ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağıdır. Birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya çalışan eşler tercih etmek zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailesel etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır (Güney, 2006).

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işgörenleri işinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Aydın, 2008a). Yılmaz ve Ekici (2006) nin yorumuna göre; işgörene verilen ücret eşit ve dengeli değilse, yükselme ile orantılı değilse, nesnel ve bütün değilse çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir.

Çalışma saatlerinin uzun olması.

Çalışma saatinin uzun olması işgörelere hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulması hem de yaşamın diğer alanlarına ayrılacak zamanın kullanımını etkilediği için bireylerde stres yaratır (Pehlivan, 1993). Gerekli planlama yapılmadan ve çalışma saatleri, çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde; iş verimi ve çalışma saatleri arasındaki denge bozulur ve kişilerde aşırı yorgunluk ve stres durumu belirir. Bu ise etkin ve verimli çalışmayı engelleyerek, iş kazaları vb. olumsuz durumların yaşanmasına neden olabilir (Soysal, 2009b).

Kötü çalışma koşulları (aydınlatma, ısı, gürültü, kalabalık).

Çalışma koşullarının en uygun düzeye getirilmesi hem çalışanın moralinin yükselmesine hem de işi ve kurumuyla bütünleşmesini sağlamaktadır. Bunun için çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Güney, 2006).

Aşırı sıcak ya da soğuk, havasızlık, aşırı cereyan, yüksek nem oranı gibi faktörler işgöreni hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkileyeceğinden çeşitli problemlere neden olabilmektedir. Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak, işgörende genel bir yorgunluk hali oluşturacağından performansında azalmaya neden olurken, aşırı soğuk bir ortamda özellikle el ile yapılan işlerde ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır (Aydın ve Örnek, 2006).

Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolay yapılması ve verimlilik arasında bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu, 1987). Bunun dışında aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına, işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamamasına, dolayısıyla iletişim kuramamalarına neden olmakta ve stres yaratmaktadır (Aydın ve Örnek, 2006).

Yükselme olanağı.

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilememesi durumu ortaya çıkar. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendini geliştirememektedir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Güney, 2006).

Yükselme ilk bakışta, işin iyi yapılmasından bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkilerin kurulmasını ve daha büyük sorumluluklar yüklenmeyi gerektirir. Bu süreç içinde kişide uyum güçlüğünden kaynaklanan stres de ortaya çıkabilir (Aydın, 2008a).

İşini kaybetme korkusu.

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. İktisadi dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar iktisadi belirsizliğin yarattığı stresör faktörler arasındadır (Taştan, 2004).

İş güvencesizliği ile karşı karşıya olan çalışanın yaşamı üzerinde planlama ve kontrol olanağını kaybetmesi Strazdins v.d (2004) e göre, gerilimi artırmaktadır. Önder ve Wasti (2002), Türkiye’de de iş güvencesinden memnuniyet düzeyinin stres ile anlamlı bir ilişkisi bulunduğunu saptamışlardır. Buna göre, iş güvencesinden memnuniyet azaldıkça stres düzeyi artmaktadır (Akt: Çakır, 2007).

Teknolojik değişim.

Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişikliklerle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni donanım ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim sağlanamazsa, olası stres etmeni oluşturur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevi yapamama duygusu oluşturur (Tutar, 2000).

Örgütsel Yönetim Tarzına ilişkin Stres Kaynakları

Örgütsel yapıda stres yaratan etmelerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik veya olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar ve sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları olan; karar verme, karara katılma, yetkilerin yetersizliği, sorumlulukların verdiği endişe, değerlendirmede adaletsizlikler, ast-üst ve meslektaşlarla ilişkiler, denetim, zorlama, örgütsel iklim ve önderlik tarzı sırası ile aşağıda açıklanmıştır (Güney, 2006).

Karar verme.

Çalışma yaşamında insanı zorlayan en önemli sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verebilme zorunluluğudur. İnsan organizmasının seçme,

sorun çözüme ve karar verme yeteneği vardır. İşlerin yapılması, başarının değerlendirilmesi, personel seçimi ve değerlendirilmesi, sorunların çözümü, ücretlerin ayarlanması, işten ayrılıp ayrılmaması konusunda kararların alınması veya verilmesi hem yöneticileri hem de çalışanları strese sokan önemli bir konudur (Güney, 2001).

Karara katılma.

İş yerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgilerden yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında, verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir (Sabuncuoğlu,1987). Kişinin fikirlerinin kurumun amaç ve değerleriyle örtüşmesi, yaratılan etkiyi güçlendirir. Böylece insanlar bir kişinin fikrine değil, ortak bir ideale bağlanmış olurlar (Baltaş, 2005).

Kararlara katılım konusunda çalışanları desteklemeyen örgütsel yapılar da olabilir. Eğer örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimdeyse onları sadece işin bir parçası olarak değerlendiriyorsa bu durum işgörenler üzerinde stres yaratabilmektedir (Aydın ve Örnek, 2006).

Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileri ile yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler (Aydın, 2008a). Doğru insanları karar sürecine katmak ve onların desteğini almak, ilişkilerdeki engelleri aşmak ve enerjiyi hedefe yöneltmek açısından yararlıdır. Övgü ve takdir, insanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve destek kazanmayı kolaylaştırır. Ancak bu durum hızlı karar gerektiren kriz durumlarında yararlı olmaz (Baltaş, 2005).

Yetkilerin yetersizliği.

Genellikle örgütlerde az sayıda yönetici, çok sayıda işgöreni yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Bu durumda ortaya çıkan yetki yetersizliği işgörenler üzerinde olumsuz etkiler uyandırır ve işgörenlerin çalışma isteğini azaltır (Sabuncuoğlu, 1987). Yasal düzenlemelerin yetki aktarımını sağlamaya engel olması, yöneticilerin yetki aktarma konusunda isteksiz davranması alt kademelerdeki işgörenlerin yetki yetersizliği nedeniyle stres yaşamalarına sebep olur (Pehlivan,

1993). Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler (Güney, 2001).

Sorumlulukların verdiği endişe.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Balıcı, 2000). Işıkhan (1998)' a göre de sorumluluk ilişkisinden kaynaklı olan potansiyel stres faktörlerinden biri de çalışanın çevresini çok sayıda insanın oluşturmasıdır. Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri içerisinde değerlendirilen bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağını bilmemesi durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde stres oluşmaktadır (Akt: Cam, 2004).

Değerlendirmede adaletsizlikler.

Genellikle insanlar başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar; çünkü değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorluğunu bilirler ya da değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığına inanmazlar (Ertekin, 1993). İşletmelerde de ister personel değerlendirilme, isterse başarı değerlendirilme olarak adlandırılınsın, işgörenlerin hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsizlik içinde ise, bu durum işgören açısından stres yaratan bir durum olacaktır (Aydın ve Örnek, 2006).

Değerlendirmede ödül yöneticinin yetkisine işlevsellik kazandıran bir diğer faktördür. Bu anlamda ödül; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkılarından dolayı, belli ilkeler çerçevesinde öğretmenlere verilmek üzere, kullanım hakkı yöneticiye bırakılan, göreve güdeleyici etmenleri ifade etmektedir (Saritaş, 1991). Fakat bu durum adaletsiz bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkarsa örgütte gerginlik ve stres kaçınılmaz olacaktır.

Ast-üst ve meslektaşlarla ilişkiler.

Çalışma hayatına giren birey iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli gruplara dâhil olmaktadır. Bu süreçler de işgörenlerin güçlü ve yoğun

bir uyum çabası içine girmesini gerektirir (Aydın, 2008b). Fakat Bursalıoğlu (2005a) bu duruma, örgütleri insansız kabul etmek ve öyle yönetmek ne kadar yanlış ise, ilişki kavramını abartıp, insanları örgütten yoksun bırakmanın da o kadar hatalı olduğu yorumunu getirmektedir.

Bazı yöneticiler görevlerinin sadece “ yanlışları görmek” ve bunları düzeltmek olduğuna inanır. Oysa modern yönetim önemli ölçüde “doğruları yakalamak” ve onunla ilgili olumlu geri-bildirimlerde bulunmak, daha sonra yanlış olanı birlikte bulmak ilkesine dayanır. Bazı yöneticiler ise, her işi kendileri yapmak isterler ve yetkilerini kullandırmayı, kendi önemlerinde azalma olarak görürler. Böylece hem zamansızlıktan hem de birlikte çalıştıkları insanların beceriksizliklerinden şikâyet ederler. “Kendileri gibi” bir çalışana rastlayamamış olmaktan ötürü çok üzgündürler. Amirlerle olan zayıf ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır (Işıkhan, 2004).

Birde kişiler arası ilişkilerde, bir kişiye göre doğru olan bir konu, başkasında kaygı ve kuşku yaratabilir. İletişimi, karşıdakinin kaygısı yönünde yoğunlaştırmak sonuç almayı kolaylaştırır. Karşı taraf kişinin samimiyetine inanmıyorsa veya kararın nesnel ölçütlere dayandırılması gerekiyorsa bu yaklaşım geçerli değildir. Böyle bir ortamda da birey stres yaşamaktadır (Baltaş, 2005).

Denetim.

Her örgüt Çelik (2000)' e göre, çalışanların tutarsız, değişken ve içinden geldiği gibi davranmasını önlemeye çalışır. Bunun için iş kuralları konulur, uygulanır ve kontrol edilir. Fakat Başar (2005)' a göre, demokratik olmayan denetçinin durumu belirleyebilmesi bile çok güçtür. Denetlenenin katılımı, olanları anlamasını, gelişebilmesini sağlar, katılmaya alınan kararı denetlenenin benimsemesi ve uygulaması olasılığını artırır. Demokratik olmayan denetçi ise öğretmenler üzerinde stres yaratabilir.

Örgütsel iklim ve önderlik tarzı.

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici önderlik ve çalışanların özerklik eğilimine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da

gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, birey için önemli örgütsel stres kaynaklarıdır. Örgütsel ortamlar dinamiktir ve yönetsel anlayış bu dinamizme uygun bir esneklik göstermelidir (Tutar, 2000).

Okulda, güven duygusunun yaratılması sorumluluğu başta okul yöneticisine düştüğünden yöneticiler, okullarda güven verici bir ortamın oluşmasına ve pekişmesine yardımcı olacak bazı faktörleri dikkate almak, uygun örgütsel iklimi yaratmak zorundadır (Aydın, 1991).

Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları

Üretim süreci, mal veya hizmetin üretilmesiyle oluşan iş akışını ifade etmektedir. Üretim sürecine ilişkin örgütsel stres kaynakları; zaman kısıtlaması, örgüt alanı, rekabet, araç-gereç yetersizliği, yönetim tarzı, yeteneklerin işin gereklerine uygunluğu ve çalışmaların karşılığını alma açısından aşağıda açıklanmıştır:

Zaman kısıtlaması.

Bazı işler kesin zaman sınırlarına bağlıdır. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre önemli ölçüde stres yaratır (Baltaş ve Baltaş, 2004). Duruma öğretmenler açısından bakılacak olunursa müfredatları yetiştirme sorunu bu kapsamda yer alabilir.

Örgüt alanı.

Çalışılan yerin donanımı da ayrı bir stres kaynağıdır. Kolay ve rahat çalışma olanağı sağlamayan ortamlar, bireylerin verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur (Aydın, 2008a). Camkurt (2007)' a göre; işyeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile yapısıdır. Yani, binaların üretim ve hizmet yapmaya uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu ve düzeni konusunda belirleyici olmaktadır. Aslında sayılan bu hususlar birer küçük detay gibi görünse de, kimi zaman örgüt ve çalışanlar üzerinde oldukça etkili olabilmektedir (Akt: Soysal, 2009b).

Rekabet.

İş yerlerinde çoğu çatışmaların kökeninde işgörenlerin gösterdikleri başarıların karşılığında ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması işgörenleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası işgörenleri zaman zaman duygusal açıdan düşmanca tavırlar içine sokmaktadır. İşin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi örgüt içinde işbirliğinin aksine birbiri ile çatışan, birbirinin gücünü azaltmaya çalışan kişi ve grupların oluşmasına neden olabilmektedir (Eren, 1996).

Araç-gereç yetersizliği.

Örgütlerde çalışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. İş yerinde kullanılacak araç-gereçler çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasının önlenmesini ve bu uyum sayesinde iş başarımının yükselmesini sağlar. İşgörene daha kolay ve düzenli olarak iş yapma olanağı sağlayan araç gereçlerin yetersizliği bireylerde stres yaratan önemli kaynaklardan birisidir (Aydın, 2008a).

Yönetim tarzı.

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda önemli bir etkidir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur (Balcı, 2000). Okutan ve Tengilimoğlu (2002) bilimsel teknik yönü ağır basan yöneticinin, yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres verici olarak görüldüğünü söylemektedir. Böylece sürekli baskı altında ceza verileceği korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan birey, doğal olarak stres yaşayacaktır (Akt: Soysal, 2009b).

Bursalıoğlu (2005b)' na göre de eğitim yönetiminde uyum bakımından en önemli sorun, merkez yöneticilerinin tutumundan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin uyum biçimleri altında yatan mesleki değerler sürekli ve dirençlidir. İşte bunu gözden kaçıran veya görmemezliğe gelen yönetici, öğretmenlerin uyumlarını da kendi uyum biçimlerine sokmak için zorlamaktadırlar. Bu tür bir davranış, hem bir eğitim

örgütünün zora dayalı olarak çalıştırılmak istendiği izlenimini bırakmakta hem de öğretmen ile yönetici arasına soğuk bir ilişki yaratmaktadır.

Okul yöneticileri, yetkilerini kullanarak öğretmenlere kararları bu şekilde benimsetebilirler. Bu durumun her öğretmende benzeri tepkilere sebep olması beklenmemelidir. Çünkü her öğretmenin okul içindeki konumu, informal gruplarla ilişkisi, mesleki algısı, değer ve inançları birbirinden oldukça farklıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması.

İnsanlar her zaman kendi bilgi ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışmak olanağı bulamazlar. Bu nedenle ya iş bireyin kapasitesini aşar ya da bireyin kapasitesi işi aşar. Böyle bir durumda olan insanlar, işlerini bir türlü benimseyemezler. İşini benimsemeyen kişiler ise, sürekli olarak başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum çalışanlar üzerinde işlerinde doyum sağlama ve verimli çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği için önemli bir stres kaynağıdır (Güney, 2001).

Çalışmaların karşılığını alamamak.

Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri, çalışanlarına değer vermesi, emeği ve çabayı takdir etmesidir. Böyle bir işyeri kültürü, yaratıcılığı, işbirliğini, ekip çalışmasını, karşılıklı güveni, problem çözmeyi, açık ve dürüst iletişimi ve çatışma çözmeyi teşvik eder. Çalışanlara duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlar (Baltaş, 2009).

Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi işgörenlere büyük doyum verir. Takdir ve teşvik etme, nesnel ölçütlere dayalı ve yansız olarak kullanıldığında, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarında önemli bir rol oynar. İş yerinde teşvik yokluğu, işgörenlerde işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratmaktadır (Aydın, 2008a). Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir (Erdoğan, 1996).

Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

İş yerinin kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısı, hem örgütün yasal yaptırım gücünü arttırmakta hem de

örgütün düzen ve devamlılığını sağlamaktadır. Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim veya bölümün de kendine özgü bir değer sistemi vardır. Başka bir ifade ile örgütte hem genel bir örgütsel kültür hem de bu kültürü oluşturan alt kültürler vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler. Örgütün kültürel yapısı, çalışanlar için stresli durumlar yaratabilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların kültürel yapıyı oluşturan değer ve normları kolayca benimseyememeleridir (Güney, 2006). İş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum, iş ortamında görüş farklılığı, statü düşüklüğü ve moral-doyum düşüklüğü örgütün kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları olarak aşağıda açıklanmıştır.

İş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum.

Normlar; toplumsal yaşam içindeki bireylerin nasıl hareket edeceğini belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar topluluğudur. İnsanların belli bir durumda neyi yapmayacaklarını, neyi düşünüp düşünmeyeceklerini, neyi söyleyip söylemeyecekleri ile ilgili kurallardır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir. Bu kabul ya da reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini belirler. Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedeni olabilmektedir (Güney, 2006).

İş ortamında görüş farklılığı.

Ekip çalışmasının olmadığı herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu durumlar önemli bir stres kaynağıdır (Pehlivan, 1993). Bu nedenle okul içinde meydana gelen her türlü sorunların, anlaşmazlıkların çözümünde yönetici bir hakem ve uzlaştırıcı görevi yapmalıdır (Ilgar, 2005).

Statü düşüklüğü.

İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini işe hazırlarken birey tarafından hayal edilemeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini

azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir (Erdoğan, 1996).

Moral ve doyum düşüklüğü.

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli etmenlerden biri de moraldir. İşten doyum alma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonunda duyduğu hazdır. Moral ve iş doyumunu birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar yaratır. Moral ve doyum düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine de neden olmaktadır (Güney, 2006).

Grupsal Stres Kaynakları

Bir okulda yöneticilerin, öğretmenlerin, memur ve hizmetlilerin ayrı ayrı gruplaşmaları iş örgütünün doğal kabul edilmesi gereken sonuçlarındandır (Bursalıoğlu, 2005a). Bu gruplarda meydana gelebilecek grupsal stres kaynaklarını; grupta birlik ruhunun eksikliği, kişiler arası uyumsuzluk, iş ortamında huzursuzluk, zorbalık ve iş yerinde dedikodu şeklinde sıralanmıştır:

Grupta birlik ruhunun eksikliği.

Grupta birlik ruhu örgütün alt kademelerindeki çalışanlar için çok önemlidir. İş tasarımı nedeniyle, çalışanların bir arada olmasının yasaklanması veya kısıtlanması yoluyla işgörenin grup dışına atılması durumunda işgörenin birlikte olma ihtiyacı doyurulamayacağından bu durum onda stres yaratabilir (Güney, 2006).

Kurumundan verim almak isteyen yönetici, diğer kişilerin hedeflerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate almak, bunlarla kendi yaklaşımı arasında denge sağlamak zorundadır (Baltaş, 2005). Fakat başarının paylaşımını tek bir kişiye mal etmemeli, başarının ekip çalışması olduğunu bilmelidir. Çünkü bunun tersi bir hareket, ekibin diğer üyelerinin moralini bozarak, motivasyonlarını sınırlamaktadır. Ekip üyelerini haklarının yendiğini zannederek strese girmektedirler. Artık kurumlarda “ben” yerine “biz” sözcüğünün daha geçerli olduğu göz ardı etmemelidirler (Garih, 2003).

Kişiler arası uyumsuzluk.

Toplumsal yaşamın kaçınılmaz sonucu olarak insanlar birbirleriyle iletişim kurmak ve bir arada yaşamak, çalışmak, üretmek ve hatta bir arada tüketmek zorundadırlar. Bireysel anlamda çok farklı karakterleri taşıyan çalışanların bir araya gelerek yapılanması ve bir örgüt, bir organizasyon oluşturmaları kişiler arası ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir. Bireylerin oluşturduğu örgüt içerisinde bir takım rollere girmeleri, bu rollerin gereği ast-üst ilişkisi kurmaları, bir takım sorumluluklar almaları ve hatta bir rekabet içine girmeleri kaçınılmazdır. Tüm bu kişiler arası ilişkiler organizasyonlarda stres kaynakları olarak ortaya çıkabilirler.

İş ortamında huzursuzluk.

Çalışma ortamındaki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. Çünkü çalışma ortamındaki, insanların birbirleriyle olan etkileşimleri onları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiler. İş yaşamlarında ilişkilerini iyi düzenlemeyen kişiler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açarlar. Kötü iş ortamları ise, her zaman bir stres kaynağı olmuştur. Davranış ve yönetim bilimciler, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla mümkün olduğunu savunmaktadırlar (Güney, 2006). İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla çatışma ya da tartışma, en basit işlerde bile gerginlik yaratır. Çözümü en zor olan da bu sorundur (Balci, 2000).

Zorbalık.

Zorbalık (yıldırma), işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir. Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir. Çoğu kez bir kişinin önderliğinde, başkalarının da isteyerek ya da istemeyerek katıldıkları, sürü davranışı niteliğinde bir “çeteleşme” hareketidir. Giderek acımasızca bir şiddete doğru tırmanan bu tür davranışları, kurumlar çoğu kez görmezden gelir, göz yumar ya da bazen teşvik eder; çaresiz duruma düşen kurban ciddi anlamda “mağdur” olur (Baltaş, 2009). Zorlayıcı yaklaşım, diğer yaklaşımların denenip başarısız olduğu durumlarda meşru görülebilir. Ancak birçok riski de beraberinde getirir (Baltaş, 2005).

Yüçetürk (2003) ve Arpacioğlu (2005) bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet olarak ifade edilmekte ve çalışanlarda stres nedeni olarak görülebilmektedir. Yapılan bir araştırmada zorbalığa uğrayan kişilerin %40'ının depresyona girdiği belirlenmiştir. Depresyona giren kadınların %31'i, erkeklerin ise %21'inin travma sonrası stres bozukluğu yaşadığı gözlemlenmiştir (Akt: Soysal, 2009a).

İş yerinde dedikodu.

Dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişime açık ve dürüst bir yaklaşımı benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarptırarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedirler (Aydın, 2008a).

Çalışanların zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alan bu olgu maalesef toplumsal bir hastalık durumundadır. Toplumumuz insanları kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özlemlerini başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarını kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar. Bu durumda özellikle iş yerlerinde önemli ölçüde zaman kaybına sebep olduğu gibi kişisel ilişkilerde de gerginliğe sebep olur (Baltaş ve Baltaş, 2004).

Örgüt Dışı Stres Kaynakları

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar olabilir. Beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir yaşam sürdürmemesi gibi kişisel ilişkilerde olabilir (Pehlivan, 2002).

Örgütlerin maruz kaldığı ve bu yüzden de yapı, sistem ve yönetim biçimlerini değiştirmek zorunda kaldıkları, teknolojik değişiklikler, krizler ve işsizlik önemli çevresel stres kaynaklarıdır. Yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyi oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Üretim toplumundan

tüketim toplumuna geçiş de çalışanlar için önemli çevresel stres kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir (Soysal, 2009a).

