

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN STRES ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

## THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' PERCEPTIONS OF STRESS

Şeyda Nur HALİTOĞLU<sup>2</sup> - Burhan AKPINAR<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaşadığı örgütsel stres arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bunu çeşitli değişkenlere göre değerlendirmektir. Araştırma 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerdeki kamuya ait genel liselerde görev yapan 377 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama ve korelasyonel araştırma modeli kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada veriler, "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği" ile "Örgütsel Stres Ölçeği" ile elde edilmiştir. Analizler sonucunda, öğretmenlerin toplamda *orta düzeyde* örgütsel stres algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Alt boyutlar itibarıyla ise, öğretmenler, *karar verme, iş yükü ve beceri kullanımı* alt boyutlarında yüksek; *sosyal destek* alt boyutunda ise düşük stres algısına sahiptirler. Öğretmenlerin stres algıları branş hariç, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmen algılarına göre, yöneticilerinin yaygın olarak sergiledikleri liderlik stili *dönüşümcü liderlik* (yüksek seviyede); bunu *sürdürümcü liderlik* (orta seviyede) ve *serbest bırakıcı liderlik* (düşük seviyede) izlemektedir. Öğretmenlerin algıladığı liderlik stilleri kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri (toplamda) ile öğretmenlerin stres düzeyleri (toplamda) arasında *negatif yönde* (anlamlı ve zayıf düzeyde) bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki alt boyutlara göre farklı yön ve değerlerdedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel stres, Öğretmen stresi, Liderlik Stilleri ve Okul Yönetimi.

### Abstract

This research aims to determine the relationship between the leadership styles of school administrators and the organizational stress experienced by teachers and to evaluate this according to various variables. The research was carried out on 377 teachers working in public high schools in the central districts of Şanlıurfa in the 2020-2021 academic year. In the study, which was carried out using the relational survey and correlational research model, the data were obtained with the "School Principals Leadership Style Scale" and the "Organizational Stress Scale". As a result, it was determined that the teachers had a moderate level of organizational stress perception in total. In terms of sub-dimensions, teachers are high in decision making, workload and skill use sub-dimensions; but they have a low perception of stress in the social support sub-dimension. Stress perceptions of teachers don't differ significantly according to demographic variables, except for the branch. Commonly exhibited leadership style is transformational leadership; it is followed by perpetual leadership and liberating leadership. Leadership styles perceived by teachers differed significantly according to seniority and branch variables. According to teacher perceptions, a negative (significant and weak) relationship was determined between the leadership styles of school administrators and the stress levels of teachers.

**Keywords:** Organizational stress, Teacher stress, Leadership Styles and School Management

<sup>1</sup> Bu makale, birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> MSc, İngilizce Öğretmeni, MEB, benseydanur@gmail.com, Orcid: [0000-0001-8252-9474](https://orcid.org/0000-0001-8252-9474)

<sup>3</sup> Prof. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [bakpinar23@gmail.com](mailto:bakpinar23@gmail.com) Orcid: 0000-0003-3509-0475

## 1.GİRİŞ

Modern Çağın sorunu ve hastalığı olarak görülen stres, hemen hemen her saha ve sektörün yüz yüze kaldığı önemli bir iletişimsel ve psiko-sosyal bir sorundur. Bu sorun, zaten doğası gereği stresli ekolojilerden kabul edilen eğitim kurumları (Türk Eğitim Sen, 2012) ve yine stresli işlerin başında gelen yönetim ve okul yönetiminde (Selman, 2018: 12; Cemaloğlu, 2007) iyice katmerleşmektedir. Çünkü okullardaki yönetici, öğretmen, personel, servis ve güvenlik gibi oldukça farklı statü ve roller doğası gereği stres üretmektedirler. Bunlara, okuldan farklı beklentileri olan öğrenciler, veliler, toplum ve devlet eklendiğinde, okulların kurumsal olarak stres sorunu daha iyi anlaşılabilir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının doğası ve işleyişi ile ilgili olan stres olgusuna, kaçınılması gereken bir olgu ve sorun olmaktan ziyade, iyi yönetilmesi gereken bir sorun ve olgu olarak bakılması daha makuldür.

Stres kavramı etimolojik olarak Latince ‘*estricia*’ yani "sıkıtmak, daraltmak" fiilinden türetilmiştir. İngilizce *stress* (sıkıntı); Fransızca *estresse* (darlık) anlamına gelen bu kavram (Kuday, 2020), zamanla tüm diller gibi Türkçe 'ye de “gerginlik ve sıkıntı” anlamında yerleşmiştir. Stres kavramının tarihi arka planına bakıldığında, ilk defa 1303 yılında İngiliz şair Robert Mannyng'ın kaleme aldığı “*Handlying Synne*” adlı şiir kitabında yer aldığı (Basut, 2004) görülür. Tarihi süreçte felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi olumsuz anlamlarda kullanılan stres kavramı, zamanla, özellikle de 17. yüzyıldan sonra günümüzdekine yakın anlamda kullanılarak bu güne ulaşmıştır (Işıklı, 2013; Pehlivan, 1991; Okutan, 2002).

