

Kocaeli Üniversitesi

Eğitim Dergisi

E-ISSN: 2636-8846

2024 | Cilt 7 | Sayı 2

Sayfa: 672-697



Kocaeli University
Journal of Education

E-ISSN: 2636-8846

2024 | Volume 7 | Issue 2

Page: 672-697

Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının ve
stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi

Identifying organizational stress sources and stress
management strategies of school administrators

Şafak ŞAN OĞUZ,  <https://orcid.org/0009-0000-9425-2396>

Millî Eğitim Bakanlığı, Şehit Öğretmen Ahmet Onay Ortaokulu, safak_san@hotmail.com

Sevda KATITAŞ,  <https://orcid.org/0000-0003-3512-6677>

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, sevda.katitas@yildiz.edu.tr

Bu çalışma Şafak Şan Oğuz'un, Sevda Katıtaş danışmanlığında hazırladığı "Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi" başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem projesinden üretilmiş olup, 17. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde özet bildiri olarak sunulmuştur.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gönderim Tarihi

3 Ağustos 2024

Düzeltilme Tarihi

25 Eylül 2024, 12 Ekim 2024

Kabul Tarihi

23 Ekim 2024

Önerilen Atıf

Şan Oğuz, Ş., & Katıtaş, S. (2024). Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının ve stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(2), 672-697. <http://doi.org/10.33400/kuje.1527550>

Recommended Citation

ÖZ

Araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının ve bu stres kaynaklarıyla baş etmede kullanılan stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden temel nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Ümraniye ilçesinde devlet okullarında görev yapan 15 okul yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklar, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkiler, bütçe yönetimi, uygulanan eğitim politikaları ve değişimler ile kriz durumları gibi çeşitli alanlarda örgütsel stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin görev dağılımlarındaki belirsizlikler, çalışanların fazla rapor alması, evrak işleri ve üst yönetimin talepleri gibi yönetsel sorumluluklarla ilgili konularda yoğun stres yaşadıkları bulunmuştur. Yöneticiler için veli beklentileri ve şikayetleri, öğretmenlerin zamanında görevlerini yerine getirmemeleri ve öğrencilerin akademik başarılarına yönelik baskılar da önemli stres kaynakları olarak öne çıkmıştır. Bütçe yönetiminde maddi kaynak yetersizliği ve okulun fiziki ihtiyaçlarının karşılanamaması yöneticiler tarafından sıkça dile getirilen stres faktörleri arasında yer almıştır. Uygulanan eğitim politikaları ve ani değişimlerin, yönetim faaliyetlerini zorlaştırarak yöneticilerde stres oluşturduğu tespit edilmiştir. Kriz durumları kapsamında velilerin olumsuz tutum ve davranışları, yöneticilerin karşılaştığı önemli stres unsurları arasında yer almıştır. Örgütsel stres faktörleriyle başa çıkmada, yöneticilerin bireysel stratejilerle birlikte örgütsel stratejilerden yararlandıkları ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: stres, örgütsel stres, okul yöneticisi

ABSTRACT

The study aimed to identify the sources of organizational stress among school administrators and the strategies used to cope with these stressors. The research was conducted using the basic qualitative research design, one of the qualitative research methods. The study group consisted of 15 school administrators working in public schools in the Ümraniye district of İstanbul. The snowball sampling method was used to determine the study group. A semi-structured interview form was used during data collection process. The data were analyzed using a descriptive analysis method. The study revealed that school administrators experience organizational stress in various areas, such as managerial responsibilities, relationships with teachers, students, and parents, budget management, applied educational policies and changes, and crisis situations. It was found that administrators experience intense stress related to managerial responsibilities, such as uncertainties in task distribution, frequent sick leave taken by staff, paperwork, and demands from upper management. Parent expectations and complaints, teachers not fulfilling their duties on time, and pressures regarding students' academic achievements also emerged as significant sources of stress. In budget management, the inadequacy of financial resources and the inability to meet the school's physical needs were frequently mentioned as stress factors by administrators. It was found that applied educational policies and sudden changes made management activities more difficult, causing stress among administrators. Regarding crisis situations, negative attitudes and behaviors of parents were identified as major stressors faced by administrators. It was revealed that administrators use both individual strategies and organizational strategies to cope with organizational stress factors.

Keywords: stress, organizational stress, school administrator

GİRİŞ

Modern zamanların kaçınılmaz bir sorunu olan stres, hızlı ve yoğun yaşam temposunun bir sonucu olarak hayatımızın doğal bir parçası haline gelmiştir. Günümüz toplumlarında, stres kavramı öfke, huzursuzluk, kaygı ve gerilim gibi olumsuz duygularla birlikte bireylerin yaşamını derinden etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşam koşullarının getirdiği bu zorluklar, insanların günlük yaşantısında geniş bir yer kaplayarak hem bireysel refahı hem de toplumsal dinamikleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, stresin kaynaklarının anlaşılmasının, modern toplumların bu önemli sorunla başa çıkabilmelerinde büyük önem taşıdığı söylemek mümkündür. Bu kapsamda, örgütlerde çalışanlarda görülen stres, iş performansını, iş tatminini ve genel refahı olumsuz yönde etkileyebilen önemli bir konu olarak görülmektedir. Günümüz iş dünyasında, çalışanların karşılaştıkları stres faktörleri sadece onların bireysel sağlıklarını değil (Sparks vd., 2001), aynı zamanda örgütlerin genel verimliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir (Bhatti vd., 2016).

Stres, tehdit edici veya zorlayıcı durumlarla karşılaşıldığında ortaya çıkan belirli tepkilerle ilişkilidir. Bireyin yaşamında meydana gelen tüm baskılar ve taleplerin bir sonucudur (Karkockiene, 2011). Stres, zevk veya acı vermesine bakılmaksızın, vücudun kendisine uyum sağlaması için yapılan herhangi bir talebe karşı gösterdiği özel olmayan bir reaksiyonu ifade etmektedir (Allen, 1983). Genel bir tanımla stres, bireyin kendisine ve dış çevresine karşı, içinde bulunduğu ortam ve çalışma koşullarından etkilenmesi sonucu ortaya çıkan fizyolojik ve psikolojik bir tepkidir. Stres kendiliğinden ortaya çıkan bir fenomen değildir, bireylerin çevrelerinde meydana gelen değişimlerin etkisiyle gelişmektedir (Eren, 2008).

Alanyazında "iş stresi" olarak da ifade edilen örgütsel stres, hoş olmayan ve zararlı iş içeriği, iş organizasyonu, iş ortamı, iletişim eksikliği gibi faktörlere karşı verilen fizyolojik, duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkiler olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, bireyin yetenekleri ile içinde bulunduğu durum arasında bir tür dengesizlik olarak görülmektedir. Bu dengesizlik nedeniyle birey, hayal kırıklığı, gerginlik veya aşırı talep altında olma hissi yaşayabilmektedir (Prilleltensky vd., 2016). Farklı bir ifadeyle, örgütsel stres, çalışanların işin taleplerini karşılamakta zorlandıkları ve işin gerektirdiği sorumluluklar konusunda belirsizlik yaşadıkları durumlarda ortaya çıkan karmaşık bir faktördür.

İş ortamında kişisel, grup, örgütsel ve örgüt dışı stres olmak üzere dört tür stres kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan kişisel stres kaynakları, çalışanların bireysel özelliklerinden ve iş rollerindeki belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Grup kaynaklı stres, sosyal destek eksikliği ve grup içindeki destek seviyesine bağlıdır. Çalışan, ekip arkadaşlarından yeterli desteği alamadığında veya grup içinde uyum eksikliği yaşandığında, bu durum bireyin stres düzeyini artırabilmektedir. Örgütsel stres kaynakları doğrudan işle ilgili faktörlere dayanmaktadır. Örgüt dışı stres kaynakları ise, iş yeri dışındaki çevresel ve toplumsal değişimlerden kaynaklanmaktadır. Politik belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar, sosyal ve kültürel değişiklikler gibi faktörler, çalışanların yaşamlarının diğer alanlarında stres yaratabilmekte ve bu stres onların iş yaşamlarına da yansıtılabilmektedir (Gülhan, 2019). Bunlardan örgütsel stres, kişinin kendisinden, başkalarıyla olan ilişkilerinden veya iş ve işyerindeki ilişkilerinden ortaya çıkmaktadır (Cranwell-Ward & Abbey, 2005). İş yaşamına katılan bireyler, sadece üretim yapmakla kalmamakta aynı zamanda örgüt içerisindeki diğer bireylerle ilişkiler kurarak örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaktadırlar. Bu süreçte bireyler, yapmaları gereken görevler ve üstlendikleri roller nedeniyle "örgütsel stres" olarak adlandırılan stres faktörlerine maruz kalmaktadırlar (Yılmaz, 2007). Bu bağlamda, örgütün fiziksel çevre koşulları, işin özellikleri, rol çatışması veya belirsizlik, fazla ya da düşük iş yükü, artan çalışma saatleri, iş güvenliğinin olmaması, ücret yetersizliği, terfi imkânlarının kısıtlı olması, uzun çalışma saatleri ve yetki eksikliği gibi faktörler, örgütsel strese neden olan faktörler arasında bulunmaktadır (Güney, 2007; Zencirkıran & Keser, 2018).