Stres modern insanın günlük yaşamının da bir parçasını oluşturur. Sabah kalkıldığında suyun ya da elektriğin kesik olması, kaloriferin yanmaması, otobüs duraklarındaki izdiham, işyerindeki sigara dumanı, insanların kaba davranışları, öğle yemeği için gidilen lokantanın temiz olmaması, garsonların tavrı, yemeğin geç ve soğuk gelmesi, evde çocukların hırçınlığı, eş ile annenin geçimsizliği gibi etkenler ile stres kaynağı olarak karşılaşır (Cüceloğlu, 1999). Sosyal ve kültürel değişimler, aile içi sorunlar, orta yaş bunalımı, siyasi ve politik belirsizlikler, ulaşım sorunları, teknolojik değişimler ve ekonomik sorunlar örgüt dışı stres kaynakları olarak sıra ile açıklanmıştır:

Sosyal ve kültürel değişimler.

Kültürün kendi döngüsü içinde serbest bir biçimde değişmesine; daha çok teknoloji kullanımı ve kentleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni yaşam tarzları neden olmaktadır. Serbest kültür değişmelerinin yanında, bireyin kişiliğine dönük önemli bir müdahale sayılabilecek zorunlu kültür değişimleri sırasında, daha büyük bir gerilim yaşanır. Sosyal planlama veya toplum mühendisliği yoluyla ya da yabancı kültürün etkisinde geliştirilen kültür politikaları, önemli stres kaynaklarıdır (Tutar, 2000).

Aile İçi Sorunlar.

Eşin ölümü, ayrılık, hapse girme, aileden yakın birinin kaybı, hamilelik, yeni bir eve taşınma, okula başlama veya bitirme, borçlanma, tatile çıkma ve benzeri maddeler aile içi stresin nedenleridir. Hiç şüphesiz bir evliliğin getireceği uyum problemi bu sayılanların yanı sıra; aile çevrelerinin değişmesi, çocuk yetiştirmeleri, dostlar edinmeleri ve bunlar gibi sınırları kesin olmayan birçok konuda uzlaşmalarını zorunlu kılacaktır. Evlilikte yaşanan sorunlar çözülmedikçe stres yaşanacaktır (Ardahan v.d., 2006).

Orta yaş bunalımı.

Bireyin yaşı da stresle baş etmede önemlidir. Yapılan çalışmalara göre 21 yaş sonrası her bir yaş artışında kişinin çalışma kapasitesinin % 1 oranında azalma gösterdiği saptanmıştır. İlerleyen yaş ile birlikte çalışma kapasitesi ile strese karşı hoşgörü de azalmaktadır. Bunda bireyin değişen hormonal yapısı, daha önceki

yaşlarda var olmayan hastalıkların gözlenmesi de etkili olmaktadır. Stresten genellikle 35–50 yaş arası etkilenir. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabalar en üst düzeydedir. Orta yaş bunalımına giren her beş erkekten biri, bu bunalımdan hiçbir zaman kurtulamamaktadır. Bunalımdan çıkamayan bu kişiler, yaşamlarının geri kalan bölümünü, gündelik deneyimlerindeki olumsuzluklardan veya mesleğindeki ilerlemeyi engelleyen kişi veya düzenlemeden şikâyetle, kırgın bir şekilde geçirmektedir (Sızan, 2006).

Siyasi ve politik belirsizlikler.

Yerleşmiş bir demokrasisi ve hukuk üstünlüğü olan toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir. Demokrasinin bütün kurum ve kavramlarının, anayasal güçler ve kurumlar tarafından işletilmediği ortamlarda demokrasiyi özümsemiş bireylerin, ait olma gereksinimlerini doyurma olanağı yoktur. Bu doyumsuzluk durumu ayrı bir stres kaynağıdır (Tutar, 2000).

Ulaşım Sorunları.

Yaşanılan kentte, yoğun trafik ve buna bağlı olarak çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynağıdır. Ayrıca kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler, ilçe ve köylerde çalışanlar için ulaşım ayrı bir stres nedenidir (Tutar, 2000).

Teknolojik Değişmeler.

Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum bireyin gündelik faaliyetlerinde, öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Alışılmışın dışındaki çaba, gerilim ve stresin önemli kaynakları arasındadır. Bu nedenle, örgütlerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir gösterecektir (Tutar, 2000).

Ekonomik Sorunlar.

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, yaşam pahalılığı, yüksek enflasyon ve yaşam düzeyinin düşük oluşu ve bireyin temel gereksinimlerini karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları, önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği

“fazla mesai” veya “ek iş” uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır (Tutar, 2000).

Stres-Tepki

Kişi bireysel bütünlüğe yönelen tehditlere karşı, özellikle zihinsel düzeyde başarılı bir mücadele veremezse, başa çıkamadığı streslerin biriken ve yoğunlaşan etkileri sonucu fizyolojik, duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler verir (Ertekin, 1993). İş yaşamındaki kronik stres kaynaklarının özellikle uzun süreli strese yol açması, üretime ve çalışanların sağlığına olumsuz etki yapmaktadır. En önemlisi çalışanın yönelebileceği; işe devamsızlık gösterme ve işten ayrılma tepkisi ortaya çıkabilir. Özde bu davranışlar yüksek düzeyde stresli işten kaçınma davranışının iki yolunu ifade eder. Alternatif işten kaçınma davranışı; alkolizm, ilaç bağımlılığı, saldırganlık şeklinde de görülebilir (Aytaç, 2009).

Strese karşı verilen tepkiler, uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine de zemin hazırlarlar. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel niteliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, ruhsal çöküntü gibi duygusal sorunlar da geliştirilebilir. Diğer yandan dikkatin azalması, dikkati bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2004).

Strese Karşı Verilen Tepkiler

İç ve dış dünyadan kaynaklanan olay ve durumlara ilişkin tehdit, tehlike ya da kayıp değerlendirilmesi yapıldığı anda sempatik sinir sistemi uyarılmaktadır. Sempatik sinir sisteminin uyarılması ile birlikte, bedensel ve psikolojik düzeyde tepkiler ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2006). Ortaya çıkan tepki sürecinde, bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucu kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verir (Güçlü, 2001).

Stres kaynakları karşısında geliştirilen stres tepkileri Heather R.Sailer tarafından toplu bir biçimde gösterilmiştir (Ertekin, 1993):

- Subjektif tepkiler: Depresyon, bıkkınlık, tatmin olmama.
- Davranışsal tepkiler: Aşırı yemek yemek, içki veya sigara içmek, saldırgan davranış, yapılan hatadaki artış ve ilaç bağımlısı olmak.
- Duygusal tepkiler: Dikkatini yoğunlaştıramama veya karar verememe, sık sık meydana gelen unutkanlıklar ve eleştirilere karşı aşırı hassasiyet.
- Fizyolojik tepkiler: Kandaki şeker seviyesinin, kan basıncının ve kalp atış hızının artması, ağzın kuruması, baş ağrıları, ülser, kronik kalp rahatsızlıkları, göz bebeğinde büyüme.
- Örgüt ile ilgili tepkiler: Göreve zaman zaman gelmeme, verimsizlik, yüksek iş gücü devir hızı, kötü çalışma atmosferi, iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı.

Hughes ve Boothroyd (1997) stres tepkilerini bir başka şekilde gruplandırmıştır:

- Kişisel tepkiler: Huzursuzluk, saldırganlık, duyarsızlık, depresyon, yorgunluk, asabiyet, suçluluk ve utanç, sinirlilik, karamsarlık, düşük öz-saygı, yalnızlık, tehdit ve gerginlik.
- Davranışsal tepkiler: Kaza eğilimi, ilaç alımı, duygusal patlamalar, aşırı yeme veya tat kaybı, aşırı alkol alımı veya sigara içme, heyecanlılık, tahrik edici davranışlar, az konuşma, sinirsel kahkahalar, hareketsiz kalamama, titreme.
- Bilişsel tepkiler: Karar verme ve konsantre olmada yetersizlik, sık unutkanlık, eleştiriye aşırı duyarlılık ve psikolojik engeller.
- Psikofizyolojik tepkiler: Kan ve idrarda yüksek katekolamin ve kortikostreid bulunması, kan şekerinin yükselmesi, kan basıncı ve kalp atışlarının artması, ağız kuruluğu, terleme, göz bebeğinin genişlemesi, solunum güçlüğü, sıcak ve soğuk nöbetler, boğazda şişlikler, kol ve bacaklarda hissizlik ve karıncalanma.
- Tıbbi tepkiler: Astım, adet görememe, göğüs ve sırt ağrıları, koroner kalp hastalıkları, ishal, baş dönmesi ve halsizlik, hazımsızlık, sık idrara çıkma, migren ve baş ağrıları, kabuslar, uykusuzluk, nevroz, psikoz, psikosomatik bozukluklar, şeker hastalığı, ciltte görülen hastalıklar, ülser, cinsel isteksizlik ve güçsüzlük.

- Organizasyonla ilgili tepkiler: Görev başında bulunmama, düşük endüstriyel ilişkiler ve verimsizlik, yüksek iş kazası ve düşük iş teslim oranları, kötü iş ortamı, işinden memnuniyetsizlik ve nefret ortamı.

Bu tepkileri Eroğlu (2006); kişiyi zorlayarak, onun ruh ve beden sağlığı bakımından zarar verici nitelikte olan stres etkenleri ile bunlara karşı ferdin gösterdiği tepkiler arasındaki karşılıklı etkileşim arasında bir dizi sonuç olarak değerlendirmiştir ve bu tepkileri üç ana grup altında toplamıştır:

- Stresin fizyolojik etkileri: Stres vericinin türü ne olursa olsun, her organizma standart belirtiler verirken, psikolojik tepkiler, kişilik ve diğer bireysel şartlara göre değişiklikler gösterir. Stresli durumlar karşısında bedensel olarak gözlenen ve bazen de ölçülebilen fizyolojik belirtilerin bazıları şunlardır: Kandaki yağ ve şeker oranı artar, kanda alyuvarlar artar, kan basıncı yükselir, kanın pıhtılaşma oranı artar, kas gerimi artar, sindirim sistemi yavaşlar, göz bebekleri büyür ve bütün duyular artar. Fizyolojik değişikliklerin sürekliliği strese bağlı bir dizi hastalıkları ortaya çıkarır.
- Stresin psikolojik etkileri: Stres altında bulunan kişilerde, duygusal ve davranışsal anlamda bazı belirti ve işaretlerin varlığı (saldırganlık, depresyon v.b.) kaçınılmaz bir durumdur. Saldırganlık organizmanın engellenmesinden doğmaktadır. İhtiyaçların karşılanması ve amaçların gerçekleştirilmesi çabası içinde olan bir organizmanın karşısına herhangi bir engel çıktığı zaman, bu engellenmeye tepki olarak saldırganlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Depresyon, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü anlatmaktadır. Depresyon kişilerde bunalım ve çöküntüye neden olur.
- Stresin örgütsel etkileri: Stresin çalışma hayatı üzerinde, genellikle yapılan işten hoşlanmama ve tatminsizlik duyma şeklinde çeşitli etkileri ve sonuçları vardır. İş kazaları, personel devri, devamsızlık, yabancılaşma, performans düşüşü bunlardan bazılarıdır. Kişisel etkenler ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma özelliklerinden önemli bir kısmı fertlerin stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Personel devri, tatminsizliğin doğrudan doğruya bir yansıması olmakla beraber, iş yerinden kaçış isteğinin en belirgin tepkisi olmaktadır. Yaptıkları işi sevmeyen, iş grubu içinde kaynaşmayan ve iş yeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli

bahanelere sığınan çalışanlar tepkilerini devamsızlık şeklinde göstermektedirler. İşletmeye olumsuz bir çalışma havası hakim ise işgörenler kendi işyerlerine yabancılaşarak yalnızca para için çalışan kimseler durumuna gelecek ve gizli tatminsizlik yaşayacaklardır.

Birey yukarıda sıralanan belirtilerin bazılarının Rowshan (2003)' a göre farkında değildir. Bireyin fark ettiği belirtiler şunlardır: Nabızda artış, terlemede artış, midede kasılma, nefeste daralma, dişlerin gıcırdatılması, yoğunlaşma güçlüğü, aşırı tedirginlik ve duyguların yoğunlaşması, boğazda ve ağızda kuruma, sık sık idrar yapma, sık sık adet görme, seks isteğinin kaybolması, kronik yorgunluk, kulak çınlaması, baş ağrıları, uyuyamama, ani kilo değişmesi, kekeleme, v.b. (Akt: Aydın, 2006).

Bir stres durumunda, organizmada psikolojik düzeyde gerçekleşen tepkiler, kişilik ve çevre koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Bedensel tepkiler ise, bütün insanlarda aynı basamaklardan geçmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004). Kenner (1981) kişilerin verdikleri tepkilerin yaş, statü, eğitim, ekonomik düzey ve benzeri değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiği görüşündedir. Aynı zamanda bazı kişilik özelliklerinin ve tutumlarının başa çıkma becerisindeki rolleri açısından farklılıklar yarattıkları saptanmıştır (Baltaş, 2000).

Öğretmen stresinde ölçüt "azı karar, çoğu zarar" olsa da, yüksek düzeydeki stres öğretmenin kişisel yaşamına ve öğrencilerine zarar vermektedir. Bu nedenle, öğretmen üzerinde stres oluşturmamak için yöneticiler davranışlarına dikkat etmeli ve her adımı bilinçli atmalıdırlar. Bu duruma olumlu yönde bir katkı sağlayacağı düşünülerek, bu araştırma da istenmeyen yönetici davranışları ve istenmeyen öğretmen tepkileri belirlenmeye çalışılacaktır. Bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara ilişkin özet bilgiler aşağıda verilmiştir.

İlgili Araştırmalar

Özdayı (1990) tarafından, liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş stresi düzeylerinin ve aralarındaki farklılıkların belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmada iş stresi ile ilgili olan stres kaynakları: yönetim sorunları, mesleki sorunlar, zaman yetersizliği, öğretim sorunları ve müfredat programı ile ilgili sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. Resmi lise öğretmenlerinde maaş azlığı, merkezi yönetim, velilerle ilişki ve başarılı olamama daha fazla görülen stres kaynakları iken, özel lise öğretmenlerinde

ise öğrenci sorunları, eğitim siyaseti, günlük sorunlar ve kırtasiyecilik olarak görülmektedir.

Kırel (1991) örgütlerde stres kaynaklarının çalışan kadınlar üzerindeki etkilerini araştırmış, işin niteliğinden kaynaklanan stresin özellikle çalışan kadınlarda hangi tür bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açtığını saptamıştır. Araştırma yapılan işin niteliğinden kaynaklanan stres kaynakları; çok fazla veya çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurlarının varlığı, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak belirtilmiştir. İşin niteliğinden kaynaklanan psikolojik sorunlar, endişe, aşırı yorgunluk sonucu rahatsızlık korkusu, kaygı nevrozu, isteksizlik, bıkkınlık ve uyku problemleri; davranışsal sonuçlar ise sigara alışkanlığı ve aile ile ilgili problemler olarak saptanmıştır. Örgütsel sonuçlar ise yabancılaşma, tatminsizlik ve iletişim kopukluğu olarak görülmektedir.

Billingsley ve Cross (1992) araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, öğretmenlikten aldıkları doyumunu ve öğretmenlikte kalma nedenlerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde rol çatışması ve rol belirsizliğinin, yöneticiden destek görememenin öğretmenler üzerinde strese neden olduğu ve örgütsel bağlılığı, öğretmenlikte kalma nedenlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Pehlivan (1993) tarafından yapılan araştırma, boyutlarına göre öğretmenler için incelendiğinde çok ve orta derecede strese neden olan etmenler şu şekildedir: İşlevsel çevreye ait stres kaynaklarında ücret yetersizliği, personel değerlendirmede adaletsizlikler, çalışmalarının karşılığını alamamak çok; iş yükünün ağır olması, çalışma saatinin uzun olması, yükselme olanağının az olması, iş yerinin kalabalık olması, iş yerinin gürültülü olması, yöneticilerin teşvik etmemesi, yetkilerin az oluşu, sorumlulukların endişe yaratması, önemli kararlar verme zorunluluğu, üretimde zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği, yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması orta derecede stres yaratmaktadır. Öğretmenler üzerinde toplumsal çevreye ait stres kaynaklarına ilişkin sonuçlara bakıldığında; öğrenci velilerinin haksız talepleri, iş ortamında huzursuzluk, üstlerle anlaşmazlık, iş yerinde dedikodu, kişilerin farklı beklentileri, mesleğin statüsünün düşük olması, moral bozukluğu gibi etmenlerin orta derecede strese neden olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin strese karşı verdikleri tepkilere bakıldığında; fiziksel olarak yorgunluk orta derecede, davranışsal olarak uykusuzluk orta derecede, psikolojik olarak gerginlik orta derecede gözlenmiştir. Stresin performans üzerindeki en olumsuz etkisi ise öğretmenlerde yapılan işin niteliğinin düşmesidir. Stresle başa çıkmada en çok

kullanılan yöntem ise olay ve durumun üzerine gidilmesi ve güvenilen bir kişi ile konuşulmasıdır. Bunun yanında boş verme, aile ve dostlarla eğlenceli ortamlarda olma, hobilerle uğraşma, sanatsal, kültürel veya sportif etkinlikleri izleme, dua ve ibadet etme orta derecede kullanılmaktadır.

Ertekin (1993) tarafından yapılan araştırmada, tanımlanan altı faktöre göre elde edilen bulgular şunlardır: Genel faktör: Bu faktörde haberleşme kanallarının dışında kalma, kararlara katılamama, aşırı disiplin ve baskı, aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi, güven vermeyen bir ortamda çalışma ile görev ve yetkilerdeki dengesizlik en belirleyici stres kaynaklarıdır. İş faktörü: İş yükünün fazlalığı, bir işi belirtilen zamanda bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişkenlerdir. İlişki faktörü: İlişki faktörü başlığı altında toplanan ve belirleyici olan değişkenler, halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklarla çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığıdır. Kariyer geliştirme faktörü: Burada en belirleyici stres etmeni olarak ortaya çıkan değişken mesleki yönden kendini geliştirme olanağının sağlanmamasıdır. İş monotonluğu faktörü (1): Bu faktör kariyer geliştirme ile önlenebilecektir. İş monotonluğu faktörü (2): İşin monotonluğu tek başına stres etmeni değilken vatandaş tarafından şikâyet edilme ile birleştiğinde stres etmeni olmaktadır.

Çakmur (1993) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerde stresin içten ya da dıştan denetimli olmakla bir ilişkisinin bulunup bulunmadığının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda dıştan denetim inançlı yöneticilerin stres puanları daha yüksek çıkmıştır. Olayların sonucunu daha farklı etkenlere (kader, şans, tanrı v.b.) bağlamaları nedeni ile içten denetimli yöneticilere göre daha yüksek strese sahiptirler. İçten denetimliler olayın sonucunun kendisinden kaynaklandığını, bunun akışını değiştirmenin kendi elinde olduğunu düşündüğünden stres düzeyi daha düşüktür.

Aslan (1995) araştırması ile öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre öğretmenler en çok “öğrencilerin tutum ve davranışları” boyutunda stres yaşamaktadırlar. “mesleksi görünüm”, “velilerin tutum ve davranışları”, “mesleksi güvence”, “örgütsel olanaklar” ve “yöneticilerin tutum ve davranışları” boyutlarında öğretmenler “çok” düzeyinde stres algıladıkları bulunmuştur. “çalışma koşulları”, “yükselme ve gelişme olanakları”, “karara katılma”, “insan ilişkileri”, “rol çatışması – rol belirsizliği”, “denetim biçimi” ve “iletişim” boyutlarında öğretmenler “orta” düzeyde stres algılamaktadırlar. bu boyutlardan “rol

belirsizliği – rol belirsizliği”, “denetim biçimi” ve “iletişim” boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından erkekler kadınlara göre; “denetim biçimi” boyutunda mezun olunan öğretim kurumu değişkeni bakımından eğitim fakültesi mezunu öğretmenler diğerlerine göre daha fazla stres algılamaktadırlar. “iletişim” boyutunda mezun olunan öğretim kurumu değişkeni bakımından eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan öğretmenler, hem eğitim enstitüsünden, hem de eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre bu stres boyutunda daha az stres algılamaktadırlar. Yönetici tutum ve davranışları, iş, velilerin tutum ve davranışları, örgütsel imkânlar, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, kararlara katılma ve insan ilişkileri boyutunda ise anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Gillmore ve Manthei (1996) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin stres kaynaklarını araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Yeni Zelanda da çeşitli okullarda çalışan 640 öğretmen oluşturmuştur. İş doyumunun düşük olması, çalışma saatlerinin uzun olması çok düzeyde strese neden olmaktadır. Ölçme aracı aynı okullara dört yılda beş kez daha uygulanmış fakat ciddi bir değişim görülmemiştir.

Zoraloğlu (1998) un yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır: Öğretmenler, en yüksek düzeyde stres yapıcı olarak “eğitim politikaları” boyutundaki stresörleri görmektedirler. “hükümetin kararlı bir eğitim politikası izlememesi”, “maaşların düşüklüğü” ve “öğretmenlik mesleğinin saygınlığının düşük olması” “çok fazla” düzeyinde stres yapıcı olarak algılanmıştır. “veli - öğrenci ilgisizliği” boyutunda, “ana - babaların ilgisizliği” ve “öğrencilerin ilgisizliği” “çok” düzeyinde stres yapıcı olarak belirtilmiştir. “fiziksel ve işle ilgili konular” boyutunda “kalabalık sınıflar” ve “harita, film vb. görsel - işitsel araçların bulunmaması” “çok” düzeyinde stres yapıcı olarak bulunmuştur. “iş yükü”, “müdür” ve “belirsizlik” boyutları “biraz” düzeyinde; “veli baskısı” boyutu da “çok az” düzeyinde stres yaratıcı olarak saptanmıştır.

Ataklı (1999) ilköğretim okulu öğretmenlerinde; öğretmenlerin kendilerindeki ve okul ortamındaki stres, işten hoşnutluk, yeniden işe girse öğretmenliği seçip seçmeme, sık baş ağrısı çekme derecesi, □ öğretmenlerin stresli oldukları durumlarda okul müdürü ve velilerin anlayış gösterme derecesi incelenmiştir. Araştırmanın sonucu olarak elde edilen bulgular; öğretmenlerin maaşlarının yaşam standartlarına uygun olmadığı, çok ve pek çok derecede stres yaşamadıkları, bir şans verilse yine öğretmenliği tercih etmek istedikleri, stresli oldukları durumlarda okul müdürlerini anlayışlı, velileri yeterince anlayışlı bulmadıklarıdır.