Tarihi arka planı oldukça derin olsa da, stres kelimesinin günlük dilde yaygın olarak kullanılması 1950'lerden sonraya rastlar. Sonrasında, 1970'lerde akademik yazılarda gündeme gelen stres, 1980'lerde *Time* Dergisi tarafından *on yılın salgın hastalığı* olarak ve 1990'larda Birleşmiş Milletler tarafından *20. yüzyılın hastalığı* olarak tanımlanmıştır (Krohe, 1999, Akt: Kara, 2009: 257). Ancak günümüzde stres, birisi olumlu, diğeri olumsuz olmak üzere iki eksenle ele alınmaktadır. Bunlardan, insanları güdüleyen iyi huylu (düşük düzeyli) stres olumu olarak nitelenirken; fiziksel ve duygusal zararlara yol açan kötü huylu (yüksek düzeyli) stres, olumsuz olarak algılanmaktadır (Baloğlu ve Bardakçı, 2010). Olumlu algılanan stres, düşük düzeyli ve iyi yönetilen stres iken; iyi yönetilemeyen, yüksek düzeyli stres ise olumsuz olarak algılanmaktadır. Bu anlamda Çin dilinde stres sözcüğü *tehlike ve fırsat* sözcüklerini temsil etmektedir (Çiftçi, 2002). Diğer taraftan kaynakları itibarıyla fiziki ve sosyal çevre, felaket ve savaşlar, salgın ve sağlık sorunları, iletişim ve iş sebepli olabilen stres; olumlu ve olumsuz stres, kısa süreli ve uzun süreli stres, bireysel stres ve örgütsel stres şeklinde sınıflandırılabilir (Kuday, 2020). Bu çalışmada kastedilen, bireye psikolojik ve fiziksel rahatsızlık veren olumsuz ve örgütsel streştir.

Stres, ele alındığı bağlama göre tanımlanabilen geniş kapsamlı, anlaşılması kolay olmayan bir kavramdır (Çoruhlu, 2001). En genel anlamda stres, organizmanın her türlü değişmeye (Altunkol, 2011) ve zararlı, tehlikeli etkenlere karşı verdiği tepkidir (Coşgun, 2005). Literatürde farklı tanımları olan stres, özü itibarıyla iletişim ile ilgili olan psiko-sosyal bir sorundur. Durna (2006, Akt. Kara, 2009), stresi, insanların bir tehdit ya da zorluk olarak algıladıkları durumlara karşı göstermiş oldukları içe dönük bir tepki olarak tanımlamıştır. Selye'ye göre dış ve iç ortamdan kaynaklanan etkenlere karşı organizmada ortaya çıkan olumsuz değişiklikler ve tepkiler olan stres, insan bünyesinin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkilerdir (Akt: Gök, 1995). Dağ (1990), stresi, bireyin tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak açıklarken; Cüceloğlu (1996) ise, stresi, bireyin fiziki ve sosyal çevreden gelen olumsuz koşullar nedeni ile bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı çaba olarak tanımlamıştır (Akt: Hamarta vd., 2009).

Stres ile eğitim-öğretim süreci ve okul ilişkisi birçok bakımdan kurulabilir. Öncelikle, bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren güç (Ataklı, 1999) olarak stres, temel amacı bireyde davranış oluşturmak veya değiştirmek olan eğitim-öğretim süreci ile doğrudan ilişkili bir değişkenidir. Stres ile davranış arasındaki ilişkiye yönelik olarak, Karadavut'un (2005) tanımından hareketle, stresin birey davranışını yönlendirme süreci şu şekilde ifade edilebilir: Dış etkenler →bio-kimyasal salgılar →zihinsel işleyiş →davranış. Diğer taraftan, örgütsel bağlamda okulun amacına ulaşabilmesi ile psiko-sosyal bakımdan stres üretmeyen ılıman bir çalışma iklimi yakınan alakalıdır. Bu yüzden temel amacı davranış oluşturma veya değiştirme olan okulun başarısı, etkili bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturma boyutu itibarıyla stres olgusunu yönetmeye bağlıdır, denilebilir.