Çeşitli şekillerde ortaya çıkan örgütsel stres, bireylerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında derin izler bırakabilmektedir. Araştırmalar (Chen vd., 2009; Karkockiene, 2011;

McGregor vd., 2008) stres ile bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığı, motivasyonel ve bilişsel süreçleri, psikolojik ve sosyal refahı arasındaki ilişkilere yönelik kanıtlar ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, örgütsel stres kaynaklarının çalışanların duygu, tutum ve davranışlarını etkileyerek bilişsel, fizyolojik ve psikolojik yapılarına zarar verdiği belirtilmektedir (Gordon, 1994). Düşük düzeyde stres, motivasyon kaynağı olarak faydalı olabilmektedir. Bu tür stres, bireylerin hedeflerine ulaşmalarını teşvik edebilmekte ve performanslarını artırabilmektedir. Ancak, stresin aşırı düzeylere çıkması durumunda, bu durum birey için zararlı hale gelmekte ve onun fiziksel ve zihinsel sağlığını ciddi şekilde tehdit edebilmektedir (Arrington, 2008). Aşırı stres, çalışanlar üzerinde yoğun bir psikolojik baskı oluşturmakta, bu baskı zamanla sağlık sorunlarına yol açmakta ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Stres zamanla çalışanların tükenmişlik yaşamasına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Aytaç, 2015). Farklı bir ifadeyle, örgütsel stres, çalışanların iş performansını olumsuz etkileyebilmekte, iş tatminini azaltabilmekte ve uzun vadede hem bireysel hem de örgütsel verimliliği düşürebilmektedir (Rahul vd., 2019). Çalıştığı örgütte stres altında olan çalışanlarda işe geç kalma veya işten erken ayrılma, konsantrasyon düşüklüğü ya da karar vermede zayıflık nedeniyle daha fazla hata yapma, kalite denetimlerini reddetme, işlerin teslim tarihini kaçırmaya, daha sık iş kazası yaşama ve çalışma arkadaşları ile çatışmalar yaşama gibi sorunlar yaşanmaktadır (Sutherland & Cooper, 2000). Bu sorunlar, örgütsel stresi yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Stres altında çalışanların performansında ve iş tatmininde belirgin düşüşler gözlemlenirken, bu durum örgütün genel verimliliğini ve çalışma ortamının kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütsel stres, çalışanların normal işlevlerini engelleyebilmekte, duygusal ve fiziksel tepkilere yol açabilmektedir. Bu tepkiler sonucunda hem örgütün hem de bireyin işleyişi olumsuz etkilenmektedir ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel stresin önlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde örgütsel stres kaynaklarını anlamak ve etkili stres yönetimi stratejileri geliştirmek gerekmektedir (Altan, 2018). Araştırmalar, örgütlerde stresin çalışanların sağlık ve refahını belirlemede kritik bir faktör olduğunu ve aynı zamanda örgütsel kaliteyi de önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır (Urgan & Küsbeci, 2022; Yazgan & Özer Topaloğlu, 2020). Bu kapsamda, örgütlerin stres yönetimi stratejileri geliştirmesinin ve çalışanlarının stresle başa çıkmalarını destekleyecek kaynaklar sunmasının hem bireysel refahı hem de kurumsal başarıyı artırmada kritik bir rol oynayacağı söylenebilir.

Eğitim örgütleri bağlamında ele alındığında, eğitim politikalarının hızla değiştiği, teknolojinin sürekli olarak geliştiği ve toplumun eğitimden beklentilerinin arttığı bir dönemde, örgütsel stresin okul yöneticilerini de olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Eğitim kurumlarının etkin bir şekilde yönetilmesi, öğrencilerin akademik başarılarını, öğretmenlerin motivasyonlarını ve genel olarak örgüt iklimini etkilemektedir. Okul liderliği uygulamalarının ayrıntılı bir şekilde anlaşılması ve liderlik uygulamaları ile okul iyileştirmeleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla yürütülen araştırmalar, okul yöneticilerinin her gün eğitim, personel, bütçeleme, öğrenci hizmetleri, dış ilişkiler ve daha birçok farklı alanı kapsayan geniş görev yelpazesine sahip olduğunu vurgulamaktadır (Camburn vd., 2010; Grissom vd., 2013; Spillane vd., 2007; Spillane & Hunt, 2010). Öyle ki yöneticiler, hem kendi kişisel ve mesleki gelişimlerini sürdürmek hem de değişen eğitim yaklaşımlarına ve çevresel koşullara ayak uydurarak okullarını sürekli iyileştirmek ve geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının bu kadar geniş ve çeşitli olması, onların iş performanslarını, karar verme yetilerini ve genel olarak iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemekte ve üstesinden gelmeleri gereken sorunları da beraberinde getirmektedir. Öyle ki okul yöneticileri öğretmenlerden, velilerden, öğrencilerden ve sistemden kaynaklı pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar (Aslanargun & Bozkurt, 2012; Çınkır & Karaman Kepenekçi, 2003; Dağlı & Han, 2017; Dönmez, 2001; Karadaş vd., 2023; Karakütük & Özdoğan Özbal, 2019; Kazak & Evrinen, 2024; Turhan & Turan, 2012; Yetim & Toprakçı, 2020).

İş yaşamında karşılaşılan sorunların okul yöneticilerinin stres düzeylerini önemli ölçüde artırdığı bilinmektedir. Bu bağlamda, alanyazında yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarını ortaya koyan çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Hatiboğlu ve Radmard'ın (2015), ilkökul ve ortaokul yöneticileriyle yürüttükleri araştırmasında, ücret ve yetki yetersizliği, mesai saatlerinin uzunluğu ve çalışmanın karşılığını alamama gibi faktörler yöneticiler için stres kaynağı olarak belirlenmiştir. Çevik ve diğerlerinin (2022) araştırmasında, velilerin ilgisiz davranışlarının, öğrencilerle ilgili yaşanan disiplin sorunlarının ve öğretmen ile çalışanların gereksiz rapor ve izin kullanmalarının okul yöneticilerinde strese yol açtığı bulunmuştur. Kalkan'ın (2018) çalışmasında mevzuatın karmaşıklığı, eğitim sistemindeki belirsizlikler ve astlarla yaşanan anlaşmazlıklar, yöneticiler için önemli bir stres kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, veli, okul çevresi ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikalarından kaynaklı yaşadıkları stres faktörlerini inceleyen Çetinkaya ve diğerlerinin (2024) araştırması da kapsamlı bulgular ortaya koymuştur. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik stres kaynaklarının büyük ölçüde öğretmenlerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Buna göre, öğretmenlerin sorumluluk duygusunun yetersiz olmasının okul yöneticileri üzerinde önemli bir stres unsuru oluşturduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin derse geç girme davranışları ve devamsızlık yapmaları, yöneticilerde stres oluşturan faktörler arasında yer almıştır. Öğrencilerin başarısızlığı ve disiplinsiz davranışları da yöneticiler tarafından stres kaynağı olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte velilerin çocuklarıyla ilgili yüksek beklentileri, kalabalık sınıflar, göçle ilgili yaşanan sorunlar, hiyerarşik yapı, adam kayırmacılık ve mobbinge maruz kalma gibi olumsuz yaşantılar, sistemde yaşanan ani değişiklikler ve gereksiz evrak işi gibi faktörler okul yöneticileri tarafından stres kaynakları olarak ifade edilmiştir. Benzer bulgular ortaya koyan Yüksel ve diğerleri (2022), çalışmalarında okul yöneticilerinin örgütsel düzeyde karşılaştıkları stresin temelde okul ortamı, bürokratik yapı, sosyal ilişkiler ve mesleki süreçlere bağlı olduğunu vurgulamıştır. Lainas'ın (2010) yerel okul yöneticileriyle yürütmüş olduğu bir çalışmada, insani ve maddi kaynakların yetersizliği, yöneticilerin çalışma özellikleri ile uygulanan ulusal eğitim politikaları ve reformlar, yöneticiler açısından stres faktörleri olarak belirtilmiştir. Örgütsel faktörlerle birlikte kişisel faktörlerin de yöneticiler için stres oluşturabileceğine işaret eden Ural'ın (2002) çalışmasında ise yetersiz iş gören sayısı ve niteliği, aşırı iş yükü ve evrak işi, siyasal baskılar, araç-gereç yetersizliği, aile ve sosyal yaşama yeterince vakit ayıramama ve kendini geliştirme imkânı bulamama gibi unsurlar, yöneticilerin stres faktörleri olarak ortaya konmuştur.

Yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin stres kaynaklarının çok boyutlu ve karmaşık olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki ücret ve yetki yetersizliği, uzun mesai saatleri ve emeğin karşılığını alamama gibi iş koşulları, yöneticiler için stres unsurları arasında yer alırken, öğretmenlerde sorumluluk duygusunun yetersizliği, öğrencilerin disiplinsiz davranışları ve velilerin olumsuz tutum ve davranışları da yöneticiler için insan ilişkilerine dayalı stres faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, eğitim sistemindeki belirsizlikler ve karmaşık mevzuat gibi sistemsel sorunlar ile okullardaki hiyerarşik yapı, adam kayırmacılık, mobbing ve gereksiz evrak işi gibi örgütsel problemler de yöneticilerde strese yol açmaktadır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin görev tanımları ve sorumluluk alanlarına göre de farklı stres kaynaklarına maruz kalabildiklerini söylemek mümkündür. Öyle ki okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının örgütsel stres kaynakları farklılık gösterebilmektedir. Okul müdürleri genellikle daha geniş çaplı yönetimsel ve stratejik sorunlarla karşı karşıya kalırken, okul müdür yardımcıları daha çok günlük operasyonel ve öğrenci-öğretmen ilişkileri ile ilgili stres kaynakları yaşayabilmektedir. Okul müdürleri, eğitim politikalarındaki belirsizlikler, mevzuatın karmaşıklığı, okulun genel performansı ve veli beklentileri gibi makro düzeyde sorunlar ile mücadele ederken, okul müdür yardımcıları daha çok disiplin sorunları, öğretmen ve öğrenci ilişkilerindeki çatışmalar, günlük iş yükü ve öğretmenlerin davranışlarından kaynaklanan stresle başa çıkmak zorunda kalabilmektedir.

Okul yöneticilerinin stres kaynaklarının çok sayıda ve birbirine bağlı faktörlerden oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda, bu stresin yönetiminin de karmaşık bir süreç olduğunu ifade etmek mümkündür. Yöneticilerde psikolojik baskı yaratan ve strese yol açan bu faktörlerin çeşitliliği

hem örgütsel hem de bireysel düzeyde farklı yaklaşımları ve baş etme stratejilerini gerektirmektedir. Bu nedenle, yöneticiler için stresle baş etmede kullanılacak stratejilerin kapsamlı ve etkili bir şekilde geliştirilmesinin bir gereklilik olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı stres kaynaklarının olumsuz etkilerini azaltmak ve bu sonuçları ortadan kaldırmak amacıyla kalıcı çözümler geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte, stresle baş etmeyi kolaylaştıran faktörlerin varlığını sağlamanın ve bu faktörleri yönetim süreçlerine entegre etmenin, yöneticilerin daha etkili bir şekilde görev yapabilmelerini mümkün kılacağını söylemek mümkündür. Mahfouz (2018) okul yöneticilerinin yaşadıkları stres faktörlerini yönetmek için etkili başa çıkma stratejilerinin gerekliliğini vurgulamıştır. Yazar, yöneticilerin stresten kaynaklı yaşadıkları suçluluk, adaletsizlik, yalnızlık ve hayal kırıklığı duygularına yönelik çözüm önerileri üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, Göksoy ve Argon (2014), mesleki motivasyon araçlarının kullanılabilirliğinin, iletişim kanallarının aktif olmasının, çalışma alanlarının sosyal aktivitelerle desteklenerek dinamik hale getirilmesinin, değişim ve yenilik odaklı bakış açılarının varlığının, mesleki gelişimi destekleyen eğitimlerin ve mesleki saygınlığı artırıcı farkındalık oturumlarının yöneticiler için stresle baş etmede kullanılacak stratejiler olduğunu ifade etmiştir. Çevik (2017), stresle etkili başa etmede sosyal destek kaynaklarının ve stres ile ilgili alınan eğitimlerin önemine işaret etmiştir. Yazar empatinin sosyal destek ilişkilerinde önemli bir role sahip olduğunu vurgulayarak sosyal destek yoluyla kurulan yakın ilişkilerin stresle baş etme ve problem çözme konusunda alternatif çözümler geliştirmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Mahfouz (2018), yöneticilerin stresle başa çıkma stratejileri arasında aile ve arkadaşlarla vakit geçirme veya hobi edinme gibi yöntemlere başvurduklarını araştırma bulgularıyla ortaya koymuştur. Günbayı ve Akcan (2013), okul müdürlerinin stresi önlemek amacıyla pozitif düşünme, yürüyüş yapma ve kitap okuma gibi aktivitelerle meşgul olduklarını ifade etmiştir. Kaplan Sayı ve Kul (2020) ise stresle başa çıkma yöntemlerinin, stresin kaynağına, yoğunluğuna ve etkilenen gruba bağlı olarak değiştiğini ancak sevdiğinizle vakit geçirme ve güvendiğiniz biriyle konuşmanın en çok tercih edilen yöntemler olduğunu vurgulamıştır. Çevik ve diğerleri (2022) ise çalışmasında, stresli ortamlardan kaçınma, konuşarak rahatlama, kitap okuma, spor yapma, iyimser olma, empati kurma, olumlu düşünme ve stresin kaynağına göre çözüm odaklı bir yaklaşım geliştirme gibi farklı stratejileri, okul yöneticilerinin stresle baş etmede kullandıkları stratejiler olarak belirtmiştir.

Stres, bireylerin verimliliğini düşürmekle kalmayıp, insan sağlığını, üretkenliği ve örgüt iklimini ciddi şekilde olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde yaşadıkları stresin, okulların hedef ve vizyonlarını gerçekleştirmeleri açısından önemli bir engel oluşturduğu söylenebilir. Bu nedenle, stres kaynaklarının belirlenmesinin ve bu kaynaklarla başa çıkma yollarının ortaya konulmasının, okul yöneticilerinin etkili bir şekilde çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Farklı bir ifadeyle, okul yöneticilerinin stres kaynaklarının ve bu stresle başa çıkmada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, hem bireysel düzeyde yöneticilerin sağlığını korumada hem de örgütsel düzeyde okul etkililiğini artırmada büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarıyla baş etmede kullandıkları stratejiler nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden temel nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür. Temel nitel araştırmalar, birçok farklı disiplin ve uygulama alanında kullanılmakla birlikte, eğitim araştırmalarında en yaygın tercih edilen araştırma desenlerinden biridir. Bu tür araştırmalarda, araştırmacılar olaylar ve olgularla ilgili anlamın nasıl inşa edildiğini ve insanların yaşamlarını nasıl anlamlandırdıklarını incelemektedir (Merriam, 2013). Mevcut çalışmada da katılımcıların

örgütsel stres kaynaklarına ve bu stresle başa çıkmada kullanılabilecek stratejilere yükledikleri anlamın nasıl inşa edildiğini ve nasıl yorumlandığını belirlemek amacıyla temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesinde devlet okullarında ortaokul kademesinde görev yapan 15 okul yöneticisinden oluşmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemine göre, araştırmacılar öncelikle bir başlangıç noktası belirleyerek çevrelerindeki ulaştıkları okul yöneticilerinden veriler elde etmişler ve sonrasında çeşitliliği artırmak için kimlerle görüşme yapabileceklerini öğrenmişlerdir. Araştırmacılar yöneticilerden aldıkları referansları çalışma grubuna dahil ederek diğer yöneticilere ulaşmışlar ve araştırmanın çalışma grubunu tamamlamışlardır. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmesi, katılımcıların örgütsel stres konusuna yönelik ortak bilgi, yorum ve anlayışlarının olması açısından önemli görülmüştür. Görüşmelerden elde edilen veriler incelenmiş ve verilerin tekrarlandığı noktaya (veri doyum noktası) ulaşılması sebebiyle toplam 15 okul yöneticisi ile yapılan görüşme yeterli olarak kabul edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcılara Yönelik Betimsel Bulgular

Değişken	Gruplar	f
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	8
Görev	Okul müdürü	7
	Okul müdür yardımcısı	8
Mesleki kıdem	1-5 yıl	3
	6-10 yıl	5
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	4
Eğitim düzeyi	Lisans mezunu	10
	Yüksek lisans mezunu	4
	Doktora mezunu	1
	Toplam	15