Davis ve Wilson (2000) yöneticilerin öğretmenleri yetkilendirme çabalarının; öğretmen motivasyonu, iş doyumunu ve stresi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yöneticilerin yetkilendirme çabaları ve öğretmen motivasyonu arasında önemli bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu davranış ne kadar yüksek ise öğretmenlerin motivasyonu da o kadar yüksektir. Üstelik yönetici ne kadar çok yetki verirse öğretmenler daha olumlu sonuçlar doğuracak eylemleri daha kolay seçebilmektedirler. Ve bu durumda işleri ile ilgili görevleri yerine getirmede daha fazla istekli olmaktadır. Öğretmenlerin içsel motivasyonu da ne kadar yüksek olursa; hem daha fazla iş tatmini hem de iş stresi yaşamaktadırlar.

Abbey ve Esposito (2001) sosyal desteğin ve yönetici liderlik stiline, öğretmen stresini azaltmak için bir çare olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmanın ana odağı sosyal destek ve öğretmen stresi arasındaki ilişkidir. Sosyal destek mesleki stresi engelleyen bir unsurdur; işlerinde sosyal destek görenler çalışma ortamını daha az yıldıracı bulmuşlardır. Bir yöneticinin uyum sisteminin, belirli bir ortamda öğretmenlerin algıladıkları stresi etkileyebileceklerini farz etmek mantıklı bulunmuştur.

Alemdar (2002), stresin çalışma verimliliği üzerine etkisini araştırmıştır. Bulgulara göre, ücret yetersizliği öğretmenlerde yüksek derecede, yöneticilerde orta derecede stres kaynağı olmaktadır. Ayrıca, tüm katılanlarda, çalışmaların karşılığını alamamak birinci, çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği ikinci, yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması üçüncü sırada önemli birer stres kaynağı olarak yer almıştır.

Kayum (2002) araştırmasında yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarının neler olduğunu ve bu stres kaynaklarının yöneticiler tarafından yaşanma düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde örgütsel stres yaşadıkları, yaşı büyük olan yöneticilerin yaşı küçük olanlardan daha fazla stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel yapının yöneticilerde daha fazla stres nedeni olduğu görülmektedir.

Nagel ve Brown (2003) öğretmen stresinin ABC' sini araştırdıkları çalışmalarında, öğretme davranışının her zaman biraz stres içerdiğini belirtmişlerdir. Stresin; öğretmenleri yeni stratejileri araştırmaya, öğrenci motivasyonunu artıran yenilikçi yaklaşımlar benimsemeye ve kendi öğretimine dönüp bakmaya sevk etmesi gibi olumlu sonuçlara neden olabileceğini de tespit etmişlerdir. Sadece yenilgi

durumunda stresin olumsuz sonuçlar getireceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin okullarındaki stresi etkilemede ana konumda olduklarını dile getirmişlerdir. Öğretmen stresinin uygun yönetiminin iki yararı olabileceğini söylemişlerdir: stresin psikolojik etkilerini azaltması ve iş performansını geliştirip, devamsızlığı aza indirmesi.

Cam (2004)' in araştırmasında elde ettiği bulgular sonucunda elde ettiği veriler; "çalışma ortamı" ve "ast-üst ilişkilerini" birer stres kaynağı olarak ortaya koymaktadır. Bu araştırma neticesinde incelenen kamu dairesinde kadın ve erkek arasında bir eşitsizlik olmadığını ancak bunun 657 sayılı kanuna tabi olarak çalışan memurlar için geçerli bir çıkarım olabileceğini, kadın çalışanların stres sebepleri için ise toplumsal cinsiyet temelinde yapılan bir ayırmadan ziyade çalışma şartları, ücretler ve amirlerin davranışlarını belirlenmiştir.

Jepson ve Forrest (2006) yaptıkları araştırmada; öğretmen stresindeki kişisel yardımcı faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar göstermiştir ki; işle ilgili stresin en güçlü yordayıcısı mesleki bağlılıktır ve aralarında negatif bir ilişki vardır. Bu da gösterir ki mesleki bağlılık arttıkça algılanan stres azalır. Bulgulara göre; başarı çabaları ve A tipi kişilik özellikleri algılanan stresle ılımlı pozitif bir ilişki gösterir. Bu faktörler arttıkça stres artar. Analiz sonuçlarına göre; ilkökul öğretmenlerinin stresi algılama düzeyi de ortaokul öğretmenlerinininkinden yüksektir. Mesleki bağlılık ve algılanan stres arasında bulunan güçlü negatif ilişki, bu kişisel faktörün iş stresörlerinin etkisini hafiflettiğini öne sürer.

Gülbeyaz (2006)' in YİBO ve PİO' larda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin genel olarak "orta" düzeyde örgütsel stres algıladıkları sonucunu elde etmiştir. Boyutlara göre yaşanan stres düzeyleri ise: mesleki görünüm, örgütsel olanaklar, öğrenci tutum ve davranışları, yükselme ve gelişme olanakları "çok" düzeyde; mesleki güvence, velilerin tutum ve davranışları, rol çatışması - rol belirsizliği, insan ilişkileri, kararlara katılma, çalışma koşulları, denetim biçimi, yöneticilerin tutum ve davranışları, iletişim "orta" düzeydedir.

Margolis ve Nagel (2006) eğitim reformu ve yönetici davranışlarının öğretmen stresi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Kümülatif stres boyutunda; öğretmenlerin fiziksel ve zihinsel tükenişi bir araya geldiğinde stresin arttığını, bunun da iş performansını ve iş doyumunu negatif olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmen stresinin en güçlü aracı olarak ilişkileri gösterip; öğretmenlerin fikirlerine değer verildiğinde ve

takdir gördüklerinde daha rahat olduklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin karşı koyma tepkisi göstermesinin nedenini, okulda zaman içinde biriktirdikleri negatif deneyimlere bağlamışlar, bu durumun da fikirlerinin yeniden biçimlendirilmesine fırsat tanımadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle en sonunda öğretmenlerin eğilimlerinin ve performansının olumsuz etkilenecek aşağı çekildiği kanısına ulaşmışlardır. İlişkiler ve yönetim boyutunda; okul yönetimi tarafından öğretmenin bakış açısı ve deneyimlerinin bilinmesi, öğretmenin rahat çalışmasının desteklenmesinde en önemli unsur olarak kanıtlanmıştır. Sonuçları ise; gelişmiş ilişkiler, gelişmiş maddi tecrübeler ve yüksek öğretmen doyumudur.

Ekinci (2006) İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal becerilerini algılama düzeyine göre öğretmenlerin iş doyum ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yaptığı araştırmada altı temel sonuç bulmuştur. Bu sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Okul yöneticileri, sosyal becerilerini yüksek düzeyde algılamaktadırlar.
2. Öğretmenler orta düzeyde iş doyum ve iş stresine sahiptirler.
3. Derslik başına düşen öğrenci sayısı değişkenine göre, öğretmenlerin iş doyum düzeyi anlamlı şekilde farklılaşmıştır.
4. Kıdemlerine ve derslik başına düşen öğrenci sayısı değişkenine göre, öğretmenlerin iş stresi düzeyi anlamlı şekilde farklılaşmıştır.
5. Sosyal becerilerini yüksek düzeyde algılayan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyi yüksek ve iş stresi düzeyi düşük çıkarken; sosyal becerilerini düşük düzeyde algılayan müdürlerle çalışan öğretmenlerde ise iş doyum düzeyi düşük ve iş stresi düzeyi yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin sosyal becerilerini algılama düzeyinin, öğretmenlerin iş stresini ve iş doyumunu etkilediği bulunmuştur.
6. Öğretmenlerin iş doyum ile iş stresi düzeyleri arasında olumsuz yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Bayram (2006) araştırmasında rehber öğretmenlerin iş stres faktörlerini saptamak, önem derecesine koymak ve iş streslerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişimini incelemiştir. Karşılaştırmalı değerlendirmelerde, öğretmenlerde en çok stresin performans değerlendirme ve terfi sisteminden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu durum gerek il Milli Eğitim Müdürlüğü çapında gerekse her bir okul ya da kurum müdürlüğünde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin önemli revizyonlar

gerektirdiğini göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenler, görev yetki ve sorumluluklar konusunda daha fazla stres altında oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun kendilerinden daha fazla şey beklenmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Yöneticiler, yüksek eğitime sahip öğretmenleri sorumluluklarla yetkilendirirken, bunun karşılığında ayrıcalıklı olduklarını onlara hissettirmemektedirler.

Avcı (2007) çalışmasında stresin ne olduğu, örgütsel strese nelerin sebep olduğu, örgüt üzerindeki etkileri ve bunların nasıl önlenebileceği üzerinde durmuştur. Araştırmada stres nedeni ile çalışanlar üzerinde baskı ve zorlama hissedildiği tespit edilmiş ve sonucunda yapılan işten mutlu olunmadığı bulunmuştur. Çalışma ortamında her durumda stres kaynaklarının farklı olduğu ve bunun örgüt ve bireyi etkileme derecelerinin de farklı olduğu görülmüştür. Stresin çok yoğun olmasının çalışanların performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği tespit edilirken stresin az olmasının da motivasyon ve performansı olumsuz etkilediği bulunmuştur.

Argon ve Ateş (2007) öğretmenlerin stres kaynaklarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir: Öğretmenlerin etkilendikleri stres faktörleri içerisinde, sosyal çevreden kaynaklanan faktörler ilk sırayı alırken, bunu fiziksel çevre, kendini yorumlama ve iş çevresiyle ilgili faktörler izlemektedir. Kişisel özelliklere göre etkilendikleri stres faktörleri; cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, kıdem değişkenlerine göre, öğretmenlerin etkilendikleri stres faktörlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Cinsiyet, yaş, mezun olunan okul ve kıdem değişkenlerine göre, öğretmenler stres faktörü olarak sosyal çevreyi ilk sırada, fiziksel çevreyi son sırada algılamaktadır.

Cheng (2008) anaokulu öğretmenlerinin, iş stresini, yetkinliğini, tükenmişliğini ve işten ayrılma niyetlerini araştırmıştır. Anaokulu öğretmenlerinin iş streslerinin, yetkinliğe olumlu bir katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Yetkinlik, öğretmenlerin gurur duymalarına, yaşadığı stresi azaltmaya ve tükenmişliği önlemeye yardım etmektedir. Genç ve deneyimsiz anaokulu öğretmenlerinin stresten muzdarip olması daha olası bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yüksek öğrenim seviyesinde ve düşük maaşlı öğretmenler, öğretimde daha stresli tespit edilmiştir. Genç ve deneyimsiz öğretmenler daha çok stres yaşadığı için, sonrasında daha çok tükenmişlik sendromu göstermektedirler. Bu öğretmenlerin öğretmenliği bırakmaları ise daha olası bulunmuştur.

Akpınar (2008) araştırmasında, öğrencilerin düşük motivasyonlarını, öğretmen-öğrenci iletişim sorunlarını, zaman baskısı ile disiplin sorunlarını öğretmen stresinde orta derecede etkili bulmuşlardır. Ayrıca, düşük ücret ve sosyal statü, zayıf çalışma koşulları, fazla iş yükü, terfi olanağının az olması ile yönetsel sorunlar ve eğitimde yaşanan değişimler de öğretmen tarafından orta derecede stres kaynağı olarak algılanmaktadır.

Doğan (2008) ın sınıf öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları ve baş etme yollarının sıklıklarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın okul yönetimi boyutundaki sonuçları incelenecek olunursa; Okul yönetimi boyutuna ilişkin verilerin analizinde elde edilen bulgulara göre “okulda eğitim ve öğretim dışı iş yükünün fazlalığı” ve “okul ile ilgili kararlar alınırken öğretmenlere görüşlerinin sorulmaması” öğretmenler için en yüksek stres yaratan maddeler olarak bulunmuştur. Diğer maddeler ise “okulda eğitim ve öğretim dışı iş yükünün fazlalığı” ve “okul ile ilgili kararlar alınırken öğretmenlere görüşlerinin sorulmaması” dır. Yönetim boyut ile ilgili maddelerin toplam genel ortalamalarına bakıldığı zaman, öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin orta düzeyde strese sahip oldukları tespit edilmiştir.

Davidson (2009) taşra okullarındaki öğretmen stresini araştırmıştır. Ortaokul öğretmenleri pozisyonlarındaki ağır çalışma şartlarını stresli olarak algılamışlardır. Fazla evrak işleri, derse hazırlık için yetersiz süre, son teknolojiye yetişme baskısı, aşırı görev yüklenmesi ve yönetimin verdiği görevlerde zaman sıkıntısının yaşanması ana stres faktörleri olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan bir başka bulgu ise; ortaokul öğretmenlerinin öğrencilerin kötü davranışlarını ve disiplin problemlerini stres verici olarak algılamalarıdır.

Turunç (2009) un fabrika işçileri üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları şu şekildedir: Erkek işçiler sosyal stres vericilerden, kadın işçilere göre daha fazla etkilenmektedir. Eşi çalışmayan işçiler, iş hayatındaki stres vericilerden eşi çalışanlara göre daha fazla etkilenmektedir. Mesleğinin kendisini ekonomik olarak tatmin etmediğini söyleyen işçiler, tüm stres vericilerden diğer işçilere göre daha fazla etkilenmektedir. Sigara içen işçiler tüm stres vericilerden, sigara içmeyenlere göre daha fazla etkilenmektedir. İşçilerin meslekte çalışma süresi arttıkça iş hayatından kaynaklanan stresleri de artmaktadır. Son bir yılda sağlığını iyi olarak tanımlayanlar, stresle başa çıkmada iyimser yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve sosyal destek arama davranışından oluşan aktif tarzı, son bir yılda sağlığını kötü

olarak tanımlayanlar ise stresle başa çıkmada boyun eğici ve çaresiz yaklaşımdan oluşan pasif tarzı tercih etmektedirler.

Soysal (2009a)' in, üretim ve hizmet işletmelerinde çalışanların stres kaynaklarını ve yoğunluğunu belirlemek ve bu kapsamda sektörel farklılığın belirleyici olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmadan elde ettiği bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, üretim sektöründe çalışanların en fazla stres kaynağı olarak gördüğü faktörler; “çalışma saatinin uzun olması”, “işin sıkıcı olması”, “işyerinin kalabalık olması”, “çalışma ortamının gürültülü olması”, “iş yükünün ağır olması”, “ücretin yetersizliği”, “beklentilerin açık olmaması”, “sorumlulukların endişe yaratması”, “personel değerlemede adaletsizlik olması” ve “çalışmaların karşılığını alamamak” olarak sıralanabilir. Araştırma sonucunda üretim ve hizmet sektöründe çalışanların stres kaynakları genel olarak paralellik gösterse de, elde edilen bulgulardan, araştırmaya katılan üretim sektöründe çalışanların hizmet sektöründeki çalışanlara göre daha yüksek stres içinde oldukları söylenebilir.

Türker (2009)' in yaptığı araştırma sonuçlarına göre öğretmenleri etkileyen stres faktörleri incelendiğinde öğretmenlerin tatmin düzeyinin en düşük olduğu faktörün 2.1 ortalama ile ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin tatmin düzeylerinin ikinci en düşük olduğu faktör ise 2.8 ortalama ile kariyer gelişim imkânlarıdır. Çalışanların sadece %14'ü çalıştıkları okulun kendilerin kariyer gelişim imkânı sağladığını düşünmektedir. Tatmin düzeyinin düşük seviyede gözlemlendiği bir diğer faktör okulun koşullarıdır. Öğretmenlerin %32 çalıştıkları okulun fiziksel koşullarını yetersiz bulmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğini düşündüğümüz stres faktörlerine baktığımızda pek çok stres faktörü ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bunlar; ücret, performans değerlendirme sisteminin adilliği, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve öğrenciler ile olan ilişkiler, kariyer ve gelişim imkânlarıdır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde; benzer sonuçlara ulaşanlar olduğu gibi, farklılık gösteren sonuçlara ulaşanlar olduğu da görülmektedir. Bazı araştırmalar stres kaynaklarının belirli değişkenlere göre farklılaşmasını incelerken, bazı araştırmalar sadece stres kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kaynakları, okulda genelde oluşabilecek stres etmenleri bazında inceleyen araştırmalar olduğu gibi; yönetici-müfettiş, öğrenci-veli gibi etkenler için inceleyen araştırmalar da vardır.

Yurt içinde veya yurt dışında yapılan araştırmalarda genellikle stres kaynakları üzerinde durulmuş; verilen tepkiler konusunda ise çoğunlukla stres belirtileri, stres nedeni ile ortaya çıkan hastalıklar ve stresle başa çıkma yöntemleri incelenmiştir.

Diğer etkenlerin dışında sadece yönetici davranışları kaynaklı stresi araştırmak ve bu davranışlara verilen tepkilerin eğitim-öğretimi, yönetici-öğretmen iletişimini nasıl etkilediğini incelemek bu araştırmanın genel amacını oluşturmakta ve önemini ortaya koymaktadır.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmada kullanılan model, çalışma grubu, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde olup betimsel niteliktedir. Borg ve Gali (1989) betimsel araştırmaların amacını; temelde “nedir” ve “ne idi” yi ve olaylar arası nedensel ilişkileri bulmak şeklinde belirtmiştir (Akt: Balcı, 2007). Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan ve araştırmaya konu olan, birey veya nesneyi, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlamaya çalışır (Karasar, 2005). Çalışmada var olan durum betimlenerek, değişkenler ile ilişkinin ne düzeyde olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada Denizli il merkezindeki ilköğretim okullu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları araştırılmıştır. Ölçek ile elde edilen veriler betimlenmeye çalışılmıştır. Denizli il merkezinde ölçek uygulanan 13 okulda görev yapan öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışları ile ilgili algılarını belirlemek ve bu davranışlara ne tür tepkiler verdiklerini öğrenebilmek için ise; nitel araştırma yöntemlerinden biri olan “görüşme yöntemi” kullanılmıştır.

Çalışma Evreni

Araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Denizli ili merkez ilçe içerisinde ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulanması için alınan gerekli yasal izin EK-1’ de verilmiştir.

Araştırmanın ilk iki alt problemi için çalışma grubunu, Denizli ili merkez ilçesinde 13 ilköğretim okulunda çalışan 901 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenler sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olarak gruplandırılmıştır. 901 öğretmenin çalıştığı okullara toplam 800 ölçek gönderilmiş, 508 ölçeğin geri dönüşü sağlanmış ve 462 ölçek geçerli sayılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın gerçekleştirildiği 462 öğretmenin dağılımları Tablo 1 de verilmiştir.

*Tablo 1.
Ölçek Çalışma Grubu*

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	245	53.0
Erkek	217	47.0
Toplam	462	100.0
Yaş Aralığı		
30 yaşa kadar	109	23.6
31-40	141	30.5
40 yaş yukarısı	212	45.9
Toplam	462	100.0
Medeni Durum		
Evli	412	89.2
Bekar	50	10.8
Toplam	462	100.0
Branş		
Sınıf Öğretmeni	233	50.4
Branş Öğretmeni	229	49.6
Toplam	462	100.0
Meslek Kıdemi		
0-10 yıl	132	28.6
11-20 yıl	155	33.5
20 yıl yukarısı	175	37.9
Toplam	462	100.0

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerden %53.0' ünü kadın, %47.0 'sini erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Yani toplam grubun yarısından fazlasını bayan öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde çoğunluğu %45.9 yüzde ile 40 yaş ve yukarısı öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bunu % 30.5'ini 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler izlemektedir. Araştırma grubu içerisinde en az öğretmen yüzdesini % 23.6 ile 30 yaşa kadar olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımında ise büyük bir çoğunluğu % 89.2 ile evli öğretmenler, % 10.8 ile de bekar öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin branş dağılımında sınıf öğretmenlerinin % 50.4 ve branş öğretmenlerinin % 49.6 ile yüzdeleri oldukça yakın çıkmıştır.

Mesleki kıdem dağılımına bakıldığında ise % 37.9 ile çoğunluğu 20 yıl ve üstünde kıdeme sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bunu % 33.5 ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Dağılımda en az yüzdeyi ise % 28.6 ile 0-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre örnekleme yer alan öğretmenlerin çoğunluğunun meslekte kıdemli oldukları söylenebilir.

Araştırmanın son iki alt problemi için çalışma grubunu, Denizli ili merkez ilçesinde 13 ilköğretim okulunda çalışan 901 öğretmenden, gönüllüler arasından tesadüfi olarak seçilen 20 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenler sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olarak gruplandırılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın gerçekleştirilebildiği 20 öğretmenin dağılımları Tablo 2 te verilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerden %40.0' ını kadın, %60.0 'ını erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Yani çalışma grubunun yarıdan fazlasını erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde en az yüzdenin %15.0 ile 40 yaş ve yukarısı öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bunu % 40.0 ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler izlemektedir. Araştırma grubu içerisinde en fazla öğretmen yüzdesini ise % 45.0 ile 30 yaşa kadar olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin branş dağılımına bakıldığında sınıf öğretmenlerinin % 55.0 ve branş öğretmenlerinin % 45.0 yüzdeleri olduğu görülmektedir.

*Tablo 2.
Görüşme Çalışma Grubu*

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	8	40.0
Erkek	12	60.0
Toplam	20	100.0
Yaş Aralığı		
30 yaşa kadar	9	45.0
31-40	8	40.0
40 yaş ve yukarısı	3	15.0
Toplam	20	100.0
Branş		
Sınıf Öğretmeni	11	55.0
Branş Öğretmeni	9	45.0
Toplam	20	100.0
Meslek Kıdemi		
0-10 yıl	9	45.0
11-20 yıl	8	40.0
20 yıl ve üstü	3	15.0
Toplam	20	100.0

Mesleki kıdem dağılımına bakıldığında ise % 45.0 ile çoğunluğu 0-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bunu % 40.0 ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Dağılımda en az yüzdeyi ise % 15.0 ile 20 yıl ve üstünde kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre örnekleme yer alan öğretmenlerin çoğunluğunun meslekte yeni oldukları söylenebilir.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında, Sümer (2007)' in geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde, ölçek uygulanan öğretmenlerin

demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır, ikinci bölümde öğretmenlerin yönetici davranışından kaynaklanan stres düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanmış 43 madde bulunmakta ve üçüncü bölümde açık uçlu bir soru ile öğretmenlerin düşüncelerini yazabilmelerine imkân verilmektedir.