Okulda etkili bir öğrenme-öğretme ortamının oluşturulması, tüm paydaşların aynı amaç doğrultusundaki istek, çaba ve gayretlerine bağlıdır. Ancak bu paydaşların istek, çaba ve gayretleri büyük oranda hissettikleri duygusal ve psikolojik duruma bağlıdır. Bu ise, okulda stresten uzak (veya yönetilebilir düşük düzeyli strese sahip) çalışma iklimini gerektirir. Böylesi bir çalışma ortamının sağlanmasında tüm paydaşların yükümlülükleri olsa da, başat rol okul yönetimine aittir. Okul yönetimi ile stresi ilişkili kılan bu durum, büyük çapta yöneticinin sergilediği yönetim tarzı ve liderlik stiline bağlıdır. Bu bağlamda alanyazında yer alan belli başlı liderlik stillerine kısaca yer vermekte yarar vardır. Dönüşümcü liderlik, Mc Groger Burns (1978) tarafından geliştirilmiş bir liderlik stili olup, modern bir liderlik anlayışı olarak kabul edilir (Altun, 2003). Dönüşümcü liderlik; lider ile okuldaki paydaşlar arasında psikolojik bir bağlılık oluşturur ve bu sayede paydaşların performansı yükselebilir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). Max Weber (1947) ve Bernard Bass (1981) tarafından tanımlanmış olan sürdürümcü liderlik; okulda yaratıcı fikirlerle yeniliğe dönük adımları atan, yerine mevcut düzenin devamlılığını sağlamak için ödül ve cezayı kullanan liderlerdir (Yazıcı ve Akyol, 2017). Serbest Bırakıcı liderlik ise, kendisi arka plan kalarak, genellikle çalışanlarının karar vermesine yönelik fırsatlar sunan, sorumluluk almaktan ve örgüt adına kararlar vermekten kaçınan yönetim stildir (Sabuncuoğlu, 1998). Okuldaki sosyal iklim ve bu iklimin strese yol açması, yöneticilerinin yönetim stiline bağlı olduğundan, yöneticinin sergilediği liderlik stili önemlidir. Çünkü yönettiği örgütteki stresi kontrol sorumluluğu olan okul yöneticisinin (Sunmaz, 2001) sergilediği liderlik tarzı, başta öğretmenler olmak üzere çalışanların stres düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Zira okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki ilişkiyi şekillendiren en önemli değişken, yöneticinin sergilediği liderlik stildir. Stres barındıran bu ilişki, okulun etkililik ve verimliliği bakımından yaşamsal öneme sahiptir (Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2007). Hatta yöneticinin sergilediği liderlik tarzının, okulun varlık nedeni olan etkili öğrenme ortamının belirleyici unsuru olduğu (Robert, 2010) belirtilmektedir. Konu ile ilgili olarak Başaran'a göre (1992), öğretmen ve okul yöneticilerinin hissettikleri stres, dolaylı olarak öğrencilere de tesir etmektedir. Bu bakımdan, kendisi de çok stresli bir pozisyonda olan okul yöneticisinin (Sorensan, 2007 Akt: Kудay, 2020), sergilediği liderlik tarzı ile öğretmenlerin algıladığı stres düzeyi arasındaki ilişki, incelenmeye değer bir eğitim sorunudur. Bun itibarla, amacı okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin stres algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek olan bu araştırma önemlidir. Çünkü okulun varlık sebebi olan öğretme ve öğrenme süreçleri, okul yöneticisinin yönetim stiline bağlı olarak stres olgusundan olumsuz etkilenmektedir.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma, tarama modeli içinde yer alan *ilişkisel tarama* modeli ile yürütülmüştür. Modelin tarama (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2013) boyutu, katılımcı öğretmenlerin, örgütsel strese dair algı ve görüşlerini çözümlemede kullanılmıştır. İlişkisel (korelasyonel) boyutu (Karasar, 2013) ise, yöneticilerin sergilediği

liderlik tarzı değişkeni ile katılımcı öğretmenlerin stres algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın evrenini 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki kamuya ait genel liselerde görev yapan toplam 3124 öğretmen (www.meb.gov.tr. mebbis) oluşturmaktadır. Örneklem ise, basit seçkisiz yöntemle belirlenen toplam 377 öğretmenden oluşturulmuştur. Konuyla olarak, bilimsel bir araştırmada 4000 kişilik evren büyüklüğü için .05 sapma oranına göre 355 kişilik örneklemin yeterli olduğu (Balcı, 2018: 10) şeklindeki literatür bilgisi dikkate alındığında, 377 kişilik örneklemin %95 güven düzeyine göre, evreni temsil niteliğine sahip olduğu belirtilebilir. Örnekleme teşkil eden öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Gruplar	f	%
Medeni Durum	Bekâr	90	23.9
	Evli	287	76.1
Cinsiyet	Kadın	170	45.1
	Erkek	207	54.9
Mesleki kıdem	1-5 yıl	101	26.8
	6-10 yıl	88	23.3
	11-15 yıl	52	13.8
	16-20 yıl	50	13.3
	21 yıl ve üzeri	86	22.8
Mezuniyet	Lisans	295	78.2
	Lisansüstü	82	21.8
Brans	Beceri	61	16.2
	Sayısal	117	31.0
	Sözel	154	40.8
	Yabancı Dil	45	12.0
	<b>Toplam</b>	<b>377</b>	<b>100.0</b>