Tablo 1’deki bulgulara göre, çalışma grubunda bulunan yöneticilerin tamamı İstanbul ili Ümraniye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarında görev yapmaktadır. Okul yöneticileri cinsiyet (7 kadın, 8 erkek) ve yönetsel görevler (7 okul müdürü, 8 okul müdür yardımcısı) açısından farklılık gösterecek şekilde seçilmiştir. Yöneticilerin mesleki kıdemleri 1-20 yıl arasında değişmektedir. Yöneticiler, eğitim düzeyi açısından da farklılık göstermekte olup on yönetici lisans, dört yönetici yüksek lisans ve bir yönetici doktora derecesine sahiptir.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Yönetici Görüşme Formu” kullanılmıştır. Formun geliştirilmesi sürecinde öncelikle ilgili alanyazın taraması yapılarak taslak bir form oluşturulmuştur. Taslak formun geçerlik, güvenilirlik ve kullanılabilirliğinin belirlenmesi için bir ön çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda formun konuya uygunluk, dil, açıklık/anlaşılabilirlik ve anlam açısından değerlendirilmesinde iki uzmandan görüş alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda revize edilen form, çalışma grubuna dâhil olmayan iki okul yöneticisine uygulanmıştır. Okul yöneticilerinden elde edilen geri bildirimlere göre, form üzerinde düzenleme/düzeltilmeler yapılarak son hali verilmiştir. Görüşme

formunda iki bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul yöneticilerine örgütsel stres kaynaklarının ve stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi amacıyla yöneltilmiş 2 ana soru (örn., “Karşılaştığınız örgütsel stres kaynaklarıyla baş etmede hangi stratejileri kullanıyor, neler yapıyorsunuz?”) ve 5 sonda soru (örn., “Öğretmenler, veliler ve diğer çalışanlarınızla olan ilişkilerinizde karşılaştığınız stres faktörleri nelerdir?”, “Son zamanlarda uygulanan eğitim politikaları işinizi ve stres düzeyinizi nasıl etkiliyor?”) bulunmaktadır. Araştırmanın verileri İstanbul ili Ümraniye ilçesinde devlet okullarında ortaokullarda görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren yöneticilerden (okul müdürü ve okul müdür yardımcısı) 2023-2024 öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Görüşmeler 10 okul yöneticisiyle ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. Ses kaydına izin vermeyen beş okul yöneticisiyle görüşme yapılırken not alma tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerden önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında genel bilgilendirme yapılarak kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı aktarılmış ve görüşme sırasında etik kurallara uygun hareket edileceği kendilerine bildirilmiştir. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler 30-45 dakika aralığında sürmüştür. Görüşmeler sonunda elde edilen verilerin doğruluğu katılımcılara teyit ettirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada çalışmanın kavramsal yapısı ve analizine temel oluşturacak temalar önceden belirlendiğinden betimsel analiz yöntemi (Yıldırım & Şimşek, 2013) uygulanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle analiz yöntemine ve nasıl uygulanacağına karar verilmiştir. Daha sonra araştırmanın alt problemleri ve görüşme sorularından hareketle ana temalar ve alt temalar için bir çerçeve belirlenmiştir. Katılımcı görüşlerinden alıntılar yapılırken K1, K2, K3... K15 şeklinde kod isimler verilmiştir.

Analiz sürecine görüşme ses kayıtlarının yazıya aktarılmasıyla başlanmıştır. Yazıya aktarılan içeriğin tutarlılığı incelenerek hatalı aktarımlar düzeltilmiştir. Tutarlılık incelemesi aşamasında, sözcükler ve sözcüklerin kullanıldığı bağlama dikkat edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmacılar ses kayıtlarındaki sözcükleri nesneliliği koruyarak yazıya aktarmışlar ve sözcükleri kullandıkları bağlam kapsamında yorumlamaya çalışmışlardır. Bağımsız gerçekleştirilen bu sürecin sonunda araştırmacılar ortak bakış açısıyla hatalı veya eksik aktarımları düzeltmişlerdir. Analiz aşamasında, sözcük ya da sözcük grupları araştırmanın amacına uygun bir şekilde belirlenerek kodlar ortaya çıkarılmıştır. Birbirleriyle ilişkili kodlar bir araya getirilmiş, temalar ve alt temalar ortaya konularak analiz süreci tamamlanmıştır.

Araştırmacıların Rollerini

Araştırmacıların öğretmenlik deneyimlerinin bulunmasının ve Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olmalarının araştırma sürecine katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmacılar, verilerin toplanması, analizi, bulguların oluşturulması ve yorumlanması aşamalarında tarafsızlığa özen göstermişlerdir. Veri toplama sürecinde, araştırmacılar katılımcılara görüşme sorularını yöneltirken kişisel görüşlerinden ve önyargularından uzak durarak objektifliği sağlamaya dikkat etmiştir. Görüşmeler sırasında, katılımcıların kendilerini daha iyi ifade etmeleri için ses kaydı istemeyen katılımcılar için not alma yöntemi kullanılmıştır. Veri analizi sürecinde, araştırmaya katılan katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bütüncül bir şekilde ele alınmış ve soruların cevapları ilgili soruyla beraber bütüncül bir yaklaşımla incelenmiştir. Araştırma sürecinde, araştırmacılar bilimsel ve mesleki etik ilkelere uyarak çalışmaya katılan yöneticileri ifşa edebilecek ifadelerden ve yönlendirmelerden kaçınmışlardır. Araştırmacılar ayrıca katılımcıların kimliklerini ortaya çıkarabilecek doğrudan alıntılardan kaçınma konusuna da özen göstermiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerliği ve güvenirliliği sağlamak için araştırmada Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik ölçütleri kullanılmıştır. Buna göre veri

toplama araçları aracılığıyla verilerin gerçeği yansıtması olarak ifade edilen inandırıcılık (Merriam, 2013) ölçütü için araştırma süreci ve araştırmacıların rolü ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Katılımcı görüşlerinden elde edilen ifadelerin doğrudan aktarılmasına özen gösterilmiştir. Bulguların teyidi için araştırmacıların kodlar ve temalar üzerindeki görüşleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Sonuçların benzer ortam ve durumlara transfer edilebilirliğine vurgu yapan aktarılabilirlik (Yıldırım & Şimşek, 2013) ölçütünü sağlamak için veri toplama ve analiz süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma sorularına ve alanyazına uygunluk açısından incelenmiştir. Nitel araştırma sürecinin zaman, mekân ve araştırmacıya göre sabit olmasıyla ilgili olan tutarlılık (Miles & Huberman, 1994) ölçütüne göre, araştırmada elde edilen ses ve yazılı metinlerin aktarımı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Metne dönüştürülen sözcük ve sözcüklerin bağlam yorumları araştırmacılar tarafından incelenerek dönütlerdeki tutarlılık kontrol edilmiştir. Teyit edilebilirlik ölçütü kapsamında ise çalışmada elde edilen veriler ve verilerin analizinde ulaşılan bulgular, katılımcıların onayına sunulmuştur.

Araştırma Etiği

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirisi gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

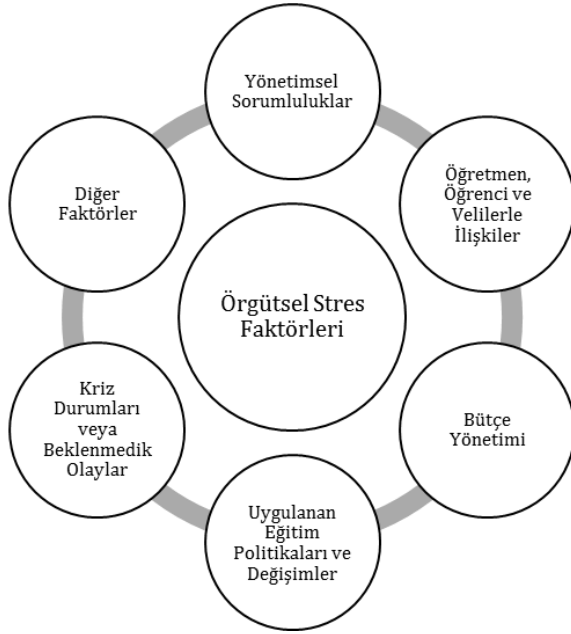
Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.06.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2024.06

BULGULAR

Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışma iki ana tema altında değerlendirilmiştir. Birinci tema, okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörleri, ikinci tema ise yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarıyla baş etmede kullandıkları stratejilerdir.

Şekil 1**Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörleri**

Şekil 1’de görüldüğü üzere, yöneticilerin yaşadıkları örgütsel stres faktörleri ana temasına ilişkin alt temalar aşağıda açıklanmaktadır.