İkinci bölümdeki ifadeler 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Değerlendirmeler ise "pek çok" seçeneğine 5 ; "hiç" seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ifadelerden alınan yüksek puan öğretmenin ilgili yönetici davranışını çok sık sergilediğini, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

Strese yol açan yönetici davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi; ölçekte yer alan kırk iki madde için Sümer (2007)' in çalışmasında hesaplanmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,89 çıkmıştır.

Yapılacak araştırmanın yapısına ve konusuna göre, uzman görüşleri alınarak madde sayısı otuz altıya düşürülmüştür. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi, iç tutarlılığı ise Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile tekrar sınanmış, sonuçlar Tablo 3' te verilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Alpha) .98' dir.

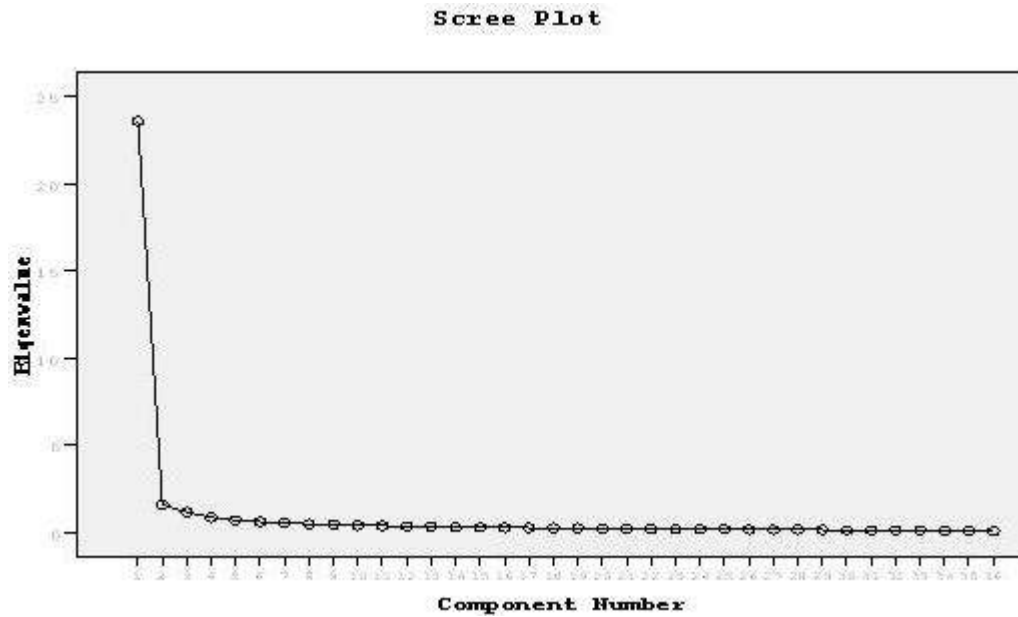
*Tablo 3.
Madde Analizi Sonuçları*

Maddeler	Faktör Yük Değerleri
<i>m1: Okulda olup bitenlerden öğretmenlerin bilgi edinmesini istememesi</i>	.660
<i>m2: Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi</i>	.528
<i>m3: Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi</i>	.797
<i>m4: Alçakgönüllü-güler yüzlüleri önemli görevler için düşünmemesi</i>	.706
<i>m5: Kendini ağıra satanlara daha çok değer vermesi.</i>	.732
<i>m6: Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi</i>	.776
<i>m7: Yanlışları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi</i>	.842
<i>m8: İşinizin gereklerini yerine getirirken yöneticinin müdahale etmesi</i>	.826
<i>m9: Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması</i>	.864
<i>m10: Öğretmenlerden iş yapmalarını isteyip, sorunlarıyla ilgilenmemesi</i>	.862
<i>m11: Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi.(Şahsi işleri vb.)</i>	.785
<i>m12: Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar kullanması</i>	.852
<i>m13: Mevzuattaki "idarecinin vereceği diğer işleri yapar." maddesini istismar etmesi</i>	.855

<i>m14: Başkalarının yanında veya yalnız olduğumuz durumlarda öğretmenini azarlaması.</i>	.857
<i>m15: Kişileri ve yaptıkları işi küçümsemesi.</i>	.888
<i>m16: Önyargılı, keyfi davranışlar sergileyip, yargısız hüküm vermesi</i>	.886
<i>m17: Görev dağılımını adaletli yapmaması</i>	.872
<i>m18: İyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesi</i>	.772
<i>m19: Verdiği emir ve talimatlara sahip çıkmaması</i>	.855
<i>m20: Görev tanımlamalarının belirsiz olması</i>	.860
<i>m21: Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve önerileri dikkate almaması</i>	.851
<i>m22: Okulda düzenlenecek sosyal kültürel faaliyetlere, eğitsel kol vs.lere, çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapmaması</i>	.807
<i>m23: Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması.</i>	.744
<i>m24: Çalışanlar arasındaki çatışmaların uzlaşmacı bir şekilde çözülmeyip, yanlı davranılması</i>	.873
<i>m25: Çalışanların sırlarının başkalarıyla paylaşılması</i>	.872
<i>m26: Öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olunması</i>	.865
<i>m27: Öğretmenlerin ilk derse girmeden önce gelip gelmediğinin her gün kontrol edilmesi</i>	.474
<i>m28: Yöneticinin, hakkında yapılan eleştirileri dikkate almaması ve hatta kişiliğine bir müdahale kabul etmesi.</i>	.816
<i>m29: Başarısızlıkları ve hataların hemen cezalandırılıp, mazeretlerin dikkate alınmaması.</i>	.870
<i>m30: Öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetmesi</i>	.828
<i>m31: Ders dağılımı yaparken yanlı davranması</i>	.824
<i>m32: Nöbet gün ve yerlerini hakkaniyet ölçüsünde belirlememesi.</i>	.824
<i>m33: Öğretmenin açığını bulmaya çalışması</i>	.869
<i>m34: Öğretmelerin sorunlarına (hastalık vb.) anlayış göstermemesi</i>	.831
<i>m35: Öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesi</i>	.733
<i>m36: Öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilemesi</i>	.803

n= 462 Alpha: .98

Analizde önemli faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre Grafik 1 ' de gösterilmiştir.



Grafik 1. Faktör Analizi Öz Değer Ölçütü Çizgi Grafiği

Grafik 1' de birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş gözlemlenmesi, ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir. İkinci-üçüncü faktör arasında ve üçüncü faktörden sonra daha az olmakla birlikte ivmeli bir düşüş gözlemlenirken, sonraki faktörlerde grafiğin genel gidişi yatay olup, önemli bir değişim gözlemlenmemektedir. Yani ikinci ve sonraki faktörlerin varyansa olan katkıları birbirine yakındır. Otuz altı maddenin tamamının birinci faktör yük değerlerinin 0.474 ve üzerinde olması, ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçek tek faktörlü olarak kullanılmıştır. Faktör yük değerleri yine Tablo 3' te verilmiştir.

Ölçeğin başına ölçeğin amacı ve yanıtlama biçimi hakkında bilgi veren bir yönerge yazılmıştır. Ölçek EK-2' de verilmiş, isim istenmeyerek yansız veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Toplanan veriler SPSS 15.0 programında veri giriş ekranına girilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, görüşme yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu nedenle stres yaratan yönetici davranışları ile ilgili algıların ve bu davranışlara verilen tepkilerin öğretmenler tarafından daha kapsamlı ve rahat bir

şekilde ifade edilebilmesi için görüşme yönteminin daha faydalı olacağına inanılmıştır.

Araştırmanın amacı ve yapısı itibariyle, verilerin toplanması için, birinci kısımda yer alan ölçek maddelerinden elde edilen genel ortalamanın üzerindeki 18 madde ile bir görüşme formu oluşturulmuştur. Yapılacak araştırmanın yapısına ve konusuna göre, uzman görüşleri alınarak benzer sorular birleştirilmiş ve soru sayısı 15' e düşürülmüştür. Görüşme formunun başına görüşme formunun amacı, yanıtlama biçimi ve süresi hakkında bilgi veren bir yönerge yazılmış, görüşülen kişiye bunlar açıklanmıştır. Form EK-3' te verilmiştir. İsim istenmeyerek yansız veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların isimleri K1, K2 ...K20 gibi kodlarla belirtilmiştir. Araştırmada görüşmeler araştırmacı tarafından, kişiye uygun mekânlarda gerçekleştirilmiş ve not tutularak kaydedilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Toplanan verilerin kodlanması, analizi ve yorumlanması için gerekli istatistiksel analizler seçilmiş, ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde stres yaratan yönetici davranışlarının araştırılmasında birinci alt problem kapsamında ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) kullanılmıştır.

İkinci alt problem kapsamında öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, branşına, mesleki kıdemine göre stres yaratan yönetici davranışlarını arasında farklılık olup olmadığının sınılanması için t-testi ve ANOVA analiz yöntemleri kullanılmıştır. ANOVA işlemi sonrasında çıkan farklılığın tespiti için Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık değeri olarak $p < .05$ olarak alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken Tablo 4' te verilen aralıklar hesaplanmış ve bu göz önünde bulundurulmuştur.

*Tablo 4.
Ölçek Maddelerinin Aralıkları*

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç	1.00-1.79
2	Az	1.80-2.59
3	Orta	2.60-3.39
4	Çok	3.40-4.19
5	Pek Çok	4.20-5.00

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü alt problemleri kapsamında; öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen nitel verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz, içerik analizi ve kişisel bilgi soruları ile elde edilen nicel verilerde frekans ve yüzde hesapları kullanılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlanarak, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiştir. Toplanan veriler önce kavramsallaştırılmış daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmiş ve veriyi açıklayan temalar oluşturulmuştur. Araştırma da öğretmenlerin görüşlerinden birebir alıntı yapılarak geçerlilik sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları ile bu davranışlara verilen öğretmen tepkilerine ait bulgulara yer almaktadır. Analiz sonuçlarında elde edilen bulgular alt problemlere uygun olarak sunulmuştur.

1. Araştırmanın birinci alt problemi: İlköğretim okullu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarının düzeyi nedir?

Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin madde bazında ve azalan sıralamada aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir Tablo 5' te verilmiştir. Tabloda yer alan otuz altı yönetici davranışının genel ortalaması ($\bar{x}=2.83$) sonucunda, yöneticilerin öğretmenler üzerinde orta düzeyde strese neden oldukları görülmüştür. Benzer olarak Akpınar (2008) araştırmasında, yönetimle ilgili olarak öğretmenlerin, okul yöneticisinin neden olduğu stresi “orta derecede” stres olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Yazında yönetici davranışlarının öğretmenler üzerinde orta düzeyde strese yol açtığı saptandığı araştırmalar da bulunmaktadır (Ekinci, 2006; Doğan, 2008; Gülbeyaz, 2006; Karol, 2008). Yapılan araştırmaların bulgularıyla kıyaslandığında elde edilen bulgu diğer çalışmalarla örtüşmektedir.

Tablo 5' te, öğretmenler üzerinde en fazla stres yaratan yönetici davranışının '*Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması.*' ($\bar{x} = 3.11$) olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin ödüllendirmelerde, iyi performans sergileyen öğretmenleri tercih etmediklerini, seçim kriterlerinin performansa göre olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Sızan (2006) yaptığı araştırmada benzer bir maddeye on öğretmenden dokuzunun katıldığını tespit etmiş ve yüksek düzeyde strese neden olduğunu bulmuştur. Bu madde Pehlivan (1993) in araştırmasında da çok derecede stres yaratan bir madde olarak tespit edilmiştir. Jepson ve Forrest (2006)' in araştırmasında benzer bir madde yine yüksek bir ortalamaya sahiptir.

Yine Tablo 5' te ikinci en yüksek ortalamaya sahip maddenin "*Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi*" maddesi olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3.08$). Bu durum, yöneticilerinin işi yapan öğretmenlere daha çok iş yükü yüklediği şeklinde

yorumlanabilir. Yapılan benzer araştırmalarda benzer bir madde için elde edilen bulgunun ortalaması yine yüksek çıkmıştır (Akpınar, 2008; Doğan, 2008; Sızan, 2006). Ölçeğin temin edildiği Sümer (2007)' nin araştırmasında da bu madde en yüksek ortalamaya sahip maddedir.

Tablo 5' te bu maddeleri "*Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi*" (\bar{x} =3.06) ve "*Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi*" (\bar{x} =2.99) takip etmektedir. Bu maddelerin arka arkaya gelmesi, yöneticilerinin hak dağıtımında adaletsizlik yaptığı, hakkını arama konusunda sessiz kalanları görmezden geldiği ve buna göz yumulmasını istediği şeklinde yorumlanabilir. Sümer (2007)' in araştırmasında "*Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi*" maddesi en yüksek puanı alan ikinci maddedir.

*Tablo 5.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri*

Maddeler	\bar{x}	SS
<i>m23: Aylıkla ödöl, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması.</i>	3.11	1.41
<i>m2: Verilen işi iyi yapanlara daha çok işi yüklemesi</i>	3.08	1.29
<i>m6: Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi</i>	3.06	1.37
<i>m3: Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi</i>	2.99	1.50
<i>m26: Öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olunması</i>	2.96	1.44
<i>m10: Öğretmenlerden işi yapmalarını isteyip, sorunlarıyla ilgilenmemesi</i>	2.96	1.40
<i>m7: Yanlışları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi</i>	2.95	1.44
<i>m18: İyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesi</i>	2.95	1.38
<i>m35: Öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesi</i>	2.94	1.34
<i>m5: Kendini ağıra satanlara daha çok değer vermesi.</i>	2.93	1.40
<i>m17: Görev dağılımını adaletli yapmaması</i>	2.93	1.50
<i>m24: Çalışanlar arasındaki çatışmaların uzlaşmacı bir şekilde çözülmeyip , yanlı davranılması</i>	2.93	1.46
<i>m9: Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması</i>	2.91	1.44
<i>m8: İşinin gereklerini yerine getirirken yöneticinin müdahale etmesi</i>	2.88	1.38
<i>m27: Öğretmenlerin ilk derse girmeden önce gelip gelmediğinin her gün kontrol edilmesi</i>	2.87	1.39
<i>m36: Öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilemesi</i>	2.87	1.54
<i>m31: Ders dağılımı yaparken yanlı davranması</i>	2.86	1.48
<i>m21: Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve önerileri dikkate almaması</i>	2.85	1.37

<i>m16: Önyargılı, keyfi davranışlar sergileyip, yargısız hüküm vermesi</i>	2.81	1.57
<i>m19: Verdiği emir ve talimatlara sahip çıkmaması</i>	2.80	1.33
<i>m34: Öğretmelerin sorunlarına (hastalık vb.) anlayış göstermemesi</i>	2.79	1.55
<i>m33: Öğretmenin açığını bulmaya çalışması</i>	2.78	1.53
<i>m25: Çalışanların sırlarının başkalarıyla paylaşılması</i>	2.77	1.58
<i>m15: Kişileri ve yaptıkları işi küçümsemesi.</i>	2.76	1.57
<i>m14: Başkalarının yanında veya yalnız olduğumuz durumlarda öğretmenini azarlaması.</i>	2.76	1.65
<i>m22: Okulda düzenlenecek sosyal kültürel faaliyetlere, eğitsel kol vs.lere, çalışanların ilgi , yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapmaması</i>	2.75	1.33
<i>m20: Görev tanımlamalarının belirsiz olması</i>	2.74	1.30
<i>m28: Yöneticinin, hakkında yapılan eleştirileri dikkate almaması ve hatta kişiliğine bir müdahale kabul etmesi.</i>	2.74	1.35
<i>m32: Nöbet gün ve yerlerini hakkaniyet ölçüsünde belirlememesi</i>	2.73	1.49
<i>m4: Alçakgönüllü-güler yüzlüleri önemli görevler için düşünmemesi</i>	2.71	1.29
<i>m29: Başarısızlıkları ve hataların hemen cezalandırılıp, mazeretlerin dikkate alınmaması.</i>	2.70	1.40
<i>m30: Öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetmesi</i>	2.68	1.45
<i>m1: Okulda olup bitenlerden öğretmenlerin bilgi edinmesini istememesi</i>	2.67	1.19
<i>m13: Mevzuattaki "idarecinin vereceği diğer işleri yapar." maddesini istismar etmesi</i>	2.65	1.48
<i>m11: Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi.(Şahsi işleri vb.)</i>	2.63	1.56
<i>m12: Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar kullanması</i>	2.57	1.60
Stres yaratan yönetici davranışların toplam düzeyi	2.83	

Maddelerin genel ortalaması ($\bar{x} = 2.83$) dikkate alındığında "Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar kullanması" ($\bar{x} = 2.57$) maddesi en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durum, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin, verdiği görevleri yaptırma esnasında korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar kullanmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yine sorulara verilen en düşük puanlı ikinci madde ise "Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi.(Şahsi işleri vb.)" ($\bar{x} = 2.63$) dir. Bu maddeden de yöneticilerin öğretmenlerinden görevi dışında herhangi bir çalışma istemediği şeklinde yorumlanabilir. Yine Sümer (2007) in araştırmasında bu madde en düşük ortalamaya sahip ikinci maddedir.

2. Araştırmanın ikinci alt problemi: İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, branşlarına göre farklılık göstermekte midir?

Bu alt probleme ait bulgular Tablo 6' da verilmiştir.

*Tablo 6.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Kadın	245	2.95	44.54	460	2.20	.02
Erkek	217	2.71	38.35			

Tablo 6' da kadın ve erkek öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonucunda; stres yaratan yönetici davranışların cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [$t(460)=2.20$, $p < .05$]. Bayan öğretmenlerin bu yönetici davranışlarının stres yarattığına ilişkin görüşleri ($\bar{x}=2.95$), erkek öğretmenlere ($\bar{x}=2.71$) göre daha yüksektir. Bu bulgu, ölçekte yer alan yönetici davranışlarının stres yarattığına ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Yani yöneticilerin öğretmenlerine cinsiyet farkına göre davranış sergilediği düşünülebilir. Bu durum araştırma yapılan ilköğretim okullarında bütün müdürlerin erkek olması ve müdür yardımcılarında sadece birkaçının bayan olması ile ilişkili olabilir. Yapılan bazı araştırmalarda, kadın ve erkek öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmediği sonucu saptanmıştır (Bilek, 2001; Doğan, 2008; Ekinci, 2006). Aydemir (2009) araştırmasında, kadın öğretmenlerde yönetici davranışlarının daha fazla strese neden olduğunu saptamıştır. Bunun aksine Gülbeyaz (2006) yönetici davranışlarının erkek öğretmenlerde daha fazla strese neden olduğu sonucunu elde etmiştir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre, stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüş dağılımları Tablo 7' de verilmiştir.

Tablo 7.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	N	\bar{x}	SS
30 ve altı	109	2.81	1.19
31-40	141	2.79	1.16
40 ve üstü	212	2.88	1.15

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve Tablo 8' de sunulmuştur.

Tablo 8.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	1086.098	2	543.049	.308	.735	-
Gruplar içi	809303.2	459	1763.188			
Toplam	810389.3	461				

Tablo 8' deki analiz sonuçları; öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir [$F(2-459) = .308$, $p > .05$]. Bu bulgudan, yöneticilerin öğretmenlerine karşı, yaş farkını dikkate almadan davranış sergilediği düşünülebilir. Bilek (2001) ve Ekinci (2006) araştırmalarında öğretmenlerin yaşadıkları stresin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği bulgusunu saptamışlardır. Fakat Gülbeyaz (2006) yaş artıkça stresinde arttığı sonucunu elde etmiştir. Bulgu yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri Tablo 9' da verilmiştir.

Tablo 9.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre T-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	233	2.90	41.73	460	1.25	.20
Branş Öğretmeni	229	2.77	42.06			

Tablo 9 da, sınıf ve branş öğretmenlerinin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonucunda; stres yaratan yönetici davranışlarının branşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t(460)=1.25$, $p > .05$]. Bu bulgu, ölçekte yer alan yönetici davranışlarının stres yarattığına ilişkin görüşlerin, branşlar arasında anlamlı bir ilişki oluşturmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Yöneticilerin öğretmenlerine branş ayrımı gözetmeksizin davranış sergiledikleri düşünülebilir. Ekinci (2006) araştırmasında branşa göre farklılığı araştırmış fakat anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Gülbeyaz (2006) ise sınıf öğretmenlerinin yaşadığı stresi branş öğretmenlerine göre daha yüksek bulmuştur. Fakat bu çalışmanın aksine Bilek (2001) araştırmasında branş öğretmenlerinin yaşadığı stres düzeyini daha yüksek bulmuştur. Aydemir (2009) ise meslek lisesi öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında kültür dersi öğretmenlerinin, meslek dersi öğretmenlerine göre yönetici davranışlarından daha yüksek düzeyde stres yaşadıklarını elde etmiştir. Yapılan araştırmalarla kıyaslandığında bulgu yapılan bazı araştırmaların bulgularıyla ters düşmekte iken bazı araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Dağılımları

Kıdem	N	\bar{x}	SS
0-10 yıl	132	2.75	1.19
11-20 yıl	155	2.90	1.20
20 yıl ve üstü	175	2.84	1.10

Kıdem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve Tablo 11 'de sunulmuştur.

*Tablo 11.
Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	2091.486	2	1045.743	.594	.553	-
Gruplar içi	808297.798	459	1760.997			
Toplam	810389.284	461				

Tablo 11'de yer alan bulgular, öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir [F(2-459)= .594, p> .05]. Bu bulgudan, öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarının kıdem farkına bağlı olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenlerine kıdem farkı gözetmeksizin davranış sergiledikleri düşünülebilir. Yapılan bazı araştırmalarda da öğretmenlerin kıdemlerine göre yönetici kaynaklı stres yaşama durumları arasında farklılık olmadığı sonuçları saptanmıştır (Bilek, 2001; Doğan, 2008). Fakat Ekinci (2006) araştırmasında öğretmenlerin kıdemi arttıkça daha az stres yaşadıklarını tespit etmiştir. Bu bulgunun aksine Gülbeyaz (2006) ise öğretmenlerin kıdemi arttıkça daha fazla stres yaşadıkları sonucunu elde etmiştir. Çevik (2009) ise araştırmasında 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yönetici davranışlarından diğer öğretmenlere göre daha fazla etkilendiğini tespit etmiştir. Buna göre elde edilen bulgu yapılan bazı araştırmaların bulgularıyla ters düşmekte iken bazı araştırmalarınki ile örtüşmektedir.