Araştırmada veriler, Kişisel Bilgi Formu (KBF); Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiş olan “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” (OMLSÖ) ve Theorell ve arkadaşları tarafından (1988) geliştirilen; Yıldırım, Taşmektepligil, Üzüm ve Bulut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Stres Ölçeği” (ÖSÖ) ile toplanmıştır. Bunlardan KBF, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu araçlara dair bilgilere aşağıda yer verilmiştir. Toplam 35 maddeden oluşan OMLSÖ, Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbest Bırakıcı Liderlik şeklinde üç alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutu AFA ve DFA ile analiz edilen ölçekte tüm boyutlarda yer alan beşli likert türü maddelere ilişkin uygun sayılan uyum indeksleri elde edilerek, doğrulanmıştır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014). Ölçeğin toplam Cronbach’s Alpha iç tutarlılık değeri  $\alpha=0.88$  olarak hesaplanmıştır. Toplam 14 maddelik ÖSÖ ise, Sosyal Destek, İş Yükü, Beceri Kullanımı ve Karar Verme şeklindeki dört alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutu AFA ve DFA ile analiz edilen ölçeğin alt boyutlarında yer alan beşli likert türü maddelere ilişkin uygun sayılan uyum indeksleri elde edilerek, doğrulanmıştır (Yıldırım, Taşmektepligil, Üzüm ve Bulut, 2011). Ölçeğin toplam Cronbach’s Alpha iç tutarlılık değeri  $\alpha=0.79$  olarak hesaplanmıştır.

Yukarıda kısaca değinilen bilgi formu ve ölçeklerle elde edilen veriler, SPSS 22.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler belirlenirken verilerin normallik varsayımına (Can, 2016) ve verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Buna göre verilerin analizinde non-parametrik KWH, MWU ve Bonferroni testi; korelasyon analizinde ise, Spearman Sıra Farkları analizi ve eta kare ( $R^2$ ) kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUMLARI

#### 3.1. Öğretmenlerin Stres Algıları

Katılımcı öğretmenlerin öğretim-öğrenme sürecindeki görevlerini icra ederken algıladıkları stres düzeyi, alt boyutlara göre Tablo 2’te yer almaktadır.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladığı Stres Düzeyleri

Boyutlar	n	$\bar{X}$	ss	Alt	Üst
Sosyal Destek	377	1.92	.583	1.86	1.98
İş Yükü	377	3.41	.670	3.35	3.49
Beceri Kullanımı	377	3.81	.638	3.74	3.87
Karar Verme	377	3.89	.773	3.82	3.97
Toplam	377	2.93	.305	2.90	2.96

Tablo 2’de, araştırmaya katılan öğretmenlerin ÖSÖ’nin alt boyutlarındaki stres algılarının dağılımı görülmektedir. Buna göre, öğretmenler en fazla *karar verme* ( $\bar{X}=3.89$ ;  $ss=.773$ ) alt boyutunda ve yüksek düzeyde stres algılamaktadırlar. Bunu sırayla; *beceri kullanımı* ( $\bar{X}=3.81$ ;  $ss=.638$ ) yüksek düzeyde; *iş yükü* ( $\bar{X}=3.41$ ;  $ss=.670$ ) yüksek düzeyde ve *sosyal destek* ( $\bar{X}=1.92$ ;  $ss=.583$ ) düşük düzeyde, izlemektedir. Bu bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin, öğretim-öğrenme sürecinde en çok karar verme; sonrasında ise sırayla beceri kullanımı ve iş yükü ile ilgili olarak stres algıladıkları biçiminde yorumlanabilir. Bu bulgular, benzer araştırma sonuçları (Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2018) ve ilgili literatür (Akpınar, 2013) tarafından da desteklenmektedir. Aynı öğretmenler sosyal destek ile ilgili ise düşük düzeyde stres algılamaktadırlar. Buna göre, öğretmenlerin görevlerini sürdürürken en çok karar verme, beceri kullanımı ve iş yükünden kaynaklı stres algısına sahip oldukları belirtilebilir. Bütün bu boyutlar aslında eğitim iş kolunun (Türk Eğitim Sen, 2012) bazı boyutlar itibarıyla ne denli stres üretebildiğini göstermektedir. Bu noktada, okul yöneticilerinin, öğretmenleri strese maruz bırakan bu boyutları dikkate alan bir yönetim stili sergilemeleri, psiko-sosyal bakımdan ılıman bir örgüt iklimi sağlamak bakımından önemlidir. Aksi takdirde, bunlar dikkate alınmadan icra edilecek bir yönetim stiline bizatihi kendisi strese yol açabilir. Zira yönetim işi doğası gereği stresli bir iştir (Selman, 2018; Cemaloğlu, 2007).

Tablo 2’de yer alan öğretmen stres algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına dair yapılan KWH ve MWU analizinde; medeni durum, cinsiyet, kıdem ve mezuniyete göre her dört alt boyut itibarıyla da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (EK-3). Ancak branşa göre yapılan KWH testi, öğretmen algılarının *iş yükü* alt boyutunda anlamlı biçimde farklılaştığını [ $\chi^2_{(2)}=10.435$ ;  $p < .05$ ] göstermiştir. Yapılan Bonferroni testine göre bu fark, yabancı dil grubu ile beceri grubu arasında; yabancı dil grubu lehindedir. Buna göre, yabancı dil branşındaki öğretmenler ( $\bar{X}_4=3.58$ ), beceri grubundaki öğretmenlere ( $\bar{X}_1=3.25$ ) göre, iş yükü noktasında daha fazla stres algılamaktadırlar. Bunun olası nedeni, stresli bir iş olan yabancı dil öğretimi (Bailey, 1983, Öztürk, 2003, Akt: Aydın, 2016: 18) ve bu ders saatinin fazlalığı ile ilgili olabileceği gibi, beceri grubunun ders sayısının az olmasına bağlı düşük iş yüküne de bağlı olabilir.