Yönetimsel Sorumluluklar

Okul yöneticilerinin yönetimsel sorumluluklarla ilgili daha çok görev dağılımları, çalışanların fazla rapor alması, evrak işleri, üst yönetimin istekleri ve güvenliği sağlama konularında stres yaşadıkları görülmüştür. Örneğin görev dağılımı konusunda stres yaşadığını ifade eden bir okul yöneticisinin “Görev dağılımları ile ilgili bazen idarecilere hiç anlamadıkları konularda görevler vermek zorunda kalıyoruz” (K14) ifadesinden anlaşılacağı üzere, görev dağılımları yapılırken ilgili alanda iş tecrübesinin olup olmamasına bakılmaksızın okul yöneticisinin sadece görevi üstlenecek birisi olarak değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Bu durum başka bir katılımcının “Herhalde göreve ilk başladığım yıllardı, tam olarak ne yapacağımı bilemedim, işi nasıl yöneteceğimi bilemedim ama görev verilince yapmak zorunda kaldım bu noktada stres yaşadım” (K10) şeklindeki ifadeleri ile örtüşmektedir.

Yönetimsel sorumluluklar kapsamında okulda çalışanların fazla rapor alması da okul yöneticileri tarafından en çok belirtilen stres faktörleri arasında yer almıştır. Bu konuda bir yönetici,

“Öğretmen rapor aldığı ya da izinli olduğunda derslerin boş geçme durumu çok ciddi olarak stres yaratan durumlar arasında, görevlendirilecek öğretmen bulamıyorsunuz özellikle nöbetçi öğretmenin dersi olduğunda” (K14)

şeklinde görüş belirterek nöbet günü rapor alan öğretmenlerden dolayı yönetimsel olarak o günlerin daha stresli geçtiğini ifade etmiştir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin yönetimsel açıdan karşılaştıkları stres kaynaklarının geniş ve çeşitli olduğunu göstermekle birlikte özellikle görev dağılımları ve çalışanların fazla rapor alması gibi konularda stres yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmen, Öğrenci ve Velilerle İlişkiler

Araştırmada, okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörleri arasında öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkilerin de önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Bu alt temaya göre okul yöneticilerinin en çok veli beklentileri, istek ve şikayetleri, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmemeleri, yaşanan iletişim problemleri, öğrencilerin akademik başarıları ve öğretmenlerin ders programı talepleri konularında stres yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin

öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi hususunda stres yaşadığını vurgulayan bir okul yöneticisi

“Öğretmenlerin görevlerini vaktinde yapmaması ve yöneticilerin öğretmenlere yaptırım uygulamakta zorlanması ve işlerin aksamaması için yöneticilerin öğretmenlerin yapmadıkları veya yapmak istemedikleri görevleri üstlenmesi stres yaratan bir durum” (K7)

şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Benzer düşüncelere sahip bir başka okul yöneticisi

“İşlerin zamanında öğretmenler tarafından yapılmamasını örnek verebilirim. Çalışmaların yapılması için önceden tarih verilmesine rağmen zamanında öğretmenler görevlerini yapmadığında bu görevleri yapmak okul yöneticisine kalıyor” (K8)

şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerden kaynaklı yaşanan stresi bir başka okul yöneticisi “Öğretmenler daha çok derse geç geliyorlar ve erken çıkıyorlar veya hasta olmadıkları halde rapor alıyorlar” (K12) sözleriyle ortaya koymuştur. “*İnsan ilişkilerinde stresin olmaması imkânsız gibi bir şey, daha çok personel kaynaklı stresler oluyor çünkü öğrencileri bir şeye yönlendirmek için önce öğretmenleri o işe motive etmek lazım*” (K13) ifadeleri de okul yöneticilerinin öğretmenlerin görevlerini yerine getirmemelerinden kaynaklı yaşadıkları stresi destekler niteliktedir.

Veliler ve öğrencilere ilişkin stres faktörleri arasında yöneticilerin en çok vurguladığı konu yüksek veli beklentileri ile karşılanamayan ve çözüm bulunamayan istek ve şikayetler olmuştur. Konuya ilişkin bir katılımcı

“Veliler bizi strese sokuyor yani velilerin olayı tek taraflı anlamaları sadece öğrencilerin söylemiyle hareket etmeleri tepkisel olarak bize gelip bir de üst perdede biraz ukala tavırlarla olaya girmeleri bizi strese sokuyor” (K11)

şeklinde görüş belirterek velilerden kaynaklı yaşadığı stresi ortaya koymuştur. Bir başka yönetici “*Velilerin en çok üzerinde durduğu şey öğrenci başarısı. Veli öğrencinin başarısının düşmesini öğrenciden çok okula ve başka dış etkenlere bağlıyor*” (K13) ifadesi ile öğrencinin akademik başarısında velinin tüm sorumluluğu okula yüklemesinden ve buna bağlı olarak yüksek beklenti içerisinde olmasından kaynaklı stres yaşadıklarını dile getirmiştir. Velilerin, öğrencilerin akademik başarılarını tamamen okulun sorumluluğu olarak görmelerinin ve bu beklentiye sürekli olarak yüksek tutmalarının, yöneticilerin stresini önemli ölçüde artırdığı söylenebilir.

Bütçe Yönetimi

Okul yöneticilerinin örgütsel stres yaşadıkları bir diğer önemli konu bütçe yönetimiyle ilgilidir. Yöneticiler bütçe yönetimine ilişkin maddi kaynak yetersizliği, okulun fiziki ihtiyaçları, personel yetersizliği ve bağışlarla ilgili konularda stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre özellikle maddi kaynak yetersizliğine bağlı stres yaşayan bir yönetici

“Bütçemiz olmadığı için sıfır bütçe ile okul yönetmeye, faaliyetleri yürütmeye çalışıyoruz. İlçe desteği yerine göre alıyoruz ama yeterli olmuyor, tamamen okul kendi bütçesiyle dönüyor diyebilirim” (K6)

sözleriyle görüşünü ifade etmiştir. Bu konuda başka bir okul yöneticisi “*İşkur’un verdiği eleman azlığı, bütçe yetersizliğinden dolayı sosyal ve kültürel faaliyetlerin olmaması, okulun bakım ve tadilatında sıkıntılar oluşturuyor ve stres yaşıyoruz*” (K7) ifadesiyle benzer şekilde bütçe yönetimi konusunda yaşanan zorluk ve stresin altını çizmiştir. Bir başka katılımcı “*Tamir tadilat ve küçük onarımlarla ilgili çok ciddi sıkıntılar yaşıyoruz*” (K14) ifadesi ile okul yöneticilerinin kendi imkanlarıyla maddi sıkıntılarını aşmaya çalıştıkları için stres yaşadığını belirtmiştir. Bütçe yönetiminde bağışların önemine vurgu yapan bir yönetici (K3)

“Şimdi okulların genellikle bütçeleri velilerimizden gelen yardımla dönmekte. Okul hizmetlilerinin maaşları, okulun temizlik, bakım, onarım ve benzeri diğer giderleri velilerimizden gelen yardımlarla karşılanıyor. Bu yardımların yetersiz olması bütçe yönetiminde bizi zora sokuyor ve ciddi manada stres yaşıyoruz.” (K3)

şeklinde ifade etmiştir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin bütçe yönetiminde karşılaştıkları en önemli stres faktörünün maddi kaynak yetersizliği olduğunu göstermiştir. Yöneticiler, maddi sıkıntıları aşmaya çalışırken, kendi imkanlarının yetersiz kaldığını ve bu nedenle velilerden destek almak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Bu durumun yöneticilerin maddi kaynakların yönetimi konusunda stres düzeylerini artırdığını söylemek mümkündür.

Uygulanan Eğitim Politikaları ve Değişimler

Okul yöneticilerinin uygulanan eğitim politikaları ve değişimlerle ilgili daha çok son anda alınan kararlar ve ikili eğitim uygulamaları konularında stres yaşadıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörleri arasında özellikle uygulanan eğitim politikalarında son anda alınan kararların okul yöneticilerinde önemli bir stres faktörü oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuda bir okul yöneticisi

“Özellikle son dönemde süreç içerisinde ani değişimler oluyor. Bir anda alınan kararlar idare olarak bizleri zor durumda bırakıyor. Örneğin seçmeli dersler konusunda bu sene içerisinde ani değişimler oldu bu da idare olarak bizleri zor durumda bıraktı çünkü seçmeli dersler normalde bir önceki yıldan planlanarak uygulanır. Bu yıl ani bir değişimle seçmeli derslerle ilgili uygulamalarımızı sil baştan yeniden yapmak zorunda kaldık” (K3)

şeklindeki ifadesiyle son anda alınan kararların kendilerinde oluşturduğu strese dikkat çekmiştir. Bu yönetici görüşü başka bir katılımcının “*idarecilere danışılmadan alınan kararlarda ciddi strese giriyoruz, idareciye önceden haber verilmeden alınan kararlar işlerimizi zorlaştırıyor... Üstten gelen kararlar yöneticinin iş yükünü artırıyor*” (K7) sözleriyle paralellik göstermiştir. Benzer şekilde başka bir okul yöneticisinin

“Son zamanlarda uygulanan eğitim politikaları yüzünden yaptığımız işi sil baştan yapmak zorunda kalıyoruz. Sık değişimlerin ve kötü değişimlerin dönem ortasında olması bizi zorluyor. Örneğin ortak sınavlarda planlama yapmak bizleri çok zorladı. Birinci dönem sonunda gelen faaliyetlerin planlaması bizlere ekstradan iş yükü oldu. Faaliyetler yazısı geç geldiği için pazar günü bile mesai yaptık. Daha önceden haber verilmediği için faaliyetler planlı gerçekleşmedi ve bu durum bizler için strese neden oldu.” (K8)

ifadesi okul yöneticilerinin son anda eğitim politikaları kapsamında yapılan düzenlemelerden ve değişimlerden dolayı stres yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, ani kararların isteğe göre değil de mecburi uygulamalara dayatılmasından yaşanan stresi başka bir okul yöneticisi

“Uygulanan eğitim politikaları ve değişimler, plansız bir değişim ve ekonomi politikası olduğu için son dakikada verilen kararlar ve bu kararların isteğe göre değil de mecburen uygulanması gerektiğinin belirtilmesi iş yönetimi açısından şapkadan tavşan çıkarmaya benziyor” (K2)

sözleriyle ifade etmiştir.