- Bölüm III: *“Daha farklı yönetici davranışıyla karşılaşıyorsanız ve bu davranışlar sizde stres oluşturuyorsa düşüncelerinizi bu kısma yazabilirsiniz.”*

Bu açık uçlu soru ile ilgili görüşler genellikle yöneticinin tehdit kullanmaması, öğretmenlerin sorunlarıyla da ilgilenmesi, siyasi görüşünü okula yansıtmaması gerektiği şeklindedir. Yöneticilerin seçimle göreve gelmesi konusunda da yorumlar yer almaktadır. Soruya verilen cevaplardan ilgi çekici olanlar aşağıda verilmiştir.

“yöneticilerin seçimle göreve gelmeleri çalışanlardaki stresi en aza indirecektir.”

“yönetici makamı tehdit olarak kullanırsa okuldan iyi bir verim alınmaz. Çünkü öğretmen sınıfta kendi vicdanı ile çalışır. Teftişler yapıcı olmalı, eleştiri az ve tatlı dille olmalıdır. Her zaman tehdit kullanılırsa (sarı zarf veririm) o okulda çalışma prosedürler dışına çıkmaz, verim alınmaz. Derste oturup çıkan çok öğretmen oluşur.”

“sürekli öğretmeni takip edip, uyaran yöneticiden nefret ediyorum. Öğretmeni cahil, hiçbir şey bilmiyor konumuna düşürüyorlar. Samimi ve gerçekten herkesin sorunlarıyla ilgilenen bir müdür tercihimdir. Elbette öğretmeninde psikolojik durumu her zaman aynı olmayabilir. Eğer her zaman aynı yanlışları yapıyorsa sıkıntı vardır. Öğretmeninde hataları olacaktır ama bunu genele yaymak yanlıştır.”

“bu okula, daha önce görev yaptığım okuldaki yöneticilerin oluşturduğu stres sonucu gönüllü tayin isteyerek geldim. Bu ölçek iki yıl önce yapılsaydı, cevaplarımın çoğu çok ve pek çok şeklinde olacaktı.”

“yöneticilerin siyasi görüşlerini okul yönetimine yansıtmaları stres yapıcı bir etkidir.”

“bu davranışlar dışında ekleyebileceğim davranışlar: sürekli ve ciddi bir hastalığı olması nedeniyle düzenli kontrole gitmek zorunda olan öğretmenin her aldığı sevkte sorgulanması. İdareci ile aynı sendikaya üye olmayan öğretmene; sınıf vermemesi, bunu “ben müdürüm istediğime sınıf veririm istediğime sınıf vermem, boşta oturur, ek ders alamaz” şeklinde kullanması, toplantılarda yine bu öğretmenlere söz hakkı vermemesi ya da konuşmasını kısa kesmesi için uyarması.”

“siz yöneticileri kendi içinde değerlendirmeye çalışıyorsunuz. Bunun yerine; uygun olan yönetici seçimi için çalışmalar araştırılsa, bence daha iyi olur.”

Öğretmenlerin; yöneticilerin seçimi konusunda eksiklikler olduğunu; tehditkâr, sorunlarla ilgilenmeyen yöneticilerin çalışmalarını olumsuz etkilediğini düşünüyor oldukları söylenebilir.

3. Araştırmanın üçüncü (İlköğretim okullu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarına karşılık öğretmenlerin tepkileri nelerdir?) ve dördüncü (İlköğretim okullu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışlarına karşılık öğretmen tepkileri cinsiyet, yaş, kıdem, branşlarına göre dağılımı nasıldır?) alt problemi kapsamında; Öğretmenlerin, stres yaratan yönetici davranışları ile ilgili değerlendirmelerine ait bulgular ve bu bulgulara ilişkin temalar görüşme formundaki soru sırasına uygun olarak aşağıda yer almaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinden ilgi çekici ve birbirinden farklı olan

yorumlarına direk olarak yer verilmiştir. (Yaş ve Kıdem değişkenleri tüm katılımcılarda paralellik gösterdiği için ilgili tablolarda birlikte verilmiştir.)

a. Yöneticilerinizin aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansı göz önünde bulundurulmaması, iyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesine nasıl tepki verirsiniz?

Verilen tepkiler Tablo 12' de temalar halinde verilmiştir.

Tablo 12.

Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Performans Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Performans kaybı	8	28.6	3	5	6	2	-	2	6
Ödüllendirme bir üst yönetim veya sendika ile ilişkilere bağlı olduğu için emek harcamama	7	25.0	4	3	2	5	-	3	4
Azalan özveri	6	21.4	2	4	3	1	2	5	1
Okula ve yöneticiye karşı soğuk davranışlar	4	14.3	1	3	2	1	1	2	2
Değerlendirme adil olmadığı için kafa yormama	2	7.1	1	1	1	1	-	1	1
Bir şekilde olumsuz tepki gösterme	1	3.6	-	1	-	-	1	1	-

Yöneticilerin aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansı göz önünde bulundurulmaması, iyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesine karşılık öğretmenlerin en çok verdiği tepkiler; performans kaybı (%28.6), ödüllendirme bir üst yönetim veya sendika ile ilişkilere bağlı olduğu için emek harcamama (%25.0) ve azalan özveri (%21.4) dir. Bunun dışında okula ve yöneticiye karşı soğuk davranışlar (%14.3) öğretmenlerin sık verdiği bir tepkidir. Bu değerlendirmenin adil olmadığına inanıp (%7.1) bunun için strese girmeyen ise sadece iki öğretmendir.

Bu tepkilerin cinsiyet bazında farklılıklarına bakılırsa genelde çok fark olmadığı fakat özverili çalışma ve yöneticiden soğuma konusunda erkek öğretmenlerin daha fazla tepki verdiği görülmektedir. Kıdem ve yaş değişkenleri için ise; genç öğretmenlerin daha fazla performans kaybı yaşadığı, özverili çalışmadığı; 31–40 yaş arası öğretmenlerin bu durumda daha fazla emek harcamadığı görülmektedir. Branş bazında ise; branş öğretmenlerinin daha fazla performans kaybı yaşadığı ve daha fazla emek harcamadığı; sınıf öğretmenlerinin ise özverili çalışmayı bıraktıkları söylenebilir. Bu yönetici davranışına verilen bazı ilgi çekici tepkiler aşağıda verilmiştir:

K11: Takdir teşekkür gibi ödüllendirmelerde iyi performans en son olarak işlev görmektedir. Bence takdir, teşekkür alan öğretmenlerde dikkat edilen birinci husus o öğretmenin hangi sendika üyesi olduğu, hangi siyasal görüşe sahip olduğudur. Bunun yanı sıra idareyle ve milli eğitimle olan ilişkileri de etkilidir. En son ve en az dikkat edilen husus ise ödül alan öğretmenin gösterdiği iyi performanstır. Bu ister istemez bizlerin daha istekli olmasını engellemektedir. Bu durum da eğitimde kaliteyi azaltmaktadır.

K12: Moralim bozulur ama fazla kafaya takmam. Çünkü maalesef ülkemizin kamu kurumlarında değerlendirme somut ve tam anlaşılır ölçütlere göre yapılmıyorsa keyfiyet ve yandaşlık ön planda olabiliyor. Bu yüzden performansımın amirlerim tarafından ödüllendirilmek veya ödüllendirilmemek konusunda çok kafa yormuyorum.

K19: Tesadüfen İl Milli Eğitim Şube Müdürü ile görüşürken bir sendika başkanının “bunlar takdir, teşekkür ve aylıkla ödül alacaklar” demesine şahit oldum. Bunun üstüne çok da denecek bir şey olduğunu sanmıyorum.

b. Yöneticilerinizin verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesine ve görev dağılımını adaletli yapmamalarına nasıl tepki verirsiniz?

Yöneticilerin verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemelerine ve görev dağılımını adaletli yapmamalarına verilen tepkiler ile ilgili Tablo 13 incelendiğinde; öğretmenlerin çoğunlukla, işi yapmış olmak için baştan savma yaptığı (%26.9) görülmektedir. Bunun dışında yönetime karşı ters davranışlar sergileyerek bu durumdan zarar görmeyeceğini düşünen (%15.4) öğretmenlerde vardır. Görevinin dışında kalan kısmını yapmamak (%11.5), savsaklamak (%11.5), yapmayanlara ve yönetime sorun yaratmak (%11.5), gönüllü yardımcı olunan işlerin azalması (%7.7) gibi verimli bir okulda istenmeyen tepkilerin oluşması söz konusudur.

Verilen tepkiler çeşitli olduğu için cinsiyet değişkenine göre göze çarpan anlamlı bir farklılık yoktur. Genç öğretmenler önce işi yapmaya başlayıp daha sonra hep kendisinin yaptığını fark ettiğinde, işi savsakladığını dile getirmektedirler. Branş öğretmenleri işten kaçış yolunun yöneticilere ters davranmaktan geçtiğini daha fazla düşünmektedirler. Sınıf öğretmenleri de böyle durumlarda toplantılarda sorun çıkararak tepkisini dile getirdiklerini belirtmektedirler. Bunların dışında değişkenlere göre ciddi anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Tablo 13.
Öğretmenlerin Adaletli Görev Dağılımı Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
İşi yapmış olmak için baştan savma yapmak	7	26.9	4	3	3	3	1	3	4
Hamallıktan kurtulmak için ters davranışlar sergileme	4	15.4	1	3	2	2	-	1	3
Görevin sorumluluğun dışında kalan kısmını yapmama	3	11.5	1	2	-	2	1	2	1
Görevi önce yapıp, sonra savaçklama	3	11.5	1	2	3	-	-	1	2
Toplantılarda yapmayanlara ve yaptıranlara tepki gösterip, sorun yaratma	3	11.5	1	2	1	1	1	3	-
Gönüllü olarak yardımcı olunan işlerde azalma	2	7.7	-	2	-	2	-	1	1
Görev verememeleri için görevi yazılı isteme	2	7.7	1	1	-	2	-	1	-
Herhangi bir iş istememeleri için fazla göz önünde olmama	1	3.9	-	1	-	1	-	1	-
Okul gelişimine katkı için görevi yerine getirme	1	3.9	1	-	1	-	-	1	-

Bu yönetici davranışına verilen tepkilerden ilgi çekici olanlar aşağıda verilmiştir:

K12: Kendilerine bunu söylüyoruz düzgün ve anlaşılır bir dille fakat kamu kurumlarında yöneticilerimizin mantığı, az sorun çıkarana çok iş yüklemek. Bunu değiştirmek çok güç, sonuçta yaptığımız işten para kazanıyoruz, başkası yapmıyor ben de yapmam diyemiyoruz. İyi niyetliysen kamu da işin çok demektir.

K18: Bu tür iş dağılımlarının nedeni öğretmen arkadaşların mesleğe bakışları doğrultusunda değişmektedir. Ben daha iyi bir okulda çalışmak istiyorsam bir şeyleri değiştirmek için şikâyet

etmek yerine elimden geldiği kadar okul gelişimine katkıda bulunmak gerektiğini düşünüyorum. Fakat bazı öğretmen arkadaşlar sadece sınıf işleri ile meşgul olup (ki bu da derse girip çıkmaktan ibaret) onun dışında hiçbir işi gönüllü yapmaya yanaşmadıkları için idare de böyle durumlarda iyi niyetli ve ses çıkarmayacak mesleğine dört elle sarılmış öğretmenleri görevlendiriyor. Bence böyle durumlarda elmalarla armutları birbirinden ayırmak lazımdır. Çok iş yüklemesi yapılan öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerekir.

c. Yöneticilerinizin hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesine nasıl tepki verirsiniz?

Öğretmenlerin vermiş olduğu tepkiler il ilgili temalar Tablo 14' te verilmiştir.

*Tablo 14.
Öğretmenlerin Hak Dağıtımını Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı*

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Ne olursa olsun hakkını sonuna kadar arama	11	37.9	5	6	3	6	2	6	5
Yöneticiyi uyarma	5	17.2	1	4	4	1	-	3	2
Hakkını aramayan öğretmene hakkını savunması için ikna etme	4	13.8	2	2	1	2	1	3	1
Kimsenin hakkını savunmayıp, sadece kendi hakkını savunma	3	10.4	1	2	1	1	1	3	-
Çok bağıranın işinin çözüldüğü düşünme	2	6.9	-	2	1	1	-	1	1
Yöneticiye karşı değişen bakış açısı	2	6.9	-	2	1	-	1	2	-
Hakkını aramama ve motivasyon kaybı.	2	6.9	2	-	2	-	-	1	1

Yöneticilerin hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesine en çok verilen tepki her ne olursa olsun hakkın aranacağı (%37.9) dır. Bu tepki de yeni

sorunları beraberinde getireceğinin sinyallerini vermektedir. Bunun dışında yöneticiyi uyarmak (%17.2), diğer öğretmenleri hakkını araması için ikna etmek (%13.8) çoğunlukla verilen tepkiler arasındadır. Başkalarının hakkıyla ilgilenmeyip sadece kendi hakkını savunan öğretmenlerin (%10.4) yanı sıra, bu duruma tepkisiz kalarak, motivasyon kaybı yaşayan (%6.9) öğretmenler de vardır. Sesli bir şekilde sorun yaratarak çözüme ulaşıldığını düşünen (%6.9) ve yöneticilerine karşı bakış açısı değişen (%6.9) öğretmenler de vardır.

Erkek öğretmenler yöneticiyi uyarmak konusunda çoğunluktadır. Fakat kadın öğretmenlerde tıpkı erkek öğretmenler gibi hakkını sonuna kadar aramak görüşündedirler. 31 -40 yaş arası öğretmenler hakkını aramak konusunda daha ısrarcıdırlar. Genç öğretmenler ise böyle bir durumda yöneticiyi uyardıklarını söylemektedirler. Sınıf öğretmenleri ise kendilerinin dışında kimsenin hakkını savunmadıklarını söylemişlerdir. Bunların dışında verilen tepkilerde değişkenler bazında çok büyük farklılık görülmemiştir. Tablo 14' te yer alan yönetici davranışlarına verilen tepkilerden dikkat çekenler aşağıda verilmiştir:

K18: Kişisel eleştiride bulunmam. Söke söke alınan hakkın bence değeri yoktur. Önemli olan hak edilenin takdir edilmesidir. Çok rahatsız olursam tayinimi isterim.

K19: Bu devirde ne yazık ki hakkını aramayana kimse hakkını vermiyor. Okul yöneticileri de bunun farkındaysa bunu çok iyi kullanıyor. Ama hakkını aradıkça da mimli öğretmen olman kaçınılmaz oluyor.

d. Yöneticilerinizin haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesine nasıl tepki verirsiniz?

Öğretmenlerin verdiği tepkilere ait temalar Tablo 15' te verilmiştir. Yöneticilerin haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesine; yüz yüze konuşarak, sert de olsa tepki veren (%26.1) ve haklı olunan her konuda ciddi sorun yaratan (%26.1) öğretmenler çoğunluktadır. Daha çok ses ve sorun yaratan (%17.4), hakkını üst merci veya sendikalarda arayan (%13.0), kendisini ilgilendirmedeği sürece karışmayan (%8.7) ve mecburiyet nedeniyle sessiz kalan (%8.7) öğretmenler de vardır.

Bu soruna çoğunlukla erkek öğretmenler yüz yüze ve sert tepki göstermektedirler. Genç öğretmenler daha çok ses ve sorun çıkartarak veya sert davranışlar sergileyerek tepkilerini gösterdiklerini belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenleri yüz yüze bu sorunu konuşurken, branş öğretmenleri sert tepki göstermekte ve daha çok ses ve sorun çıkartarak tepkilerini göstermektedirler.

Tablo 15.
Öğretmenlerin Haksızlıklara Ses Çıkarılması Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Yüz yüze konuşup, sert tepki gösterme	6	26.1	1	5	3	2	1	4	2
Haklı olunan her konuda ciddi sorunu yaratabileceğini belirtme	6	26.1	1	5	4	2	-	2	4
Daha çok ses ve sorun çıkartma	4	17.4	2	2	4	-	-	1	3
Hakkımı başka yerlerde arama (üst merci, sendika v.b.).	3	13.0	1	2	-	2	1	1	2
Haksızlık kendisine yapılmadığı sürece karışmama	2	8.7	2	-	-	2	-	1	1
Mecburiyet nedeniyle sessiz kalma	2	8.7	1	1	1	-	1	1	1

Verilen tepkiler arasından ilgi çekici bir öğretmen tepkisi doğrudan aktarılmıştır:

K19: Bu nedenle sendikaya üye olmak zorunda kaldım, benim sesimi kesmek için çok yüklendiler. Sonuç; hiç alakam olmayan bir sendikada yönetim kurulu üyesiyim.

e. Yöneticilerinizin öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olmalarına karşı tepkileriniz nelerdir?

Yöneticilerin öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olmalarına Tablo 16' da çoğunlukla öğretmenlerin bu durumu önemsemeyip, doğru bildiklerini yapmaya devam ederek (%28.5) tepki verdikleri görülmektedir. Bunun yanında istek kaybı yaşamaları nedeniyle işini düzgün yapmamaya başlayanlar (%19.1) kadar, haklılığını göstermeye çalışan (%19.1) öğretmenler de vardır. Yine yönetici hakkındaki görüşlerinin olumsuz etkilediğini düşünen (%14.3) öğretmenlerde vardır. Herkesin kendi işine bakmasını söyleyerek tepki veren(%9.5) ve kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman zorluk çıkartan (%9.5) öğretmenler de vardır.

Tablo 16.
Öğretmenlerin Yöneticilerin Sorgulayıcı Olmaları Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Önemsemeyip, doğru bildiğimi yapmaya devam etme	6	28.5	3	3	3	2	1	5	1
İstek kaybı ve yapılan işin niteliğinin düşüşü	4	19.1	2	2	2	2	-	1	3
Haklılığını bir şekilde ifade etme	4	19.1	1	3	2	2	-	2	2
Yönetici hakkında olumsuz düşünce	3	14.3	3	-	2	1	-	-	3
Herkesin kendi işine bakmasını söyleme	2	9.5	1	1	-	2	-	1	1
Kendisine ihtiyaç duyduğu zaman aynı zorlukları çıkartma	2	9.5	-	2	-	1	1	2	-

Erkek öğretmenlerin haklılığını bir şekilde ifade ettiklerini söylemeleri dışında cinsiyet anlamında belirgin bir farklılık görülmemiştir. Sınıf öğretmenleri doğru bildiklerini yapmaya devam ederken, branş öğretmenleri işini savaştırmaya başlamaktadır. Bu davranış karşısında branş öğretmenlerinin yönetici hakkında görüşleri olumsuzlaşmaktadır. Bu yönetici davranışına verilen tepkilerden dikkat çekici olan iki tepki aşağıda verilmiştir:

K5: Polis olma niyeti taşıyanlar varmış ne yazık ki karşılaşıyoruz bu durumla. İnsan bir anda kendini suçlu gibi düşünmeye başlıyor. Heves falan kalmıyor zaten.

K18: Zaten yöneticilerin öğretim programına öğretmenleri denetleyecek kadar hâkim olmadıklarını düşünüyorum.

f. Yöneticilerinizin sizden sadece iş yapmanızı isteyip, sorunlarınızla ilgilenmemesine nasıl tepki verirsiniz?

Yöneticilerin öğretmenlerden sadece iş yapmasını isteyip, sorunlarıyla ilgilenmemesi durumuna verilen tepkiler Tablo 16' da verilmiştir. Öğretmenler çoğunlukla verilen işi düzgün yapmayarak (%29.1) tepki göstermektedirler. Bazı öğretmenler ise bunun alışlagelmiş bir durum olduğunu düşünerek (%25.0) tepki göstermemektedirler. Moral bozukluğu yaşayıp, görevine karşı isteksizleşen (%12.5) ve kavga edecek düzeye gelip, bu nedenle kendisine ihtiyaç duyulduğunda ilgisiz tavır takınan (%12.5) öğretmenler vardır. Yöneticilerin idarecilerinin de onlara bu şekilde davrandığını düşünerek, yöneticileri anlamaya çalışan (%4.2) bir öğretmen dışında ise verilen tepkiler genelde o okulda sorun yaratan tepkilerdir.

*Tablo 17.
Öğretmenlerin Yöneticilerin Sorunlarla İlgilenmeleri Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı*

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Verilen işi düzgün yapmama	7	29.1	3	4	4	3	-	3	4
Alışıldığı için önemsememe	6	25.0	1	5	2	1	3	3	3
Bir şekilde sorunu çözmeleri için ısrarcı olma	3	12.5	1	1	-	2	-	2	-
Kavga edecek düzeye gelip, kendisine ihtiyaç duyulduğunda ilgilenmeme	3	12.5	2	1	2	1	-	1	2
Moral bozulması ve göreve karşı isteksizleşme	3	12.5	2	1	2	1	-	-	3
Üst mercilerde çözüm arama	1	4.2	-	1	-	1	-	1	-
Onların idarecilerinin de onlara bu şekilde davrandığını düşünüp, anlamaya çalışma	1	4.2	1	-	-	1	-	1	-

Bu davranışı bazı erkek öğretmenlerin önemsememesi dışında cinsiyet değişkenine ilişkin çok fazla bir farklılık yoktur. Genç öğretmenler verilen işi düzgün yapmayarak tepki verirken, örneklemin içerisinde bulunan kırk yaş üstü üç öğretmen de bu durumu görmezden gelmektedir. Bazı branş öğretmenlerinin moralinin bozulması ve isteksizleşmesi dışında değişkenlere göre ciddi bir farklılık görülmemiştir. Bu yönetici davranışına verilen tepkiler arasından ilgi çekici olanlar aşağıda verilmiştir:

K6: Öyle bir okulda sağlıklı bir eğitim olmaz. Öğretmen manen rahat olursa daha verimli ders işler. Okulları fabrika gibi düşünen yöneticiler, okulda kendisi yalnız kalır.