#### 3.2. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Liderlik Stilleri

Katılımcı öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine dair analiz sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Sergilediği Liderlik Stilleri

Boyutlar	n	$\bar{X}$	ss	Alt	Üst
<b>Dönüşümcü</b>	377	3.79	.858	3.71	3.87
<b>Serbest B.</b>	377	2.10	.762	2.02	2.17
<b>Sürdürümcü</b>	377	2.67	.650	2.61	2.73
<b>Toplam</b>	377	3.18	.317	3.15	3.21

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stilleri; *dönüşümcü* ( $\bar{X}=3.79$ ;  $ss=.858$ ); *sürdürümcü* ( $\bar{X}=2,67$ ;  $ss=.650$ ) ve *serbest bırakıcı* ( $\bar{X}=2.10$ ;  $ss=.762$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Buna göre, araştırmanın yürütüldüğü okul yöneticileri çoğunlukla dönüşümcü liderlik sergilemekte; bunu sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir, denilebilir. Bu bulgu, yurt içi (Mete, 2018; Akan ve Yalçın, 2015; Avcı, 2015) ve yurt dışındaki (Vyver vd., 2020) benzer araştırma sonuçları tarafından desteklenmektedir. Buna dayanarak Türkiye’deki okullarda dönüşümü liderlik stiline yaygın olduğu (Hıdıroğlu, 2018; Avcı, 2015; Maral, 2016; Gültekin, 2012) belirtilebilir. Bu durum olasılıkla, Türkiye’de birçok sahada olduğu gibi eğitimdeki sürekli değişime bağlı olabilir. Zira dönüşümcü liderliğin önde gelen işlevi, değişim ve dönüşüm sürecini olanaklı kılmasıdır (Ayrancı ve Öge, 2010). Araştırmalar (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Alfahad, Alhajeri ve Algahtani, 2013), dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin mesleki doyumu ve örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini göstermiştir. Bu itibarla okullarımızda dönüşümcü liderliğin yaygın olmasının, gerek okulların sık sık yaşanan değişimlere uyumu ve gerekse ılıman bir çalışma iklimi oluşturması bakımından olumlu olarak değerlendirilebilir. Çünkü dönüşümcü lider, vizyon sahibi, misyonu olan, olumlu örgüt kültürü oluşturup yenilik ve yaratıcılığa önem vererek takım çalışması ile güçlendirme yapıp, örnek model oluşturan, çalışanlarda entelektüel istek oluşturan, çalışanları motive eden ve çalışanlarla teker teker ilgilenen kişidir (Brestrich, 2000, Akt: Bilir, 2007: 2).

Tablo 3’de yer alan öğretmen algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına dair yapılan KWH ve MWU analizinde, medeni durum, cinsiyet ve mezuniyete göre her üç boyu itibarıyla da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (EK-4). Kıdeme göre yapılan KWH testi, öğretmen algılarının *serbest bırakıcı* alt boyutta anlamlı biçimde farklılaştığını [ $\chi^2_{(4)}=12.797$ ;  $p<.05$ ] göstermiştir. Yapılan Bonferroni testine göre bu fark, 1-5 Yıl ile 16-20 Yıl kıdem grupları arasında ve 16-20 Yıl kıdem grubu lehindedir. Buna göre, kıdemli öğretmenler ( $\bar{X}_4=2.36$ ), gençlerden daha fazla olarak ( $\bar{X}_1=1.99$ ), yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik sergilediği algısına sahiptirler. Kıdemin, okul yönetim stiline dair öğretmen algısını etkilediğini (Karaer, 2020) gösteren bu bulgu, kıdemli öğretmenlerin deneyimlerine bağlı olarak kendilerini psikolojik olarak daha rahat hissetmelerine bağlı olabilir.

Öğretmen algılarının branşa göre analizi için yapılan KWH testi, bu algıların, her üç alt boyutta da anlamlı biçimde farklılaştığını göstermiştir. Yapılan Bonferroni testi, dönüşümcü boyuttaki anlamlı farkın [ $\chi^2=16.323$ ;  $p<.05$ ], sayısal ( $\bar{X}_1=3.64$ ), ve sözel ( $\bar{X}_3=3.98$ ) branşlara sahip öğretmenler arasında ve sözel branşa sahip grubun lehine olduğunu göstermiştir. Serbest bırakıcı alt boyutundaki anlamlı fark [ $\chi^2=17.903$ ;  $p<.05$ ]; sayısal ( $\bar{X}_1=2.31$ ) ve sözel ( $\bar{X}_1=1.89$ ) branşlar arasında olup, sayısal branş lehinedir. Sürdürümcü alt boyutundaki anlamlı fark [ $\chi^2=9.246$ ;  $p<.05$ ], sayısal ( $\bar{X}_1=2.77$ ) ve sözel ( $\bar{X}_1=2.55$ ) branşlar arasında olup, sayısal branş lehinedir. Bu bulgular, branş değişkeninin okul yönetimi algısını etkileyen önemli bir değişken olduğu (Gültekin, 2012) biçiminde yorumlanabilir. Ancak bunun tersini gösteren araştırmaların (Cemaloğlu, 2007) da mevcut olması, konunun daha detaylı araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