Kriz Durumları veya Beklenmedik Olaylar

Okul yöneticilerinin kriz durumları veya beklenmedik olaylarla ilgili en çok velinin olumsuz tutum ve davranışları, öğrenci sağlık problemleri ve öğrenciler arası çatışma konularında stres yaşadıkları görülmüştür. Bunlardan velinin olumsuz tutum ve davranışları, okul yöneticilerinin en çok stres yaşadıkları faktör olarak ortaya çıkmıştır. Konuya ilişkin bir okul yöneticisi

“Odama bağırp çağırarak gelen bir veliye karşı hiçbir şekilde alttan alamıyorum. Bağırın bir insana, küfreden birisine beyefendi bağırmanın şöyle geçin sakinleşin filan demenin bir etkisi olmuyor, hak ettiğini de düşünmüyorum açıkçası. Onun için ben direkt lütfen burası okul, eğitim öğretim yapılıyor, sizi okul dışına alalım diyerek veliyi okul dışına çıkartmaya çalışıyorum. Çıkaramadığımda mecburen gergin stresli bir ortam oluşuyor ve bazen veliyle bire bir tartışmak kavga etmek zorunda kalıyorum” (K15)

ifadesiyle velinin beklenmeyen olumsuz tutum ve davranışlarının kendisinde oluşturduğu strese işaret etmiştir. Yine beklenmedik olaylarla ilgili kendisinde en çok stres oluşturan durumun

öğrencilerin sağlık problemleriyle ilgili olduğunu vurgulayan bir okul yöneticisi *"...genelde öğrencilerin sağlığıyla ilgili acil durumlar olduğunda bir stres yaratır diğerleri biraz daha buna göre ikinci plana alınabilecek stresler buna da acil müdahale gerektiği için..."* (K2) şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Kriz durumları veya beklenmedik olaylarla ilgili stres faktörlerine ilişkin başka bir katılımcı *"Kriz durumlarında beklenmedik olaylar, genellikle veli kaynaklı oluyor, veli kaynaklı olduğu için de çözüm üretmek zorlaşıyor"* (K12) sözlerini ekleyerek özellikle veli kaynaklı problemlerin çözümünde zorlandıklarını ve stres yaşadıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde stres faktörü olarak velinin olumsuz davranışlarına odaklanan başka bir okul yöneticisi *"Öğrencinin başına bir şey geliyor, öğrenciyle uğraşırken velinin gelip bir yandan yanlış müdahale etmesi bizim işimizi daha da zorlaştırıyor"* (K13) şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Diğer Faktörler

Okul yöneticilerinin örgütsel strese neden olan diğer faktörler alt temasında en çok kadın yönetici olma, sosyo-ekonomik şartlar ve mevzuattan kaynaklı işlemler konularında stres yaşadıkları görülmüştür. Konuya ilişkin bir kadın okul yöneticisi *"Kadın yönetici olmak benim için bir stres kaynağı, görev dağılımlarında cinsiyetten kaynaklı adaletsizlikler yapılıyor"* (K6) şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüş başka kadın okul yöneticisinin *"...okul içinde planlanan faaliyetlerde kadın müdür yardımcısına önceden bilgi verilmiyor"* (K7) sözleriyle örtüşmüştür. Sosyo-ekonomik şartlardan kaynaklı yaşadığı stresi dile getiren bir okul yöneticisi

"...velilerin kendi aralarında kavgaları, kültür farklarının olması bulunduğunuz yerin sosyo-ekonomik şartlarının eğitim öğretime direkt etki etmesi stres sebebi diyebilirim, bazı veliler çocuğuna yatırım yapmayı severken; bazıları okulu gelir kaynağı olarak görüyor" (K1)

şeklinde görüş belirtmiştir. Mevzuattan kaynaklı yaşanan strese vurgu yapan bir yönetici ise *"Öğretmenler mevzuata uymadıkları zaman öğretmenleri uyarmakta stres yaşıyorum"* (K6) şeklinde görüşünü ifade ederken; benzer görüşe sahip bir başka okul yöneticisi

"Örneğin ŞÖK toplantısı sonunda tutanak getirilmesi gerekiyor... Öğretmenlerin üçü getiriyor beşi getiriyor ama tüm hatırlatmalarımıza rağmen getirmeyen yine de 1, 2 kişi çıkıyor buna nasıl bir işlem uygulayacağız ne yapacağız..." (K11)

ifadeleriyle yaşadığı stresi uygulama sürecinden bir örnekle açıklamıştır.

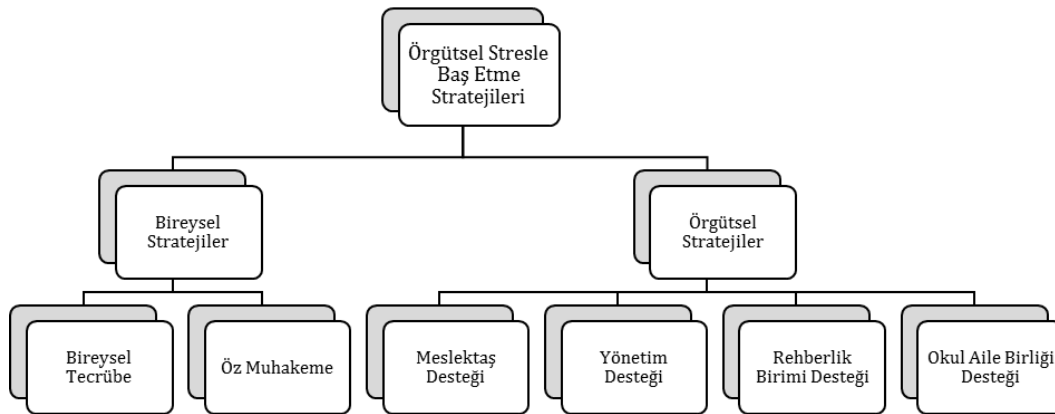
Cinsiyet, sosyo-ekonomik koşullar ve mevzuattan kaynaklanan işlemler nedeniyle yöneticilerin yaşadıkları örgütsel stres değerlendirildiğinde, özellikle kadın yöneticilerin görev dağılımlarında cinsiyet temelli adaletsizlikler ve faaliyetlerde yeterince bilgilendirilmemek gibi konularda stres yaşadıkları görülmüştür. Bu durumun kadın yönetici olmanın getirdiği ek zorlukları ve cinsiyet eşitsizliğini vurguladığını söylemek mümkündür. Yöneticiler için sosyo-ekonomik koşulların da önemli bir stres kaynağı olarak öne çıktığı dikkat çekmektedir. Okul yöneticileri, velilerin sosyo-ekonomik durumlarının ve farklı kültürel arka planlarının eğitim sürecine olan etkileriyle başa çıkmak zorunda kalmakta ve stres yaşamaktadırlar. Ayrıca mevzuattan kaynaklı işlemler de yöneticiler için ciddi bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Özellikle öğretmenlerin mevzuata uymaması durumunda sürecin yönetilmesinde yaşanan aksaklıklar, yöneticilerin stres yaşamalarına neden olmaktadır.

Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin alt temalar birlikte ele alındığında, bu faktörlerin birbirleriyle iç içe geçmiş ve karşılıklı etkileşim halinde olan karmaşık bir yapı sergilediği söylenebilir. Öyle ki yönetimsel sorumluluklar, bütçe yönetimi, eğitim politikaları ve değişimler, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkiler gibi alt temaların her biri bağımsız olarak stres kaynağı oluştururken, bu temalar bir araya geldiğinde yöneticiler için çok boyutlu ve derinleşen bir stres ağı oluşturabilmektedir. Farklı bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yaşadığı örgütsel stres, bu alt temaların birbirleriyle etkileşim halinde olması nedeniyle karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergileyebilmektedir. Her bir alt tema, diğerleriyle birleşerek yöneticiler için daha yoğun ve yönetilmesi zor bir stres ortamı yaratabilmekte ve bu durum yöneticilerin hem bireysel hem de profesyonel kapasitelerini zorlayabilmektedir. Bu bağlamda, yönetimsel sorumluluklar alt temasının, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkiler alt temasıyla doğrudan

ilişkili olduğu söylenebilir. Örneğin okul yöneticilerinin görev dağılımlarında yaşadıkları zorluklar ve çalışanların fazla rapor alması gibi durumlar, öğretmenlerin derslere düzenli olarak katılamamalarına ve bu nedenle öğrencilerin akademik başarılarının düşmesine yol açabilmektedir. Bu durumda veli beklentilerinin karşılanamaması, yöneticiler üzerinde baskının artmasına yol açabilmektedir. Öğretmenlerin iş yüklerini yerine getirememesi nedeniyle yöneticiler, öğretmenlerin görevlerini üstlenmek zorunda kalabilmekte ve bu da yöneticilerin iş yükünü artırarak daha fazla strese sebep olabilmektedir. Diğer taraftan bütçe yönetimi alt teması, eğitim politikaları ve kriz durumları alt temasıyla ilişkilendirilebilir. Eğitim politikalarındaki değişiklikler, okulun mevcut bütçesi ile gerekli yeniliklerin ve düzenlemelerin yapılmasını zorlaştırabilmektedir. Okullarda ani değişikliklerle birlikte gelen ek maliyetler veya fiziki gereksinimler, kısıtlı bütçe nedeniyle karşılanamayabilmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin kaynak yaratma konusunda daha fazla çaba sarf etmelerine ve dolayısıyla daha fazla stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Diğer faktörler alt teması kapsamında kadın yöneticilerin cinsiyet temelli ayrımcılıkla karşılaştıkları durumlar, yönetimsel sorumluluklar ve bütçe yönetimi gibi diğer alt temalarla kesiştiğinde yöneticiler için daha yoğun bir stres kaynağı oluşturabilmektedir. Örneğin, kadın yöneticilere görev dağılımında cinsiyet temelli adaletsizliklerin yapılması, onların hem yönetimsel sorumluluklarını yerine getirme hem de okul içi ilişkileri yönetme kapasitelerini zorlayabilmektedir. Okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik şartları da bütçe yönetimi ve velilerle ilişkileri doğrudan etkileyebilmektedir. Velilerin ekonomik yetersizlikleri nedeniyle okula katkı sağlayamaması, bütçenin daha da kısıtlanmasına yol açarken, bu durum okulun temel ihtiyaçlarını karşılamada yöneticilere daha fazla yük bindirerek onların stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, mevzuattan kaynaklanan işlemler, özellikle öğretmenlerin görevlerini yerine getirmediği durumlarda yöneticiye ek iş yükü olarak geri dönebilmekte ve bu da okul yöneticisi için hem yönetimsel hem de ilişkisel açıdan bir stres kaynağı oluşturabilmektedir. Okul yöneticileri için stres faktörü olarak görülen alt temalar arasındaki tüm bu etkileşimlerin, yöneticilerin hem bireysel hem de profesyonel kapasitelerini zorlayarak onların iş yükünü ve sorumluluklarını daha da artırdığı ve strese yol açtığı söylenebilir.

Şekil 2

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stresle Baş Etmede Kullandıkları Stratejiler



Şekil 2’de görüldüğü üzere, yöneticilerin örgütsel stresle baş etmede kullandıkları stratejiler ana temasına ilişkin alt temalar ve kodlar aşağıda açıklanmaktadır.

Bireysel Stratejiler

Bireysel stratejiler alt temasında okul yöneticilerinin, stresle baş etmede bireysel tecrübelerinden ve öz muhakeme becerilerinden yararlandıkları görülmüştür. Bu konuda bir okul yöneticisi “*stresle başa çıkmada daha çok tecrübelerimizi kullanıyoruz*” (K4) ifadesini kullanmıştır. Başka bir okul yöneticisi “*Mümkün olduğunca soğukkanlı davranıp izah etmeye çalışırım. İnsanlara anlatabildiğimiz kadarıyla anlatmaya çalışıyoruz. İletişim iyi olduğu sürece*” (K5) ifadesini kullanmıştır.

Şafak ŞAN OĞUZ, Sevdâ KATITAŞ

Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının ve stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi

problem aşıyor" (K9) şeklinde görüş belirterek stresle baş etmede iletişimin önemine vurgu yapmıştır. Öz muhakeme yeteneğinin önemine işaret eden bir yönetici ise *"Örgütsel stres kaynaklarıyla baş etmede önce kendi içimde krizi çözüp, çözüm bulup sonra sorun yaratan ile konuşurum"* (K6) ifadelerine yer vermiştir.

Okul yöneticilerinin örgütsel stresle başa çıkmada kullandıkları bireysel stratejilerin tecrübe, etkili iletişim ve öz muhakeme yeteneği gibi unsurları içerdiği görülmektedir. Yöneticiler, karşılaştıkları stres faktörleriyle başa çıkmada, yılların getirdiği tecrübelerinden büyük ölçüde faydalanmaktadırlar. Bu durum, tecrübeli yöneticilerin zorluklarla başa çıkmada daha donanımlı olmaları ve geçmiş deneyimlerinin onları strese karşı daha dirençli hale getirmeleriyle açıklanabilir. Farklı bir ifadeyle, yöneticiler kullandıkları bireysel stratejilerle karşılaştıkları zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmekte ve dolayısıyla stresi de yönetebilmektedirler.

Örgütsel Stratejiler

Meslektaş desteği, yönetim desteği, rehberlik birimi desteği ve okul aile birliği desteği stresle baş etmede kullanılan örgütsel stratejiler kapsamında yönetici görüşleriyle ortaya konmuştur. Bu konuda bir okul yöneticisi *"Kurum içerisindeki iletişimden bahsedilen okul iklimini düzgün tuttuktan sonra yardıma ihtiyaç duyduğumda yardım isterim, arkadaşlarımdan destek görerek aşmaya çalışırım"* (K2) sözleriyle stresle baş etmede meslektaş yardımı aldığını belirtmiştir. Yönetimden destek alarak stresle baş etmeye çalıştığını ifade eden bir başka yönetici *"Benden kıdemli müdür yardımcıma danışırım, müdürümle konuşurum ve problemin üstesinden gelirim"* (K6) sözleriyle görüşünü ifade etmiştir. Bir başka okul yöneticisi ise

"Bunu ekibe dağıtmayı önemsiyorum, stresi bölüşmek ve güçlü olan yönlerimizi birleştirmek zayıf yönlerimizi de yine paylaşmayı anlamlı buluyorum" (K14)

sözleriyle ekip çalışmasının stresle baş etmede önemli bir strateji olduğunu vurgulamıştır. Katılımcılardan K8 stresle baş etmede kullandığı stratejinin okul aile birliği desteği olduğunu *"Okul aile birliği veliler ile iletişime geçiyor, veli desteği sağlanıyor. Taşıma olaylarında destekleme yaptılar, okul aile birliği bu konuda koordinasyonu sağlıyor"* sözleriyle ifade etmiştir. Katılımcılardan K3 ise *"Veliyi okula çağırıyoruz, durumu anlatıyoruz, okul rehber öğretmenlerimizi devreye sokuyoruz ve çözülecek problemleri konuşarak çözüyoruz"* sözleriyle rehberlik birimin problemleri çözmeye ve dolaylı yoldan stresi azaltma konularındaki desteğine ve önemine değinmiştir. Bu görüş başka bir okul yöneticisinin *"Karşılaştığımız örgütsel stres kaynaklarında rehberlikten yardım alıyoruz"* (K7) sözleriyle de paralellik göstermiştir.