K19: Suçlamadan önce neden diye sormasını bilmeli bir idareci. Direk ön yargılı yaklaşmamalı, öğretmende bir insan ve sorunları olabilir. Okulu bir aile gibi yaşatmak istiyorsa öğretmenlerin sorunlarıyla da yakından ilgilenmeli. Görmezden geldikçe, önemsemedikçe bende okulu önemsemez ve çeşitli bahanelerle (sevk vs.) ilk fırsatta kaçır hale geliyorum.

g. Yöneticilerinizin yanıtları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi ve okulda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve önerileri dikkate almamasına nasıl tepkiler verirsiniz?

Verilen tepkiler Tablo 18' de verilmiştir. Yöneticilerin yanıtları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi ve okulda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve önerileri dikkate almaması davranışına genel olarak öğretmenler etkili olmadıkları için karışmayarak (%27.6), bir daha herhangi bir öneri ve şikâyette bulunmayarak (%17.2) ve düşüncelerine değer verilmediği için isteksiz çalışarak (%17.2) tepki göstermektedirler. Yine verilen diğer tepkiler de okul ortamını ve yönetici-öğretmen arası ilişkileri bozan tepkilerdir.

Bu yönetici davranışına genelde erkek öğretmenler etkili olmadıkları düşündükleri için karışmayarak tepkilerini göstermektedirler. 31-40 yaş arası öğretmenler düşüncelerinin değersiz olduğu kanısına kapılmaktadır ve bu nedenle çalışma istekleri düşmektedir. Bir branş öğretmeni dışında, etkili olmadığını düşünüp o nedenle sadece kendi işine bakan öğretmenlerin tümü sınıf öğretmenidir.

Tablo 18.
Öğretmenlerin Yöneticilerin Şikayet ve Önerilerle İlgilenmeleri Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Etkili olamadığını düşünüp sadece kendi işine bakma	8	27.6	2	6	2	3	3	7	1
Bir daha öneri veya şikâyetle bulunmama	5	17.2	2	3	1	2	2	2	3
Düşüncelerine değer verilmediği için isteksiz çalışma	5	17.2	3	2	1	4	-	3	2
Yönetici ile diyalogun kopma noktasına gelmesi	3	10.4	2	1	1	2	-	1	2
Yöneticilerin söylediklerini dikkate almama	3	10.4	1	2	2	1	-	2	1
Şikayeti üst mercilere taşıma	3	10.4	1	2	1	1	1	1	2
Hoşnutsuzluğu bir şekilde belli etme	1	3.4	-	1	1	-	-	1	-
Diğer öğretmenleri de örgütleyerek dikkate alınmayı sağlama	1	3.4	-	1	1	-	-	-	1

Bu yönetici davranışına verilen tepkilerden ilgi çekici olan üçü aşağıda verilmiştir:

K4: Böyle bir durum okulda eğitim adına daha iyi işler yapılmasını engeller. Yönetici önerilerimi, dileklerimi dikkate almıyorsa, ona kaliteli eğitim adına benden fazla bir şey beklememesini söylerim.

K17: Suskunluk içinde kendi işime bakarım. Zil çaldığı anda 30 sn dahi okulda durmam evimin yolunu tutarım.

K19: Yönetici onlar olsa da okulda uygulayıcılar öğretmenlerdir. Ve o okulun sorunlarını en iyi öğretmenler bilir. Ama nedense toplantılarda ya dinlenmiyorum ya da çocuk gibi geçiştiriliyoruz. Onlar geçiştirdikçe bende o sorunları görmemeye çalışıyorum fakat büyüyerek çoğalıyorlar. Durum daha kötü bir hal alıyor. Okulda genel disiplinsizlik gibi.

h. Yöneticilerinizin öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesine nasıl tepki verirsiniz?

Yöneticilerin öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesi davranışına genel olarak öğretmenler tepki veremediklerini ve gönüllü olmak zorunda kaldıklarını (%30.4) söyledikleri Tablo 19' da görülmektedirler. Para toplamak istemeyen öğretmenlerse yöneticiyle sorun yaşamaktadırlar (%26.1). Öğretmenler bu durumda öğrencilerle veya daha üst mercilerle arada kalmaktan stres yaşadıklarını da (%17.4) söylemektedirler. Bunun dışında herhangi bir şikâyet söz konusu olduğunda yöneticileri onları savunmadığı için hiç karışmayarak tepkisiz kalan (%13.0) öğretmenler de vardır.

*Tablo 19.
Öğretmenlerin Para Toplama Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı*

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Okulun şartları nedeni ile gönüllü olmak zorunda kalma	7	30.4	2	5	3	2	2	4	3
Para toplamamanın öğretmenin işi olmadığını söyleyip, sorun çıkarma	6	26.1	3	3	3	3	-	4	2
Arada kalıp strese girme	4	17.4	2	2	1	3	-	1	3
Öğrencilere duyurup gerisine karışmama	3	13.0	1	2	2	-	1	2	1
Herhangi bir şikâyetle arkalarında durmadıkları için karışmama	2	8.7	2	-	1	1	-	-	2
Israr ettikleri zaman yazılı vermelerini isteme ve sonucunda sorun çıkması	1	4.4	-	1	-	1	-	1	-

Erkek öğretmenlerin çoğunluğu bu konuda gönüllü kalmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bazı sınıf öğretmenleri para toplamanın öğretmen işi olmadığını belirttiklerini söylerken, bazı branş öğretmenleri de arada kalıp stres yaşadıklarını söylemektedirler. Bu yönetici davranışına verilen ilgi çekici bir tepki aşağıda verilmiştir:

K12: Buna kimsenin hakkı yok. Ne idareci ne de öğretmen bunu istiyor ama okulun ihtiyaçları için öğretmenler ve idareciler olarak bu konuda gönüllü oluyoruz. Bizleri bu hale getiren, sözde eğitim parasız deyip okulları okul aile birliği adı altında velilerden yardım toplamaya muhtaç hale getiren üst düzey yöneticiler utansın.

1. Yöneticilerinizin kendini önemsetmeye çalışan öğretmenlere daha çok değer vermesine nasıl tepki verirsiniz?

Öğretmenlerin verdiği tepkiler için oluşturulan temalar Tablo 20' de verilmiştir.

Tablo 20.

Öğretmenlerin Yöneticilerin Kendilerini Önemsetmeye Çalışan Öğretmenlere Daha Çok Değer Vermesi Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
İşler böyle yürüdüğü için çok sinirlenme	8	36.4	5	3	4	3	1	3	5
Önemsemeyip kendi işine bakma	5	22.7	1	4	3	1	1	3	2
Kendimi önemsetmeye çalışma	4	18.2	-	4	2	1	1	2	2
Eşit davranmaları için tartışma	3	13.6	1	2	-	2	1	3	-
Görevi aksatmama	2	9.1	2	-	1	1	-	-	2

Yöneticilerin kendini önemsetmeye çalışan öğretmenlere daha çok değer vermesine öğretmenler genelde çok sinirlendiklerini (%36.4) belirtmişlerdir. Bunu yanında bu durumu önemsemeyenler (%22.7), kendini önemsetmeye çalışmaya başlayarak davranış değiştirenler (%18.2) ve eşitlik için tartışmak (%13.6) zorunda kalan öğretmenler de vardır. Ve bu durum da yine görev aksatmaya (%9.1) neden olabilmektedir.

Kadın öğretmenler işler böyle yürüdüğü için bu duruma daha çok sinirlenirken, erkek öğretmenlerden bazıları önemsememekte, bazıları ise kendini önemsetmeye çalışmaya başlamaktadır. Sinirlenme tepkisini genelde branş öğretmenleri verirken, eşitlik için tartışma yaşayanlar sınıf öğretmenidir. Verilen tepkilerden ilgi çekici olanlar aşağıda verilmiştir:

K6: Bence bu değerden değil yöneticilerin korkaklığından kaynaklanıyor. Yöneticiler sorun istemedikleri için böyle kişilere pek görev vermezler.

K19: Bazen okulun idarecisi kim şaşırıyorum. Böyle kendini ağırdan satan birkaç öğretmenin ağzına bakan idareci tipinden nefret ediyorum. Onların isteği olup da idare kanalıyla bize aktarılan hiçbir işi de yapmıyorum zaten. Kendi akli yokmuş gibi davranıyor bazen idare.

i. Yöneticilerinizin çalışanlar arasındaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözmeyip, yanlı davranmasına ne tepki verirsiniz?

Verilen tepkiler ile ilgili temalar Tablo 21' de verilmiştir.

*Tablo 21.
Öğretmenlerin Yöneticilerin Çatışmalarda Yanlı Davranmaları Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı*

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Tartışma	6	25.0	1	5	4	2	-	2	4
Yöneticiye ayrımcılık yaptığı için tavır alma	6	25.0	1	5	2	3	1	4	2
Üst mercilere gitme	5	20.8	2	3	3	1	1	2	3
Okula gitme isteğinin azalması	3	12.5	3	-	1	2	-	2	1
Çözüm adaletli değilse karışmamalarını söyleme	3	12.5	1	2	1	1	1	2	1
Kendini ezilmiş hissetme	1	4.2	1	-	1	-	-	-	1

Yöneticilerin çalışanlar arasındaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözmeyip, yanlı davranmasına genelde tartışma (%25.0) veya tavır alma (%25.0) şeklinde tepki verilmektedir. Üst mercilerde çözüm aramakta (%20.8) verilen tepkilerdendir. Okula gitme isteğinin azaldığını (%12.5) ya da adaletli çözümler üretemeyecekse

karışmaması gerektiğini söyleyen (%12.5) ve kendini ezilmiş hisseden (%4.2) öğretmenler de vardır.

Erkek ve kadın öğretmenler arasında, tartışma ve tavır alma konusunda belirgin bir farklılık vardır. Erkek öğretmenler tepkilerini bu şekilde ifade ettiklerini çoğunlukla belirtmişlerdir. Bayan öğretmenler ise okula gelme isteğinin kalmadığını belirtmektedir. Genç öğretmenler daha çok tartışma yaşamakta ve üst mercilerde çözüm aramaktadır. Branş bazında ise; genelde tartışma yaşayanlar branş öğretmenleri iken tavır alanlar sınıf öğretmenidir. Bu yönetici davranışına verilen tepkilerden ilgi çekici olan bir öğretmen tepkisi aşağıda verilmiştir:

K7: Yanlı davranan idareciler nedeniyle eğitim- öğretimden soğuyorum. Her geçen gün okula gitme ve derse girme isteğim azalıyor.

j. Yöneticilerinizin öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamamasına nasıl tepki verirsiniz?

Tepkilere ait temalar Tablo 22' de verilmiştir.

Tablo 22.

Öğretmenlerin Yöneticilerden Haklarını Bilip İsteme Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Önemsemeyip sonucu ne olursa olsun hakkını alma	15	78.9	5	10	6	6	3	8	7
Bu hakkı onun vermediğini hatırlatma	2	10.5	2	-	1	1	-	1	1
Tehdit söz konusu olduğu için tepki verememe	1	5.3	1	-	1	-	-	-	1
Gerekli mercilerde hakkını arama	1	5.3	-	1	1	-	-	1	-

Yöneticilerin öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması davranışına; öğretmenler büyük bir çoğunlukla bu durumu önemsemeyerek sonucu her ne olursa olsun haklarını arayarak (%78.9) tepki vermektedirler. Bu durum da okulda mutlaka tartışmayla ve tartışmanın başka boyutlara taşınmasıyla

sonuçlanabilen bir durumdur. Bunu yanında bu hakkı onun vermediğini hatırlatan (%10.5) ve başka yerlerde hakkını arayan (%5.3) öğretmenler de vardır. Bir öğretmende hakkını aramaması için başka sebeplerle tehdit edildiğini, bu nedenle tepki veremediğini (%5.3) söylemektedir.

Erkek öğretmenlerin yöneticiyi önemsemeyerek haklarını aradıklarını belirtmeleri dışında değişkenler arasında belirgin bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin dile getirdiği tepkilerden dikkat çekici olan iki tepki aşağıda verilmiştir:

K5: Bunu hazmedemiyorlar, öğretmen onlar için koyun gibi olmalı, hiçbir şeyden haberi olmamalı ki kendilerinden bir şey isteyemesin. Elimden geldiği kadar üstlerine giderim.

K18: Hakkımı sonuna kadar ararım, hatta bu şekilde hakkını aramayanlar varsa onları da gaza getirir aramalarını sağlarım, huzurlarını bozarım.

k. Yöneticilerinizin işinizin gereklerini yerine getirirken müdahale etmesine nasıl tepki verirsiniz?

Verilen tepkiler il ilgili temalar Tablo 23' te verilmiştir.

Tablo 23.

Öğretmenlerin Yöneticilerin Müdahaleleri Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf ögrt.	Branş ögrt.
İşine karışmamasını söyleme	13	50.0	4	9	6	5	2	8	5
İyi niyetli ve faydalı ise dikkate alma	8	30.9	3	5	3	4	1	4	4
Ses çıkarmayıp, onlar olmadığında bildiğini yapma.	2	7.7	2	-	1	1	-	1	1
Nedenlerini sorma	1	3.8	1	-	-	1	-	1	-
Müdahale devam ederse hakkını başka yerlerde arama	1	3.8	-	1	1	-	-	-	1
İçten kızıp tepkisiz kalma	1	3.8	1	-	1	-	-	-	1

Yöneticilerin işin gereklerini yerine getirirken müdahale etmesine öğretmenlerin büyük çoğunluğu işine karışmamasını söyleyerek (%50.0) tepki gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bunun aksine sonrasında verilen tepki, yönetici iyi niyetli ise dikkate alındığıdır (%30.9). Bu iki zıt tepki sonucunda; yöneticinin niyeti ve öğretmenin algılama biçimi ile bu sorunun çözülebileceği düşünülebilir.

Çoğunlukla erkek öğretmenler yöneticiye işine karışmaması gerektiğini söylerlerken aynı zamanda iyi niyetli ve faydalı ise dikkate aladıklarını da belirtmektedirler. Branş öğretmenlerine göre sınıf öğretmenleri işine karışılmasından daha fazla etkilenmekte ve buna yöneticiye işine karışmaması gerektiğini söyleyerek tepki göstermektedirler. Bu davranışına verilen tepkilerden dikkat çekici olanlar aşağıda verilmiştir:

K12: Bu çok sinir bozucu bir durum. En fazla sinirleneceğim durum bu olur. Yaptığım işte bir sakınca yoksa kendisine sitemkâr bir şekilde açıklama yaparım. Yine müdahalelere devam ederse yazılı olarak hakkımı ararım.

K18: Her şeyi kendilerinin bildiklerini zannetmeleri çok sinir bozucu bir şey. Zaten genelde yaşlılar, aldıkları eğitim bizimkinden çok farklı ve şimdinin çocukları da. O nedenle işime karıştılar mı bütün hevesim kaçıyor, isteksizleşiyorum.

I. Yöneticilerinizin öğretmenlerin ilk derse girmeden önce gelip gelmediğinin her gün kontrol etmesine nasıl tepki verirsiniz?

Verilen tepkilere ait temaların dağılımı Tablo 24' te verilmiştir. Yöneticilerin ilk dersten önce, öğretmenlerin gelip gelmediğini her gün kontrol etmesi davranışına verilmesi beklenen tepkinin aksine öğretmenler bunun onların görevi olduğunu (%64.0) söylemektedir. Yine niyet kötü olmadıktan sonra aslında yapılması gereken bir davranış (%20.0) olduğunu belirtmektedirler. Fakat art niyet varsa motivasyonunun düşüp dersinin olumsuz etkilendiğini söyleyen (%8.0) öğretmenler de vardır. Verilen diğer tepkilerde yine yönetici-öğretmen iletişimini bozan tepkilerdir.

Tablo 24.
İlk Dersten Önce Öğretmenlerin Kontrolü Konusundaki Öğretmen Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Onların görevi olduğu için art niyet yoksa sorun çıkarmama	16	64.0	6	10	8	5	3	8	8
Art niyet var ise motivasyon kaybı ve ilk dersin olumsuz etkilenmesi	5	20.0	2	3	4	1	-	2	3
Önce kendilerinin uymasını söyleme	2	8.0	1	1	-	2	-	1	1
Bunun nöbetçi öğretmenin görevi olduğunu hatırlatma	1	4.0	1	-	-	1	-	1	-
Açık yakalamaya çalışmaktansa, öğrencilere ne verildiği ile ilgilenmesini isteme	1	4.0	-	1	-	1	-	1	-

Genç ve erkek öğretmenler, bu davranışın onların görevi olduğunu bayan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler. Bunun dışında belirgin bir fark görülmezken, bu yönetici davranışına verilen tepkilerden ilgi çeken iki tepki aşağıda verilmiştir:

K6: Bu, olaya nerden baktığınıza bağlı. Okulda sınıfa geç girmeyi alışkanlık haline getirmiş bir grup veya kişi varsa öğrencinin hakkını korumak adına karşı değilim. Fakat düzenli disiplinli bir okulda yöneticinin bu davranışı hiç hoş olmaz.

K9: Beş dakikanın hesabını tutmamalı. Bizler yeri geldiğinde 10 dakika fazla duruyoruz. Bu tamamen vicdan meselesi. Öğretimde bir art niyet yoksa çok önemli olmamalı. Aksi takdirde sinirlenip öğretmenin hevesini kaçırrız buda dersin verimini düşürür.

m. Yöneticilerinizin öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilemesine nasıl tepki verirsiniz?

Tepkilerin dağılımına ilişkin temalar Tablo 25' te verilmiştir. Yöneticiler öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergiledikleri zaman öğretmenler de sözlü

olarak tepki gösterdiklerini (%29.7) söylemektedirler. Bunun yanında yöneticiye saygı duymayan (%14.8), üst makamlara giden (%11.1), işleri savaştıran (%11.1) öğretmen tepkileri de görülmüştür. Fakat bu durum haksızlık boyutunda değilse tepki vermediğini söyleyen (%11.1) öğretmenler de vardır.

Erkek öğretmenler sözlü olarak tepki gösterdiklerini kadın öğretmenlerden daha fazla söylemektedirler. 31-40 yaş arası öğretmenler ise hem yöneticiye saygı duymadıklarını hem de sözlü olarak tepki gösterdiklerini diğer yaş gruplarına oranla daha fazla dile getirmektedirler. Haksızlık boyutunda değilse tepki göstermeyen öğretmenler ise branş öğretmenleridir.

*Tablo 25.
Öğretmenlerin Sendikalarına Göre Yöneticinin Tutum Sergilemesi Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı*

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf öğrt.	Branş öğrt.
Sözlü olarak tepki gösterme	8	29.7	2	6	2	5	1	5	3
Yöneticiye saygı duymama	4	14.8	2	2	-	3	1	2	2
Haksızlık boyutunda değilse tepki vermeme	3	11.1	2	1	2	1	-	-	3
Üst makamlara gitme	3	11.1	2	1	2	1	-	1	2
İşleri savaştırma	3	11.1	1	2	2	1	-	1	2
İşleyiş böyle olduğu için istek kaybı yaşama	2	7.4	2	-	2	-	-	-	2
Bu nedenle dışlanırsa sendikanın gücünü kullanma	2	7.4	1	1	1	1	-	2	-
Okulda politik duruşa gerek olmadığını belirtme	2	7.4	1	1	1	-	1	2	-

Öğretmenlerin verdiği tepkilerden dikkat çekici olanları aşağıda verilmiştir:

K19: Sendikaya üye olduktan sonra “yazıklar olsun sen benim için bittin” diyen bir müdür yardımcım olmuştu. Sendikaların politik görüş gibi düşünülmesi yanlış. Ben mesela kesinlikle zıt görüşe sahip olduğum bir sendikanın üyesiyim. Ama sanki o sendikanın siyasi görüşüne sahipmişim gibi bakabiliyor insanlar. Oysa sadece seçme nedenim güçlü bir sendika olmasıydı. Eğer yöneticim böyle bir ayırım yaparsa saygım azalır.

K20: Üç günlük dünya için fırlıdak olmaya gerek yok derim.

n. Yöneticilerinizin ders dağılımını yaparken yanlı davranmasına nasıl tepki verirsiniz?

Verilen tepkilere ait oluşturulan temalar Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26.

Öğretmenlerin Ders Dağılımında Yöneticinin Yanlı Davranış Sergilemesi Konusundaki Görüşleri ve Bu Görüşlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Temalar	f	%	Kadın	Erkek	30 yaşa kadar (Kıdem 0-10 yıl)	31-40 yaş (Kıdem 11-20 yıl)	40 yaş ve üstü (Kıdem 20 yıl ve üstü)	Sınıf ögrt.	Branş ögrt.
Hakkı sonucu ne olursa olsun sonuna kadar arama	10	40.0	3	7	5	5	-	3	7
Yanlı davranış ise ciddi bir tepki gösterme	9	36.0	5	4	5	2	2	5	4
Sorun etmeme	2	8.0	1	1	-	2	-	2	-
Verilen diğer işleri yapmama	2	8.0	2	-	-	2	-	-	2
Engellendiği için tepki verememe	1	4.0	1	-	1	-	-	-	1
İletişimi en aza indirme	1	4.0	-	1	-	-	1	1	-

Yöneticiler ders dağılımını yaparken yanlı davrandığı takdirde, sonucu her ne olursa olsun öğretmenler çoğunlukla haklarını arayadıklarını (%40.0) belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra yanlı bir davranış olduğu anlaşılırsa ciddi tepki gösteren (%36.0) öğretmenler de çoğunluktadır. Bunu sorun etmeyen sadece iki öğretmen (%8.0) varken öğretmenlerin diğerleri okul ortamında sorun yaratan tepkiler verdiklerini söylemektedirler.

Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre haklarını arama konusunda çoğunluğa sahiptirler. Verilen diğer işleri yapmayan öğretmenlerin ikisi de bayandır. Bu durum yanlış davranılan bir durum ise genç öğretmenler ciddi tepki gösterdiklerini söylemektedirler. Kırk yaş ve üstü öğretmenler dışındaki öğretmenler ise her ne olursa olsun bu konuda haklarını arayadıklarını dile getirmektedirler. Bu durumu sorun etmeyen öğretmenler sınıf öğretmeni iken verilen diğer işleri yapmayan öğretmenler branş öğretmenidir. Ve yine branş öğretmenleri haklarını sonuna kadar aradıklarını sınıf öğretmenlerinden daha fazla söylemektedirler. Bu yönetici davranışına verilen tepkilerden ilgi çekici olan bir tepki aşağıda doğrudan verilmiştir:

K5: Yanlı davranışa her anlamda karşı çıkılmalı. Ancak haklarımızı arayamadığımız bu okul, ülke ve dünyada ben nasıl karşı çıkılır çoktan unutmuş durumdayım. Sonsuz bir yaşam uğruna yöneticileri lider konumundan çıkarıp Peygamber yerine koyuyoruz. Tanrı (Devlet) ile aramız bozulmasın diye de bir dediklerini iki etmiyoruz. Bu beni her zaman rahatsız etmiştir ama hiçbir an, yapacaksın denilenlere uymadığımı da hatırlamıyorum. Bir tepki koyamıyorum ortaya.