### 3.3. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Liderlik Stili ile Öğretmen Stres Algısı Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stilleri ile katılımcı öğretmenlerin stres algısı arasındaki ilişkiye dair analiz sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4.** Yöneticilerin Liderlik Stili ile Öğretmen Stres Algısı Arasındaki İlişki

Boyutlar	Dönüşümcü	Serbest Bırakıcı	Sürdürümcü	Liderlik Toplam
Sosyal Destek	-.470**	.390**	.348**	-.335**
İş Yüğü	-.020	.062	.125*	.022
Beceri Kullanımı	.293**	-.225**	-.201**	.200**
Karar Verme	.279**	-.264**	-.277**	.154**
Stres Toplam	-.127*	.127*	.136**	-.078*

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Okulun etkililiği ve verimliliğinde, yöneticilerin liderlik rolleri oldukça önem taşımaktadır. Nitekim etkili okul araştırmalarında (Balcı, 2002, Akt: Akçekoca ve Bilgin, 2016), okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği ve dolayısıyla da öğretmenlerin çalışma iklimi arasında ilişkiler bulunmuştur. Bu bakımdan okul yöneticisinin yönetim stili, okulun psiko-sosyal çalışma iklimi ve dolayısıyla etkililiği ve verimliliği ile yakından alakalıdır. Araştırmada buna yönelik olarak yapılan Spearman Sıra Farkları analizi sonucunda ulaşılan bulgulara Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4’te yer alan analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin algıladığı stres ile okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stilleri arasında; iş yükü alt boyutu hariç, farklı yönde ve değerlerde ilişkiler olduğu görülmektedir. Her iki anlamlılık düzeyinde de ( $p < .05$ ;  $p < .01$ ) öğretmenlerin algıladığı stres ile okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stilleri arasındaki doğrusal ilişkiler, Büyüköztürk (2010) tarafından belirtilen “.00-.30 zayıf ilişki”; “.30-.70 orta ilişki”; “.70-1.00” yüksek ilişki düzeyleri aralıkları referans alınarak yorumlanmıştır. Ayrıca bu ilişkiyi ifade eden korelasyon değerlerinin etkililiği için de eta kare ( $R^2$ ) değerlerine bakılmıştır. Bu referans çerçevesi içerisinde, Tablo 4 incelendiğinde, liderlik stilleri toplam puanı ile öğretmen stres algıları toplam puanı arasında anlamlı düzeyde farklı yönlerde ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre, yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ile öğretmenlerin algıladığı toplam stres arasında ( $r = -.127$ ;  $p < .05$ ) negatif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik sergilemeleri ile öğretmenlerin stres algılarının birbirine göre ters yönde değer aldığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun anlamı, yöneticilerin dönüşümcü liderlik sergileme düzeyi artınca öğretmenlerin algıladığı toplam stres düzeyi düşmektedir. Ayrıca, yöneticilerin *serbest bırakıcı* liderlik stili ile öğretmenlerin algıladığı toplam stres arasında ( $r = .127$ ;  $p < .05$ ) pozitif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde, ilişki bulunmaktadır. Buna göre, okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik sergilemeleri ile öğretmenlerin toplam stres algıları beraberce artıp-azalmaktadır. Diğer taraftan yöneticilerin *sürdürümcü liderlik* stili ile öğretmenlerin algıladığı toplam stres arasında ( $r = .136$ ;  $p < .01$ ) pozitif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde, ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4’eki satır ve sütun verileri beraber ele alındığında, yöneticilerin *liderlik stili toplamı* ile öğretmenlerin algıladığı *toplam stres* arasında ( $r = -.078$ ;  $p < .05$ ) negatif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde, ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, yöneticilerin sergilediği liderlik stili toplamı ile öğretmenlerin algıladığı toplam stres arasında zıt yönlü zayıf bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stili ile öğretmen stres algısı arasındaki (zayıf da olsa) ilişki, okul yöneticilerinin ılıman bir psiko-sosyal çalışma iklimi sağlayacak liderlik stillerini benimseyip, icra etmesinin önemini göstermektedir. Zira okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stili ile okulun çalışma iklimi arasında ve dolayısıyla da