• **Bunların dışında bu konu ile ilgili belirtmek istediğiniz başka noktalar var mı?**

Öğretmenler yöneticilerin seçiminde okul ile ilişkisi olan bireylerin görüşlerine de yer verilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bunun yanında yöneticilerin görevinin idare etmek olduğuna, yanlış bir karar verdikleri ve bunun farkına vardıkları zaman bunu gurur meselesi yapmayıp geri adım atmayı bilmeleri gerektiğine dikkat çeken öğretmenler de vardır. Şikâyet konusunda çözüm bulunabilen bir merci olmadığını yönetim ile ilgili her makamın aynı olduğunu ve bu tepkileri anlayabilecek muhatapların olmadığını düşünen öğretmenlerin yanı sıra haklarını iyi bilen öğretmenlerin sorun yaşamayacağını düşünenler de vardır. Öğretmenler aslında aynı hedef için çalışıldığını, yönetici ile öğretmenin düşman olmaması gerektiğini ve bunun yanında yöneticilerin psikoloji dersleri almaları gerektiğini düşünmektedirler. Açık uçlu soruya verilen yanıtlardan dikkat çekenler aşağıda verilmiştir:

K1: Yönetici seçiminde sadece sınav veya mülakat değil veli ve öğrencilerin görüşlerine de değer verilmelidir. Ayrıca yöneticilere her yıl okul yönetimi konusunda eğitim verilmedir. Ayrıca yöneticiler öğretmenlerin psikolojik yönlerini çok iyi bilmeleri gerekir. Ergenlik çağına gelmiş 6-7-8 sınıf öğrencilerin ruhsal ve sosyal yönlerini öğrenmeleri için psikoloji dersleri almaları gerekir. Ayrıca anasınıfı ve 1,2,3,4,5. sınıflardaki öğrencilerinde sosyal ve ruhsal durumlarını bilmeleri için dersler almalıdırlar.

K3: Genel olarak hak aramada hukuki yolları kullanmaktan yanayım tabi ki öncelikli olarak konuşma ve iletişim ile sorun çözülmesi gereklidir. Zaten kimi kime şikâyet edeceğiz, onlar da üst kurumlarda güvendikleri biri olmasa bu kadar rahat davranamazlar sanırım. Diğer arkadaşların yaşadıkları tecrübeler bunu göstermekte.

K6: *Tekrar belirtmek istiyorum. Öğretmenler yönetmeliği, haklarını iyi bilirlerse hiçbir şekilde sorun olmaz. Haklarını aradıklarında belki okuldaki rahatları, huzurları kaçır fakat öğretmenlik mesleğinin saygınlığını, kendilerine olan saygılarını korurlar.*

K10: *Ben beş yıldır aynı okulda çalışıyorum. Yukarıda dile getirdiğiniz sorunların hiçbirini yaşamadım. Ufak tefek yanlışlıklar olabiliyor bunları da konuşarak çözüyoruz. Hakkımı daima ararım işimi de en iyi şekilde yapmaya çalışırım. İnsanın olduğu yerde mutlaka sorunlar olur önemli olan karşıdaki kırmadan incitmeden çözebilmek sonuçta hepimiz aynı hedef için çalışıyoruz.*

K12: *Bunların dışında yöneticilerde gördüğüm olumsuz ve sinir bozucu yönlerden bir tanesi de yanlış bir karar vermelerinin akabinde bunun yanlış olduğunu fark etseler de geriye dönmemeleridir. Kararlarından vazgeçince kendilerinin küçük düşeceğini düşünebiliyorlar. Aslında yanlışın farkında olup da aynı yanlışta ısrar etmelerinin kendilerini çok daha fazla küçük düşürdüğünü bilmelerini isterdim.*

K13: *İdareci idare etmeyi bilmeli, insanlara eşit davranmalıdır. Buna karşın öğretmenler de yöneticileri bir düşman olarak görmekten vazgeçmelidir. Yöneticiler ve öğretmenler birbirilerinin iş arkadaşı olduklarını, ileride öğretmenin yönetici olabileceği, yöneticinin de geçmişte öğretmen olduğu hususunu unutmamalıdır. Herkesin davranışını bu duygu ve düşünceler çerçevesinde olması okulun huzuru açısından önemli bir ayrıntıdır.*

K17: *Sorduğunuz soruların birçoğunu yaşadım. Fakat verdiğim tepkileri anlayacak muhataplar maalesef yok.*

BÖLÜM V

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde; elde edilen bulgulara göre varılan sonuçlara ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar alt problemlerin sırasına göre verilmiştir.

Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde özellikle belirgin stres yaratan yönetici davranışları belirlenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Stres yaratan otuz altı yönetici davranışının aldığı puanların genel ortalaması sonucunda, yöneticilerin öğretmenler üzerinde orta düzeyde strese neden oldukları görülmüştür.
- Öğretmenler üzerinde en belirgin stres yaratan yönetici davranışı '*Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması.*' davranışıdır.
- Öğretmenler üzerinde en düşük düzeyde stres yaratan yönetici davranışı ise "*Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar kullanması*" davranışıdır.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde özellikle belirgin stres yaratan yönetici davranışlarının cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler üzerinde stres yaratan yönetici davranışları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu yönetici davranışları bayan öğretmenler üzerinde, erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde stres yaratmaktadır.

- Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin yaşlarına, branşlarına, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü alt problemi kapsamında; ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarına karşılık öğretmenlerin verdiği tepkiler ve bu tepkilerin cinsiyet, yaş, kıdem, branş değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yöneticilerin aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansı göz önünde bulundurulmaması, iyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesine karşılık öğretmenlerin en çok verdiği tepkiler; performansının kaybı, emek harcanmaması ve özverili çalışılmamasıdır. Bunun dışında yönetici ile olan ilişkilerin olumsuz bir hal alması da öğretmenlerin sık verdiği bir tepkidir. Bu tepkilerin cinsiyet bazında farklılıklarına bakılırsa genelde çok fark olmadığı fakat özverili çalışma ve yöneticiden soğuma konusunda erkek öğretmenlerin daha fazla tepki verdiği görülmüştür. Kıdem ve yaş değişkenleri için ise; genç öğretmenlerin daha fazla performans kaybı yaşadığı, özverili çalışmadığı; 31–40 yaş arası öğretmenlerin bu durumda gereğinden fazla emek harcamadığı görülmüştür. Branş bazında ise; branş öğretmenlerinin daha fazla performans kaybı yaşadığı ve daha fazla emek harcamadığı; sınıf öğretmenlerinin ise özverili çalışmayı bıraktıkları görülmüştür.
2. Yöneticilerin verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemelerine ve görev dağılımını adaletli yapmalarına verilen tepkiler incelendiğinde; öğretmenlerin çoğunlukla, işi yapmış olmak için baştan savma yaptığı görülmüştür. Bunun dışında yönetime karşı ters davranışlar sergileyerek bu durumdan zarar görmeyeceğini düşünen öğretmenler de vardır. Görevinin dışında kalan kısmını yapmamak, savsaklamak, yapmayanlara ve yönetime sorun yaratmak, gönüllü yardımcı olunan işlerin azalması gibi verimli bir okulda istenmeyen tepkilerin oluşması söz konusudur. Verilen tepkiler çeşitli olduğu için cinsiyet değişkenine göre göze çarpan anlamlı boyutta bir farklılık yoktur. Genç öğretmenler ise önce işi yapmaya başlayıp daha sonra hep kendisinin yaptığını fark ettiğinde, işi savsakladığını dile getirmektedir. Branş öğretmenleri işten kaçış yolunun yöneticilere ters davranmaktan geçtiğini

daha fazla düşünmektedir. Sınıf öğretmenleri de böyle durumlarda toplantılarda sorun çıkararak tepkisini dile getirdiğini belirtmektedir.

3. Yöneticilerin hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesine en çok verilen tepki her ne olursa olsun hakkın arandığıdır. Bunun dışında yöneticiyi uyarmak, diğer öğretmenleri hakkını araması için ikna etmek çoğunlukla verilen tepkiler arasındadır. Erkek öğretmenler yöneticiyi uyarmak konusunda çoğunluktadır fakat kadın öğretmenlerde tıpkı erkek öğretmenler gibi hakkını sonuna kadar aramak görüşündedirler. 31 -40 yaş arası öğretmenler hakkını aramak konusunda daha ısrarcıdır. Genç öğretmenler ise böyle bir durumda yöneticiyi uyardığını söylemektedir. Sınıf öğretmenleri ise kendilerinin dışında kimsenin hakkını savunmadıklarını söylemişlerdir.
4. Yöneticilerin haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesine en çok yüz yüze konuşup tepki gösteren öğretmenler çoğunluktadır. Bu öğretmenleri daha çok ses ve sorun çıkartan öğretmenler izlemektedir. Hakkını üst merci veya sendikalarda arayan, kendisini ilgilendirmediği sürece karışmayan ve mecburiyet nedeniyle sessiz kalan öğretmenler vardır. Bu soruna yüz yüze ve sert tepki gösterenler erkek öğretmenlerdir. Genç öğretmenler daha çok ses ve sorun çıkartarak veya sert davranışlar sergileyerek tepkilerini gösterdiklerini belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenleri yüz yüze bu sorunu konuşurken, branş öğretmenleri sert tepki göstermektedirler.
5. Yöneticilerin öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınmayıp, daha çok sorgulayıcı olmalarına çoğunlukla öğretmenlerin bu durumu önemsemeyerek, doğru bildiklerini yapmaya devam ederek tepki verdikleri görülmüştür. Bunun yanında hevesi kalmayıp, yaptığı işin düzgün yapmamaya başlayanlar kadar haklılığını göstermeye çalışan öğretmenlerde vardır. Erkek öğretmenlerin haklılığını bir şekilde ifade ettiklerini söylemeleri dışında cinsiyet anlamında belirgin bir farklılık görülmemiştir.
6. Yöneticilerin öğretmenlerden sadece iş yapmasını isteyip, sorunlarıyla ilgilenmemesi durumuna öğretmenler verilen işi düzgün yapmayarak bu duruma tepki göstermektedirler. Bazı öğretmenler ise bunun alışıl gelmiş bir durum olduğunu düşünerek tepki göstermemektedirler. Bu davranışı bazı erkek öğretmenler önemsememektedir. Genç öğretmenler verilen işi düzgün yapmayarak tepki verirken, örneklemin içerisinde bulunan kırk yaş üstü üç öğretmen de bu durumu görmezden gelmektedir. Bazı branş öğretmenlerinin

moralinin bozulması ve isteksizleşmesi dışında da değişkenlere göre çok fazla bir farklılık görülmemiştir.

7. Yöneticilerin yanışları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi ve okulda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve önerileri dikkate almaması davranışına genel olarak öğretmenler etkili olmadıkları için karışmayarak, bir daha herhangi bir öneri ve şikâyette bulunmayarak ve düşüncelerine değer verilmediği için isteksiz çalışarak tepki göstermektedirler. Yine verilen diğer tepkilerde okul ortamını ve yönetici-öğretmen arası ilişkileri bozacak tepkilerdir. Bu yönetici davranışına genelde erkek öğretmenler etkili olmadıkları düşündükleri için karışmayarak tepkilerini göstermektedirler. 31-40 yaş arası öğretmenler düşüncelerinin değersiz olduğu kanısına kapılmaktadır ve bu nedenle çalışma azimleri düşmektedir. Bir branş öğretmeni dışında, etkili olmadığını düşünüp o nedenle sadece kendi işine bakan öğretmenlerin tümü sınıf öğretmenidir.
8. Yöneticilerin öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesi davranışına genel olarak öğretmenler tepki veremediklerini ve gönüllü olmak zorunda kaldıklarını söylemektedir. Toplamak istemeyen öğretmenlerse yöneticiyle sorun yaşamaktadırlar. Öğretmenler bu durumda öğrencilerle veya daha üst mercilerle arada kalmaktan stres yaşadıklarını da söylemektedirler. Bunun dışında hiç karışmayarak tepkisiz kalan öğretmenler de vardır. Erkek öğretmenlerin çoğunluğu bu konuda gönüllü kalmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bazı sınıf öğretmenleri para toplamanın öğretmen işi olmadığını belirttiklerini söylerken, bazı branş öğretmenleri de arada kalıp stres yaşadıklarını söylemektedirler.
9. Yöneticilerin kendini önemsetmeye çalışan öğretmenlere daha çok değer vermesine öğretmenler genelde çok sinirlendiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında bu durumu önemsemeyenler, kendini önemsetmeye çalışmaya başlayarak davranış değiştirenler ve eşitlik için tartışmak zorunda kalan öğretmenler de vardır. Ve bu durum da yine görev aksatmaya neden olabilmektedir. Kadın öğretmenler bu duruma daha çok sinirlenirken, erkek öğretmenlerden bazıları önemsememekte, bazıları ise kendini önemsetmeye çalışmaya başlamaktadır. Sinirlenme tepkisini genelde branş öğretmenleri veririrken, sınıf öğretmenleri adaletli davranmaları için tartışma yaşamaktadırlar.

10. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözmeyip, yanlış davranmasına genelde tartışılarak veya tavır alınarak tepki verilmektedir. Üst mercilerde çözüm aramak da genelde verilen tepkilerdendir. Okula gitme isteğinin kalmadığını ya da adaletli çözümler üretemeyecekse karışmaması gerektiğini söyleyen ve kendini ezilmiş hissedenden öğretmenler de vardır. Erkek öğretmenler tartışma ve tavır alma konusu belirgin bir çoğunlukla belirtmişlerdir. Bayan öğretmenler ise okul gelme isteğinin kalmadığını belirtmektedir. Genç öğretmenler daha çok tartışma yaşamakta ve üst mercilerde çözüm aramaktadır. Branş bazında ise; genelde tartışma yaşayanlar branş öğretmenleri iken tavır alanlar sınıf öğretmenidir.
11. Yöneticilerin öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması davranışına; öğretmenler büyük bir çoğunlukla bu durumu önemsemeyerek sonucu her ne olursa olsun haklarını aradıklarını söyleyerek tepki vermektedirler. Bu durum da; okulda mutlaka tartışmayla ve tartışmanın başka boyutlara taşınmasıyla sonuçlanmaktadır. Bunun yanında bu hakkı onun vermediğini hatırlatan ve başka yerlerde hakkını arayan öğretmenler de vardır. Erkek öğretmenlerin yöneticiyi önemsemeyerek haklarını aradıklarını belirtmeleri dışında değişkenler arasında belirgin bir farklılık görülmemiştir.
12. Yöneticiler; öğretmenler işin gereklerini yerine getirirken müdahale ettiği zaman, öğretmenler çoğunlukla işine karışmamasını söyleyerek tepki göstermektedirler. Diğer bir tepki ise yönetici iyi niyetli ise dikkate alındığıdır. Çoğunlukla erkek öğretmenler yöneticiye işine karışmaması gerektiğini söylerlerken aynı zamanda iyi niyetli ve faydalı ise dikkate aladıklarını da söylemektedirler. Branş öğretmenlerine göre sınıf öğretmenleri işine karışılmasından daha fazla etkilenmekte ve buna, yöneticiye işine karışmaması söyleyerek tepki verdiklerini belirtmektedirler.
13. Yöneticilerin ilk ders başlamadan önce, öğretmenlerin gelip gelmediğini her gün kontrol etmesi davranışına karşı öğretmenler bunun onların görevi olduğunu söylemektedirler. Yine niyet kötü olmadıktan sonra aslında yapılması gereken bir davranış olduğunu belirtmektedirler. Fakat art niyet varsa motivasyonunun düşüp dersin olumsuz etkilendiğini söyleyen öğretmenler de vardır. Verilen diğer tepkilerde yine yönetici-öğretmen

iletişimini bozanlardır. Genç ve erkek öğretmenler, bu davranışın onların görevi olduğunu bayan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

14. Yöneticiler öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergiledikleri zaman öğretmenler de sözlü olarak tepki gösterdiklerini söylemektedirler. Bunun yanında yöneticiye saygı duymayan, üst makamlara giden, işleri savaştıran öğretmenler de vardır. Fakat bu durum haksızlık boyutunda değilse tepki vermeyeceğini söyleyen öğretmenler de vardır. Erkek öğretmenler sözlü olarak tepki gösterdiklerini kadın öğretmenlerden daha fazla söylemektedirler. 31-40 yaş arası öğretmenler ise hem yöneticiye saygı duymadıklarını hem de sözlü olarak tepki gösterdiklerini diğer yaş gruplarına oranla daha fazla dile getirmektedirler. Haksızlık boyutunda değilse tepki göstermeyen öğretmenler ise branş öğretmenleridir.

15. Yöneticiler ders dağılımını yaparken yanlı davrandığı takdirde, sonucu her ne olursa olsun öğretmenler çoğunlukla haklarını aradıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra yanlı bir davranış olduğu anlaşılırsa ciddi tepki gösteren öğretmenler de çoğunluktadır. Bunu sorun etmeyen sadece iki öğretmen varken öğretmenlerin diğerleri okul ortamında sorun yaratan tepkiler verdiklerini söylemektedirler. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre haklarını arama konusunda daha fazla sayıya sahiptirler. Verilen diğer işleri yapmayan öğretmenlerin ikisi de bayandır. Bu durum yanlı davranılan bir durum ise genç öğretmenler ciddi tepki gösterdiklerini söylemektedirler. Kırk yaş ve üstü öğretmenler dışındaki öğretmenler ise her ne olursa olsun bu konuda haklarını aradıklarını dile getirmektedirler. Bu durumu sorun etmeyecek öğretmenler sınıf öğretmeni iken verilen diğer işleri yapmayan öğretmenler branş öğretmenidir. Ve yine branş öğretmenleri haklarını sonuna kadar aradıklarını sınıf öğretmenlerinden daha fazla söylemektedirler.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılar için aşağıdaki önerileri sürülebilir:

1. Yöneticiler aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs. ile ödüllendirmelerde iyi performansı göz önünde bulundurabilirler. Genç öğretmenleri daha fazla destekleyip, diğer öğretmenlerin de çalışma performanslarında düşüşe sebep olmamak için performansları sözlü bile olsa ödüllendirebilirler.
2. Yöneticilerin bayan ve erkek öğretmenlere eşit davranmaları, özellikle görev dağılımında bu hususa dikkat etmeleri faydalı olacaktır.
3. Yöneticilerin baştan savma iş yapmaya mahal vermemek için iş yapanlara daha fazla iş yüklememeleri, yüklemek zorunda kalsa bile onu takdir etmeleri daha yararlı olacaktır.
4. Yöneticilerin her zaman adaletli olmaları, daha büyük sorunlarla karşılaşmamak için hak dağıtımında haklıya hakkını vermeleri, yapılan bir haksızlık karşısında öğretmenlerinin sessiz kalmasını beklemek gibi bir düşünceye sahip olmamaları daha iyi olacaktır.
5. Yöneticilerin para toplama konusunu öğretmen-öğrenci arasına sokmamaları daha yararlı olacaktır.
6. Yöneticiler kendini önemsetmeye çalışan öğretmenler ile diğer öğretmenleri ayırt edebilirler.
7. Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerine olumsuz bir bakış açısı geliştirmenin aksine, bu konuda onlara yardımcı ve yol gösterici olabilirler.
8. Yöneticiler ilk derse girmeden önce öğretmenlerin gelip gelmediğini kontrol edebilir fakat yöneticilerin bunu öğretmenin açığını aramak için değil, okulda eğitim-öğretimin aksamaması için yapmaları daha yararlı olacaktır.
9. Yöneticilerin öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilememeleri daha faydalı olacaktır.

10. Yöneticilerin ders dağılımı yaparken eşitliği sağlayabilmeleri, kendisine yakın olanlara veya sorun çıkartabilecek olanlara göre bir dağılım yapmamaları daha iyi sonuçlar getirecektir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmacılar için ise aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Araştırmanın nitel kısmında örneklem seçimi için tesadüfî değil, aykırı ve aşırı durum örnekleme kullanılarak; daha ciddi tepkiler elde edilebilir.
2. Bu araştırmada stres yaratan yönetici davranışlarının düzeyini belirlenmiştir. Bu davranışlar; bir ölçek kullanarak düzeyini ölçmek yerine; nitel bir araştırma ile kısıtlamadan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenebilir.
3. Yöneticilerin; stres yaratan davranışlarını sergileme nedenleri araştıran bir çalışma yapılabilir.
4. Bu araştırma resmi ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler için yapılmıştır. Araştırmacılar benzer çalışmalarını özel okullarda, liselerde veya meslek liselerinde de yapılabilir.
5. Denizli merkez ilçe resmi ilköğretim okulları ile sınırlı olan bu araştırma Türkiye' de başka illerde ve ilçelerinde sınanabilir.

KAYNAKLAR

- Abbey, D. E. and Esposito, J. E. (2001). Social support and principal leadership style: a means to reduce teacher stress. *Education*. 105 (3): 327-332.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (2005) ve Özden, Y. (Editör). *Eğitimde insan kaynağının yönetimi, eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (2. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akbaba Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. (1. basım) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akpınar, B. (2008). Eğitim sürecinde öğretmenlerde strese yol açan nedenlere yönelik öğretmen görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 16(2), 359-366.
- Aktaş, A. M. (1992). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 56 (4): 26-42.
- Alemdar, T. (2002). *Stresin çalışma verimliliği üzerine etkisi anadolu otelcilik ve turizm meslek liseleri yönetici ve öğretmenleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ardahan, M.; Bayık, A.; İz, F. B.; Özkahraman, Ş. ve Özsoy, S. A. (2006). Kadınların stres verici yaşam olaylarıyla karşılaşma durumları. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 9 (2), 1-12.
- Argon, T. Ve Ateş, H. (2007). İlköğretim okulu 1. kademe öğretmenlerini etkileyen stres faktörleri. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(2), 53-63.
- Aslan, M. (1995). *Öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları*. Yayımlanmamış doktora tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataklı, A. (1999). Öğretmenlerde stres ve iş memnuniyeti. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Temmuz-Ağustos 7-13.
- Aytaç, S. (2009). İş stresi yönetimi el kitabı, iş stresi: oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları, yönetimi.

<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>
adresinden 13.02.2011 tarihinde alınmıştır.

- Avcı, Ö. (2007). *Örgütsel stres kaynaklarının halkla ilişkiler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, Ö. (2009). *Meslek lisesi müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, K. B. (2006). *Stresle başa çıkma*. (1. basım). Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Aydın, Ş ve Örnek, Ş., (2006). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Aydın, İ. (2008a). *İş yaşamında stres*. (3. basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, İ. P. (2008b). *Öğretimde denetim. Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. (2. basım). Ankara: Pegem akademi.
- Balcı, E. (1991) ve Aydın, M. (Editör). *Öğretmenlerin rolleri. Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Teknomak Ltd. Şti.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No 18.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim elemanının iş stresi kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. P. (2003). *Eğitim yönetimi*. (2. basım). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma*. (6. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, Z. (2000). *Sağlık psikolojisi*. (1. basım). İstanbul: Remzi kitabevi.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2004). *Stres ve başa çıkma yolları*. (22. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baltaş, A. (2005). Etkilemek sonucu değiştirmektir.
http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=15&title=Etkilemek
 Sonucu Değiştirmektir adresinden 14.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Baltaş Z. (2006). *Verimli iş hayatının sırrı: stres*. (3. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2009). Adı yeni konmuş bir olgu: işyerinde yıldırma “mobbing”. *Acar Baltaş, Makaleler*.
http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=36&title=Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma “Mobbing” adresinden 14.03. 2011 tarihinde alınmıştır.
- Başar, H. (2005) ve Özden, Y. (Editör). *Okulda denetim, eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (2. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim* (2. basım), Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1996) *Eğitim yönetimi*. (5. basım) Ankara: Yargıcı Matbası.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim psikolojisi eğitimin psikolojik temelleri*. (5.basım). Ankara: Umut Yayın.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: BRC basım.
- Bayram, S. (2006). *Örgütsel stres faktörleri ve rehber öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli: Kocaeli üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilek, İ. (2001). *Ortaöğretim kurumlarda görev yapan branş öğretmenlerin iş ve okul yöneticileriyle ilişkilerinden kaynaklanan stres düzeylerine ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Billingsley, B. S.and Cross, L.W. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: a comparison of general and special educators. *The journal of special education*. 25(4), 453-471.
- Bursalıoğlu, Z. (2005a). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (13. basım). Ankara: Pegem A yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (2005b). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. (8. basım). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın alışanlar. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*.
<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/71/210> adresinden 28.02.2011 tarihinde alınmıştır.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde rgtsel adanma ve ğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33, 77-87
- Cheng, M. N. (2008). *Job stress, self efficacy, burnout and intention to leave among kindergarten teachers in taiwan*. Candidate for degree of doctor of philosophy. Lynn University.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve davranışı psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- akır, . (2007). İşini kaybetme kaygısı, iş güvencesizliği. *alışma ve Toplum*. 1, 117-140.
- Çakmur, G. (1993). *Yöneticilerde kişilik faktörleri ile stres arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- elik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. (2. basım). Ankara: Pegem A yayıncılık
- Çelikkaya, H. (1999). Okul yöneticisinin eğitici ve yönetici zellikleri. *M. . Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 107-134.
- elikten, M. ve Can, N. (2003). Yönetici, ğretmen ve veli gözüyle ideal ğretmen. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık, 15, 253-267.
- elikten, M; şanal, M ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve zellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 19 (2), 207-237.

- Çevik, R. (2009). Ortaöğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmasına etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davidson, K. V. (2009). *Teacher stress in rural middle schools: teachers. Perceptions of three contributing factors*. Candidate for degree of doctor of philosophy. *Missisipi*: Mississippi State University, Curriculum and Instruction.
- Davis, J. and Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: effects on teacher motivation, job satisfaction and stress. *The Clearing House*: 73(6),349-353.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2003). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. (1. basım). Ankara: Anı yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1994). *Yeni Gerçekler* (Çev: B. Karanakçı). Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları, Tisamat Basım Sanayi.
- Drucker, P. F. (1995). *Yönetim uygulaması*. (Çev: S. Yarmalı). İstanbul: İnkilap Yayınları.
- Doğan, F. (2008). *Sınıf öğretmenlerinin stres kaynakları ve baş etme yolları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ekinci, Y. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi* (6. basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon* (3. basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erken, V. (2002). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Berikan Yayıncılık.

- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. (7. basım). İstanbul: Beta yayın dağıtım.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü yayınları.
- Ertekin, Y. (2006). *Stres ve yönetim*. (2. basım). Ankara: Gazi Yayınları.
- Garih, Ü. (2003). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul : Hayat yayıncılık.
- Gillmore, A. and Manthei, R. (1996). Teacher stress in intermediate school. *Educational Research*. 38, 3-18.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), 91-109.
- Gülbeyaz, O. (2006). *YİBO ve pansiyonlu ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütse stres kaynakları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Malatya: İnönü üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü.
- Gültekin, F. ve Gümüştekin, G.E. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23:147-158.
- Güney, S. (2001) ve Güney, S. (Editör). *Bireyler arası iletişim. Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*. (4. basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hughes, B. ve Boothroyd, R. (1997). *Günlük hayatın stresine son*. (Çev. I. Kusun). (1. basım). Ankara: Doruk yayıncılık.
- İlgar, Ö. (2001). *Örgütsel stresin çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve stresle başa çıkma yolları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. basım). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- İşıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. (1. basım) Ankara: Sandal Yayınları.

- Jepson, E. and Forrest, S. (2006). *Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment. British Journal of Educational Psychology*, 76, 183–197.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karol, S.Ş. (2008). *Mesleki eğitim kurumlarında görev yapan atölye ve bölüm şeflerinin stres kaynaklarına etki eden faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karslı, M.D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. (1. basım). İstanbul: Morpa yayıncılık.
- Kayum, A. (2002). *İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1991). *Örgütlerde stres kaynaklarının çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve Eskişehir bölgesinde bir uygulama çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirsta A. (2004). *Strese son-gevşemek ve pozitif yaşamak*. (Çev. Özsoy D, Özsoy U). (1. basım). İstanbul: META yayın.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik-modern- çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: BetaYayıncılık.
- Kurt, T. ve Terzi, A.R. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 166. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm> adresinden 03.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, madde 3, 2508 sayılı *Tebliğler Dergisi*.
- MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, madde 2, 2481 sayılı *Tebliğler Dergisi*.
- MEB Mevzuat Bankası, Milli Eğitim Temel Kanunu, 1739 sayılı kanun, madde 43.
- Margolis, J. and Nagel, L. (2006). Education reform and the role of administrators in mediating teacher stress. *Teacher Education Quarterly*: Fall, 143-159.

- Nagel, L. and Brown, S. (2003). The ABCs of managing teacher stress. *The Clearing House*. 75(5): 255-258.
- Ok, İ. 2006. *İş stresinin ilköğretim okullarında, okul yöneticileri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. Milli Eğitim Dergisi. Nisan- Mayıs-Haziran. Sayı: 146. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm> adresinden 15.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Öztay, F.E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim yönetiminde stres kaynakları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara:Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pehlivan, İ. (1998) *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres*. Ankara : Pegem Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sarı, T. (2005). *İlköğretim öğretmenlerinin öğretmenlerin stres düzeylerini etkileyen etkenlere ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sızan, B. (2006). *İş başarımını etkileyen örgütsel stres kaynakları ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Soysal, A. (2009a). Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep' te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2) 333-359.
- Soysal, A. (2009b). İş yaşamında stres. *Çimento İşverenler Dergisi*. 23(3). 17-23. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf> adresinden 03.03.2011 tarihinde alınmıştır.
- Sümer, T.K. (2007). *İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. (1. basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşdan, M. Ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 39(2), 125-150.
- Taştan, S. (2004). *Stres ve stres yönetimi. Yönetim, organizasyon ve insan kaynakları yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi, ilköğretim ve ortaöğretim müdürleri için*. (7. basım).Ankara: Pegem Yayınları.
- Topuz, A. (2006). *Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliği iş stresi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Turunç, Y. (2009). *Fabrika işçilerinde stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Türker, E. (2009). *Örgütsel stres faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve ise öğretmenleri üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çev. V. Üner). (1. basım). İstanbul: Rota Yayınları.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (6. basım). Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*,11(1), 31-58.

Zoraloğlu, Y.N. (1998). *Öğretmenlerinin mesleki stres kaynakları ve stresin örgütsel doğurguları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ 43326
Konu : Anket Onayı.

21 Aralık 2010

MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE.

İlgi : 0712/2010 tarih ve 958-5914 sayılı yazınız.

Müdürlüğümüze bağlı merkez İlköğretim Okullarında araştırma yapmak isteyen yüksek Lisans öğrencisi Ayşe Nur YETİŞİR'e ait Valilik Makamının 16/12/2010 tarih ve 42779 sayılı Onay örneği ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve ilgililere tebliğini rica ederim.

Alp ASLANAĞUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :

1-Onay Ör. (1 Sayfa)

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ 42779
Konu : Anket Onayı.

16 Aralık 2010

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğünün 07/12/2010 tarih ve 958-5914 sayılı yazıları.
b) Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 03/12/2010 tarih ve 1124-4895 sayılı yazıları.
c) Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 23/11/2010 tarih ve 1066-4616 sayılı yazıları.
d) Özel Servergazi Anadolu Lisesi Müdürlüğünün 07/12/2010 tarih ve 040/284 sayılı yazıları.
e) Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 26/11/2010 tarih ve 1085-4666 sayılı yazıları.
f) Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 03/12/2010 tarih ve 1122-4894 sayılı yazıları.

Mehmet Akif Ersoy
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe Nur YETİŞİR Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi a) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı merkez ilköğretim okullarında (13 Adet) görevli öğretmenlere "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkisi " konulu araştırma yapmak istemektedir.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngiliz Dili Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatmanur AY Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi b) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı merkez ve ilçe Anadolu Liselerinde "Yabancı Dil Eğitiminde kültürün yeri New Bridge To Success ders kitaplarının kültür aktarımı açısından incelenmesi Öğretmen ve öğrenci görüşleri " konulu araştırma yapmak istemektedir.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim programları ve öğretim dalı yüksek lisans öğrencisi İlhan ÖZDEMİR Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi c) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı merkez ilköğretim okullarında " İlköğretim ikinci kademe öğretmenlerinin Empistemolojik inançlarıyla yapılandırmacı yaklaşıma yönelik tutumları arasındaki ilişki" konulu araştırma yapmak istemektedir.

Özel Servergazi Anadolu Lisesi öğretmeni Dilaver AKKAYA ile öğrencilerinden Kerem CİHANGİR ve Mahmut Ramazan ERTAŞ, 2011 SOSYOLOJİ dalında TÜBİTAK ortaöğretim öğrencileri arası araştırma ve proje yarışmasına sunulacak olan anket çalışmasını Erbakır Fen Lisesi ve Denizli Anadolu Lisesi Müdürlüklerinde uygulamak istemektedir.

(1)

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

16 Aralık 2010

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ 42779
Konu : Anket Onayı.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü İlköğretim matematik Eğitimi Anabilim dalı öğretim Üyelerinden Doç. Dr. Asuman DUATEPE PAKSU Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi e) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı merkez ilköğretim okullarında (18 Adet) " 5. ve 6. sınıf öğrencilerinin kesirlere bölme işlemi kavramsallaştırmalarının ve ilköğretim matematik öğretmenlerinin bu konuya ilişkin alan ve pedagojik alan bilgilerinin incelenmesi " konulu araştırma yapmak istemektedir.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe Eğitimi Anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Sevdâ Sermin ŞENOCAK Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi f) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı merkez ilköğretim okullarında "İlköğretim 8. sınıf öğrencilerinin okumaya yönelik tutumlarının ve okur özalgularının çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi " konulu araştırma yapmak istemektedir.

Adı geçen Yüksek Lisans öğrencileri, Öğretim Görevlileri ile öğretmen ve lise öğrencilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş olduğu okullarda, konuları ile ilgili anket çalışmalarını ve uygulamalarını 25/05/2011 tarihine kadar yapmaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR ' larınıza arz ederim.


Mahmut ÇGÜZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
15/12/2010
ALP ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :
1-İlgi yazı (6 Sayfa)
2-Anket Formu (... Sayfa)

(2)

	Saltık Mh. Oğuzhan Cd.No:76 20100 DENİZLİ Bilgi için : VHKİ H.ÇİPNE Telefon: (0 258) 265 55 54 / 617 - 262 23 53 Faks: (0 258) 265 01 69 egitim20@meh.gov.tr			
www.egitimanket.meh.gov.tr	www.kayitlar.org	www.bilgiyayinlari.com.tr		

	Saltık Mh. Oğuzhan Cd.No:76 20100 DENİZLİ Bilgi için : VHKİ H.ÇİPNE Telefon: (0 258) 265 55 54 / 617 - 262 23 53 Faks: (0 258) 265 01 69 egitim20@meh.gov.tr			
www.egitimanket.meh.gov.tr	www.kayitlar.org	www.bilgiyayinlari.com.tr		

EK-2

Değerli öğretmenler,

Bu ölçek “**İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan belirgin yönetici davranışlarının**” düzeylerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma ile elde edilecek veriler, okullarda daha iyi bir eğitim ortamı oluşturmada gayret gösteren kişilere yol gösterecektir.

Ölçek soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde okullarda yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin oluşturduğu stres düzeylerini ortaya koyacak sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise bu konu hakkında kendi düşüncelerinizi belirtebilmeniz için yer ayrılmıştır.

Vereceğiniz cevaplar okuldaki durumunuzla kesinlikle ilişkilendirilmeyecek sadece yukarıda belirtilen amaç için kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara uygun olarak ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle **ölçekte adınızı yazmanıza gerek yoktur**. Araştırmanın gerçekçi sonuçlara ulaşması cevaplarınızın açık, samimi, ve doğru olmasına bağlıdır. Bu nedenle lütfen bütün soruları okuyunuz ve sizce en uygun olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Ayşe Nur YETİŞİR

Mehmet Akif Ersoy Ün. Sosyal Bilimler Enst.
Eğitim Yönetimi, Tef., Plan ve Ekonomisi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
(Yavuz Yıldırım Ekiz İ.O. Bilişim Teknolojileri Öğrt.)
aysenuryetisir@hotmail.com
Tel:05056889926

BÖLÜM 1

Aşağıdaki sorulardan size uygun olan birini (X) işareti koyarak belirleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız** () 30 yaşa kadar () 31-40 yaş () 40 yaş yukarısı
3. **Medeni Durumunuz** () Evli () Bekar
4. **Branşınız** () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni
5. **Meslek Kıdeminiz** () 0-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl yukarısı

BÖLÜM II

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERDE STRES OLUŞTURAN DAVRANIŞLARI

Sevgili öğretmenler,

Bu bölümde okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) sizlerle ilgili olarak gösterdikleri bir takım davranışlar belirtilmiştir. Belirtilen bu davranışların öğretmen olarak sizlerde ne derece strese yol açtığını düşünerek uygun parantezin içini (X) işareti ile işaretleyiniz.

Yönetici Davranışları	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEKÇOK
1.Okulda olup bitenlerden öğretmenlerin bilgi edinmesini istememesi	()	()	()	()	()
2. Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi	()	()	()	()	()
3. Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi	()	()	()	()	()
4. Alçakgönüllü-güler yüzlüleri önemli görevler için düşünmemesi	()	()	()	()	()
5. Kendini önemsetmeye çalışanlara daha çok değer vermesi.	()	()	()	()	()
6. Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi	()	()	()	()	()
7. Yanlışları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi	()	()	()	()	()
8. İşinizin gereklerini yerine getirirken yöneticinin müdahale etmesi	()	()	()	()	()
9. Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması	()	()	()	()	()
10. Öğretmenlerden iş yapmalarını isteyip, sorunlarıyla ilgilenmemesi	()	()	()	()	()
11. Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi.(Şahsi işleri vb.)	()	()	()	()	()
12. Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar	()	()	()	()	()
13. Mevzuattaki “idarecinin vereceği diğer işleri yapar.” maddesini istismar etmesi	()	()	()	()	()
14. Başkalarının yanında veya yalnız olduğumuz durumlarda öğretmenini	()	()	()	()	()
15. Kişileri ve yaptıkları işi küçümsemesi.	()	()	()	()	()
16. Önyargılı, keyfi davranışlar sergileyip, yargısız hüküm vermesi	()	()	()	()	()
17. Görev dağılımını adaletli yapmaması	()	()	()	()	()
18. İyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesi	()	()	()	()	()

Yönetici Davranışları	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEKÇOK
19.Verdiği emir ve talimatlara sahip çıkmaması	()	()	()	()	()
20. Görev tanımlamalarının belirsiz olması	()	()	()	()	()
21.Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve önerileri dikkate almaması	()	()	()	()	()
22.Okulda düzenlenecek sosyal kültürel faaliyetlere, eğitsel kol vs.lere, çalışanların ilgi , yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapmaması	()	()	()	()	()
23.Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması.	()	()	()	()	()
24. Çalışanlar arasındaki çatışmaların uzlaşmacı bir şekilde çözülmeyip , yanlış davranılması	()	()	()	()	()
25. Çalışanların sırlarının başkalarıyla paylaşılması	()	()	()	()	()
26. Öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olunması	()	()	()	()	()
27. Öğretmenlerin ilk derse girmeden önce gelip gelmediğinin her gün kontrol edilmesi	()	()	()	()	()
28.Yöneticinin, hakkında yapılan eleştirileri dikkate almaması ve hatta kişiliğine bir müdahale kabul etmesi.	()	()	()	()	()
29. Başarısızlıkları ve hataların hemen cezalandırılıp, mazeretlerin dikkate alınmaması.	()	()	()	()	()
30. Öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetmesi	()	()	()	()	()
31. Ders dağılımı yaparken yanlış davranması	()	()	()	()	()
32. Nöbet gün ve yerlerini hakkaniyet ölçüsünde belirlememesi	()	()	()	()	()
33. Öğretmenin açığını bulmaya çalışması	()	()	()	()	()
34. Öğretmelerin sorunlarına (hastalık vb.) anlayış göstermemesi	()	()	()	()	()
35.Öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesi	()	()	()	()	()
36.Öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilemesi	()	()	()	()	()

BÖLÜM III

Daha farklı yönetici davranışıyla karşılaşıyorsanız ve bu davranışlar sizde stres oluşturuyorsa düşüncelerinizi bu kısma yazabilirsiniz.

Öğretmen Görüşme Formu

Giriş

Merhaba, adım Ayşe Nur YETİŞİR. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Tef., Plan. Ve Ekonomisi Bölümü' nde yüksek lisans öğrencisiyim, aynı zamanda bir devlet okulunda Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olarak çalışmaktayım.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkileri üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu araştırmanın yöneticilere, öğretmenlere ve diğer araştırmacılara faydalı olacağını ümit ediyorum. Görüş ve düşünceleriniz yalnız araştırma amaçlı kullanılacağından mülakat sorularına göstereceğiniz ilgi, bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini yükseltecektir.

Görüşmenin gizli olduğunu ve görüşmedeki söyleşilerin yalnızca benim tarafımdan bilineceğini belirtmek isterim. Görüşmede düşüncelerinizi not almak istiyorum. Görüşme sonunda kullanmamı istemediğiniz bilgileri çıkartabilirim. Görüşmemizin minimum otuz dakika, içeriğe bağlı olarak daha fazla sürebileceğini tahmin ediyorum.

Katkılarınız için teşekkür ederek müsaadenizle sorularıma geçmek istiyorum.

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Yaş Aralığı: 30 yaşa kadar () 31-40yaş () 40 yaş yukarısı ()

Branş: Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni ()

Meslek Kıdemi 0-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl yukarısı ()

Aşağıda belirtilen maddeler, 462 öğretmenden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen puanlardan, çoktan aza doğru sıralanmış stres yaratan yönetici davranışlarıdır. **Bu davranışlar hakkındaki düşüncelerinizi ve özellikle bu davranışlara nasıl tepkiler verdiğinizi belirtiniz.**

1. Yöneticilerinizin aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansı göz önünde bulundurulmaması, iyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesine nasıl tepki verirsiniz?
2. Yöneticilerinizin verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesine ve görev dağılımını adaletli yapmamalarına nasıl tepki verirsiniz?
3. Yöneticilerinizin hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesine nasıl tepki verirsiniz?
4. Yöneticilerinizin haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesine nasıl tepki verirsiniz?

5. Yöneticilerinizin öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olmalarına karşı tepkileriniz nelerdir?
 6. Yöneticilerinizin sizden sadece iş yapmanızı isteyip, sorunlarınızla ilgilenmemesine nasıl tepki verirsiniz?
 7. Yöneticilerinizin yanlışları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi ve okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve önerileri dikkate almamasına nasıl tepkiler verirsiniz?
 8. Yöneticilerinizin öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesine nasıl tepki verirsiniz?
 9. Yöneticilerinizin kendini önemsetmeye çalışanlara daha çok değer vermesine nasıl tepki verirsiniz?
 10. Yöneticilerinizin çalışanlar arasındaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözmeyip, yanlı davranmasına ne tepki verirsiniz?
 11. Yöneticilerinizin öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamamasına nasıl tepki verirsiniz?
 12. Yöneticilerinizin işinizin gereklerini yerine getirirken müdahale etmesine nasıl tepki verirsiniz?
 13. Yöneticilerinizin öğretmenlerin ilk derse girmeden önce gelip gelmediğinin her gün kontrol etmesine nasıl tepki verirsiniz?
 14. Yöneticilerinizin öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilemesine nasıl tepki verirsiniz?
 15. Yöneticilerinizin ders dağılımını yaparken yanlı davranmasına nasıl tepki verirsiniz?
- Bunların dışında bu konu ile ilgili belirtmek istediğiniz başka noktalar var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı Ayşe Nur YETİŞİR
Doğum Yeri ve Tarihi BURDUR, 1984

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi Gazi Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi,
Bilgisayar Sistemleri Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve
Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar Milli Eğitim Bakanlığı, 2008 -

İletişim

E-Posta Adresi aysenuryetisir@yahoo.com

Tarih 2011