öğretmenlerin algıladığı stres arasında ilişki vardır (Maral, 2016). Konu ile ilgili olarak Cemaloğlu (2007) ve Daşçı ve Cemaloğlu'nun (2014) “yöneticilerin dönüşümcü liderlik gibi çağdaş ve esnek yönetim tarzlarında öğretmenler daha az stres algılamaktadır” şeklindeki araştırma bulguları da, bu ilişkiyi doğrulamaktadır.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada, katılımcı öğretmenlerin öğretme ve öğrenme sürecindeki görevlerini icra ederken en fazla karar verme ile alakalı olmak üzere, beceri kullanma ve iş yükü boyutlarında yüksek düzeyde stres algılamakta oldukları belirlenmiştir. Buradan, öğretmenlerin öğretme ve öğrenme sürecinde karar verme, iş yükü ve beceri kullanımında psikolojik bakımdan zorlandıkları ve dolayısıyla strese maruz kaldıkları sonucu çıkarılabilir. Zira stres, bir bakıma işle ilgili karar verme, iş yükü ve beceri kullanımı gibi gereklerin veya taleplerin kişinin kapasitesini aşmasıyla ilgilidir (Ross ve Altmaier, 1994, Akt. Sızan, 2006: 13). Nitekim araştırmada iş yükü fazla olan yabancı dil branşına sahip öğretmenlerin, diğer branşlara göre daha fazla stres algılamaları, bu olasılığı güçlendirmektedir. Bu olasılığı destekleyen diğer bir literatür bilgisi de, öğretmenlerin yaptığı işin niteliğinin stresin örgütsel kaynakları arasında yer almasıdır (Tanşu, 2009). Literatür (Kalkan, 2018; Arıcan, 2011; Işıkhana, 2004; Ünal, 1999) tarafından da desteklendiği üzere, araştırmada, öğretme ve öğrenme sürecinin stresli bir iş ve ekoloji olduğu belirlenmiştir. Ancak okuldaki örgütsel stres, sadece öğretme ve öğrenme süreci ile ilgili olmayıp; okulun yönetim tarzına da bağlıdır (Kalkan, 2018; Russell, Altmaier, ve Van Velzen, 1987). Bu noktada, öğretmenlerin algıladığı stresin okul yönetim stili ile ilişkisini ortaya koymak için öncelikle, buna dair öğretmen algılarının bilinmesi önemlidir. Buna yönelik olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre, görev yaptıkları okul yöneticileri çoğunlukla, dünyada (Vyver vd., 2020) ve Türkiye’de (Hıdıroğlu, 2018; Avcı, 2015; Maral, 2016; Gültekin, 2012) oldukça yaygın olan dönüşümcü liderlik sergilemektedirler. Bunu sırayla sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir. Türkiye’nin eğitimdeki sürekli değişimine bağlı olabileceği değerlendirilen bu durum, diğer taraftan, öğretmenlerin algıladığı yüksek düzeyli stresin, yönetimden başka nedenlere bağlı olabileceği olasılığını da güçlendirmektedir. Zira çalışanlarına adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon sağlayan dönüşümcü dönüşümcü liderliğin (Burns, 1978, akt. Bakan, Erşahan, Büyükbese, Doğan ve Kefe, 2015: 203), stresten uzak, ılıman bir okul iklimi sağlamada önemli avantajlar sağladığı (Göksal, 2017; Gültekin, 2012) bilinmektedir.

Araştırmada, yöneticilerin *liderlik stili toplamı* ile öğretmenlerin algıladığı *toplam stres* arasında negatif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde, ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre, okul yöneticilerinin yönetim görevleri sürecinde icra ettikleri liderlik stiline, öğretmenlerin stres algıları ile ilişkili olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu noktada, okulun etkililiği ve verimliliğini artırmak üzere yöneticilerine düşen görev, söz konusu ilişkiyi dikkate alarak, öğretmenleri daha az strese maruz bırakacak liderlik stili sergilemek olmalıdır. Zira bu araştırmada da ortaya çıktığı gibi, öğretmenler zaten öğretme ve öğrenme sürecinde yeterince strese maruz kalmaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Okul yöneticileri; öğretme ve öğrenme süreçlerinin etkililiği ve verimliliğini artıracak bir yönetim politikası uygulaması bakımından, yönetim ve liderlik konularında kendilerini geliştirmeleri önemlidir.

- Okul yöneticileri; öğretmen stresini artırmayacak, esnek, katılımcı ve şeffaf bir yönetim stili sergilemelidirler.



• Okul yöneticileri; mümkün ölçüde stresten uzak bir eğitim-öğretim ortamı hazırlamada öğretmenlere destek vermeli ve bu konuda onlarla sürekli iletişim halinde olmalıdırlar.

• Okul yöneticileri; okulun etkililiği ve verimliliğini artırmak üzere, okul paydaşlarıyla açık, şeffaf, erişilebilir, güvenli ve iyi işleyen bir iletişim mekanizması kurmalıdırlar. BU durum, hem öğretme ve öğrenme sürecinden kaynaklanan ve hem de yönetimden kaynaklanan öğretmen stresini azaltmak bakımından kritik öneme sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 6(11), 123-150.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 1-23.
- Akpınar, B. (2013). Öğretmen adaylarının stres düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından analizi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 229-241.
- Alfahad, H., Alhajeri, S., & Alqahtani, A. (2013). *The relationship between school principals' leadership styles and teachers' achievement motivation*. Chinese Business Review.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *Elementary Education Online*, 2 (1), 1-8.
- Altunkol, F. (2011). Üniversite öğrencilerinin bilişsel esneklikleri ile algılanan stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Arıcan, K. (2011). E- Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2(4), 55-76.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2018). Sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel stres kaynakları. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 7 (4), 349-365.
- Ataklı, A. (1999). Öğretmenlerde stres ve iş memnuniyeti. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 256, 7-13.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2 (24), 161-189.
- Aydın, Y. (2016). Lise Öğrencilerinin Yabancı Dil Kaygısının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Aydın, A., Sarier, Y., ve Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye'de kavramı ele alan çalışmalar. *ABMYO Dergisi*. 17, 37-46.

- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baloğlu, M. ve Bardakçı, S. (2010). Güncellenmiş öğrenci yaşamı stres envanteri'nin türkçeye uyarlanması, dil geçerliği ve ön psikometrik incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(33), 57-70.
- Basut, E. (2004). Suça yönelen ve yönelmeyen ergenlerin stres, stresle başa çıkma ve kişilik örüntüleri yönünden incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç, E. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2016). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi (4.Baskı)*. Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33-36).
- Coşgun, İ. (2005). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin stres düzeyleri (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiftçi, M. (2002). Bir grup lise öğrencisinin stresle başa çıkma yolları ile strese karşı dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çoruhlu, E. (2001). Deprem bölgesinde yaşayan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin stresle başa çıkma yolları (Sakarya ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dağ, İ. (1990). Kontrol odağı, stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Daşçı, E. ve Cemaloğlu, N. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (Mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 129-166.
- Gök, Ş. (1995). Anksiyete ve depresyonda stresle başa çıkma. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi. İstanbul Üniversitesi, Psikiyatri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Göksal, G. Y. (2017). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Aydın ili bozdoğan ilçesi örneği). Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Gültekin, C. (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Hamarta, E., Aslan, C., Saygın, Y. ve Özyeşil, Z. (2009). Benlik saygısı ve akılcı olmayan inançlar bakımından üniversite öğrencilerinin stresle başa çıkma yaklaşımlarının analizi. *Değerler Eğitimi Dergisi*,7(18), 25-42.
- Hıdıroğlu, A. (2018). Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı.
- İŞIKHAN, V. (2004). *ÇALIŞMA HAYATINDA STRES VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI*. İSTANBUL: SANDAL YAYINLARI.
- İŞIKLI, B. (2013). *ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ-II*. ESKİŞEHİR: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI.
- Kalkan, R. (2018). Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı
- Kara, D. (2009). Eğitim-öğretim yaşantısında stres yaratan faktörler ve aile özelliklerine göre öğrencilerin stresle başa çıkma davranışlarının incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 255-263.
- Karadavut, Y. (2005). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri ve stresle başa çıkma yolları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaer, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.

- Robert, H. (2010). Principal leadership and school effectiveness: Perspectives from principals and teachers. Degree of doctor of education department of Educational Leadership, Research and Technology, Western Michigan University Kalamazoo, Michigan.
- Kuday, N. (2020). Okul yöneticilerinin teknoloji kaynaklı strese ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Maral, M. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı..
- Mete, U. (2018). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Okutan, M. (2002). Stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, İ. (1991). *Örgütsel stres kaynakları ve verimlilik*. Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Russell, D. W., Altmaier, E. & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of applied psychology*, 72(2), 269-272.
- Sabuncuoğlu, Z.(1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Selman, P. (2018). Devlet ilkokullarının yöneticileri ile özel ilkokulların yöneticilerinin stres düzeylerinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Sızan, B. (2006). İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sunmaz, F. (2001). Örgütsel stres ve başa çıkma yolları (*Sakarya ili örneği*). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tanşu, M. (2009). Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- TÜRK EĞİTİM-SEN (2012). “MOBBİNG NELERLE KARIŞTIRILMAYA BAŞLANDI VE NEDEN YANLIŞ ALGILARA SAHİP OLMAYA BAŞLADI”. ÇALIŞMA HAYATINDA VE SENDİKAL MÜCADELEDE KADININ ROLÜ VE BEKLENTİLERİ ÇALIŞTAYI, 9-11 MART 2012.
- ÜNAL, S. (1999). OKULLARDAKİ STRES KAYNAKLARI VERİMLİLİK İLİŞKİSİ. *M.Ü. ATATÜRK EĞİTİM FAKÜLTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ*, 11, 365-372.
- Vyver, V. D., Kok, T. & Conley, L. N. (2020). The relationship between teachers' professional wellbeing and principals' leadership styles. *Perspectives in Education*, 38(2), 86-102.

- Yazıcı, Ş. A. ve Akyol, B. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(10), 189-208.
- Yıldırım, Y., Taşmektepligil, M. Y., Üzüm, H. ve Bulut, D. (2011). Kısa versiyon Örgütsel Stres Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması (geçerlilik ve güvenirlik çalışması). *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(1), 103-108.