Yönetici görüşlerine göre, stresle başa çıkmada kullanılan örgütsel stratejiler arasında meslektaş desteği, yönetim desteği, rehberlik birimi desteği ve okul aile birliği desteği ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler, stresle başa çıkmada bireysel stratejilerin yanı sıra kurum içindeki diğer kaynaklardan da yararlanmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel destek mekanizmalarının stres yönetiminde önemli olduğu ve yöneticilere stresle başa çıkmada kullanabilecekleri etkili yöntemler sunduğu söylenebilir. Bu stratejiler, yöneticilerin iş yükünü hafifletme, dayanışmayı artırma ve stresi azaltma konularında etkili çözümler sunabilmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları ve bu stres kaynaklarıyla baş etmede kullandıkları stratejiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre, yöneticilerin yönetsel sorumluluklar, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkiler, bütçe yönetimi, uygulanan eğitim politikaları ve değişimler, kriz durumları veya beklenmedik olaylar kapsamında örgütsel stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmada yönetsel sorumluluklarla ilgili yöneticilerin en çok görev dağılımlarındaki belirsizlik ve dengesizlik, çalışanların fazla rapor alması, evrak işleri, üst yönetimin istekleri ve güvenliği sağlama konularında stres yaşadıkları bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, görev dağılımlarındaki belirsizlikler ve adaletsizlikler, yöneticilerin iş yükünü artırmakla birlikte

onları hâkim olmadıkları konularda sorumluluk almaya sevk ederek stres yaratmakta ve dolayısıyla işlerini etkin bir şekilde yapmalarını zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan çalışanların sık rapor alması, hem yöneticilerin iş planlamasını aksatmakta ve stres yaşamalarına neden olmakta hem de diğer çalışanlar (örn. nöbetçi öğretmenler) üzerinde ek yük oluşturmaktadır. Alanyazında benzer bulgular ortaya koyan çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin İlbasan'ın (2022) okul müdürleriyle yürüttüğü çalışmada, okul müdürlerinin görev tanımı belirsizliği, yetki-sorumluluk dengesizliği ve iş yükü fazlalığından kaynaklı stres yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Altıntaş'ın (2014) çalışmada, iş yerinde yaşanan stresin iş rollerindeki belirsizlikler, rol çatışması, rutin işler, kişilik-rol uyumsuzluğu, iş ilişkileri, iş yükü ve iş güvensizliği gibi nedenlerle ortaya çıktığı bulunmuştur. Örgütlerdeki rol tanımlarındaki belirsizliğin, baskının, plansızlığın, yüksek iş yükü ve çalışma saatlerinin, yöneticilerden farklı talep ve beklentilerin olmasının, meslektaşlar ile üstler arasındaki anlaşmazlıkların strese yol açtığına yönelik kanıtlar sunan farklı araştırmalar (Baltaş & Baltaş, 2013; Can, 2022; Yüksel, 2003) da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Yurt dışında yürütülen araştırmalar incelendiğinde de yoğun iş yükü, idari işlerin karmaşıklığı, sorumlulukların fazlalığı, sıklıkla gerçekleşen telefon aramaları nedeniyle işin sürekli kesintiye uğraması ve yetiştirilmesi gereken son tarihli işler, okul yöneticilerinin karşılaştığı yaygın stres faktörleri arasında yer almaktadır (Cox vd., 2000; Grimshaw, 1999; Sutherland & Cooper, 2000). Bu sonuçlar, yönetsel görevlerin yerine getirildiği ülke veya alan fark etmeksizin, yöneticilik işlerinin ortak özelliklere sahip olduğu ve benzer konularda strese yol açtığı görüşünü desteklemektedir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörleri arasında öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkilerin de önemli bir yere sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri bu konuda en çok veli beklentileri, istek ve şikayetleri, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmemeleri, yaşanan iletişim problemleri, öğrencilerin akademik başarıları ve öğretmenlerin ders programı talepleri konularında stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmacılar okul müdürlerinin öğretmenlerle ve velilerle yaşadıkları sorunlara odaklanarak öğretmenlerde görev bilinci eksikliği, derse giriş saatlerine dikkat etmeme, nöbet görevine vaktinde gelmeme, nöbet yerinde bulunmama, ders planları ve diğer evraklara ilişkin raporların zamanında teslim edilmemesi, veli iletişim eksikliği, öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim zayıflığı gibi konulara dikkat çekerek yöneticilerde strese yol açan sorunları ortaya koymuştur. Yöneticilerin iletişimde yaşadıkları sorunları vurgulayan benzer başka bir çalışmada (Aydın vd., 2020) okul müdürlerinin çeşitli paydaşlarla yaşadıkları iletişim sorunlarının önemli bir stres kaynağı olduğu vurgulanmıştır. Leithwood ve Jantzi (2000) de benzer şekilde okul yöneticilerinin stres faktörlerini belirlemede özellikle öğretmenler, öğrenciler ve velilerle kurdukları ilişkilere dikkat çekmiştir. Araştırmacılar okullarda farklı paydaşların beklentilerini yönetimin getirdiği zorluklara odaklanmış ve okul yöneticilerinin stres faktörlerini bu zorluklar kapsamında ele almıştır. Okul yöneticileri hem akademik başarıyı sağlama hem de olumlu bir okul iklimi oluşturma sorumluluğunu taşıırken, bu iki hedefin çakışması onlarda ciddi bir strese yol açabilmektedir (Tschannen-Moran, 2001). Diğer taraftan, okul yöneticileri için önemli stres kaynaklarından bir diğeri velilerle olan ilişkilere dayanmaktadır. Veliler, çocuklarının akademik başarıları ve okul deneyimleri konusunda genellikle yüksek beklentilere sahip olabilmektedir. Bu durum yöneticiler üzerinde bu talepleri karşılama noktasında baskı yaratabilmektedir (Leithwood vd., 2006). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin stres düzeylerini azaltmak ve işteki verimliliklerini artırmak için, velilerle, öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, yöneticilerin iş tatminini artıracak gibi okulların genel performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Farklı bir ifadeyle, paydaşlar arasında iletişim becerilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerde sorumluluk bilincinin artırılması ve veli beklentilerinin makul seviyede tutulması ile okul yöneticilerinin bu konuda yaşadıkları sorunlar giderilebilir ve bu sorunlardan kaynaklı yaşadıkları stres de azaltılabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin en çok stres yaşadıkları bir diğer konunun bütçe yönetiminde yaşadıkları sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin maddi kaynak

yetersizliği, okulun fiziki ihtiyaçlarının karşılanamaması, personel yetersizliği ve bağışlarla ilgili konularda yaşanan sorunlardan kaynaklı stres yaşadıkları bulunmuştur. Yöneticilerin maddi sorunları çözmeye çalışırken, mevcut kaynaklarının yetersiz olduğu ve bu nedenle velilerden destek istemek zorunda kaldıkları araştırma bulgularıyla ortaya konmuştur. Maddi kaynak yetersizliğinin okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların başında geldiğini kanıtlayan araştırma bulguları (Aslanargun & Bozkurt, 2012; Cinkir, 2010; Demir, 2016; Mirici vd., 2003; Sarıce, 2006) mevcuttur. Bu çalışmalarda merkezi bütçeden okullara yeterli kaynak sağlanmaması, kaynak sağlama süreçlerinde gecikmeler yaşanması ve okulların fiziksel ihtiyaçlarının yeterince göz önünde bulundurulmaması nedenleriyle sorunların yaşandığı vurgulanmıştır. Okullardaki maddi kaynak yetersizliğine yönelik sorunları materyal ve teknoloji eksikliği gibi fiziki koşulların, kalabalık sınıflar, derslik sayılarındaki yetersizlik ve personel eksikliği gibi diğer zorlukların ve mevzuattan kaynaklı sorunların izlediğine yönelik bulgular ortaya koyan çalışmalar (Can, 2022; Çevik, 2019; Cinkir, 2010; Demir, 2016; Memduhoğlu & Meriç, 2014; Sarıce, 2006) da bulunmaktadır. Bu konuda Karataş ve diğerleri (2019) Türkiye'deki okul yöneticilerinin yetki açısından kısıtlı olduklarını belirterek okul yöneticilerinin asli görevlerinin dışında okulun güvenliğini sağlama, temizlik işlerini düzenleme ve okula maddi kaynak sağlama gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kaldıklarını vurgulamaktadır. Bu durumun okul yöneticilerinin asli görevlerine odaklanmalarını zorlaştırmakta birlikte stres yaşamalarına neden olduğu söylenebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, okul yöneticileri, genellikle sınırlı maddi kaynakları öğrenciler, çalışanlar ve okulun diğer farklı ihtiyaçlarını karşılamakla dengelemek zorundadır (Ladd & Fiske, 2008). Maddi kısıtlamalar nedeniyle bu ihtiyaçları karşılayamamak, okul yöneticilerinde yetersizlik ve hayal kırıklığı duygularına yol açabilmektedir. Okullarda finansal kaynaklar yetersiz olduğunda, yöneticiler fiziki yapı ve tesislerin bakımı, gerekli malzemelerin temini veya teknoloji yatırımı konusunda zorluk yaşayabilmektedir (Principe, 2024). Okullarda bu tür fiziksel ihtiyaçların karşılanamamasının, eğitim ortamının genel kalitesinde düşüşe neden olabileceği söylenebilir. Bu durum, öğrenciler, öğretmenler ve diğer paydaşların genel refahından sorumlu olduğu düşünülen yöneticiler için stresi daha da artırabilecek faktörler arasında gösterilebilir.

Çalışmada okul yöneticilerinin uygulanan eğitim politikaları ve değişimlerle ilgili özellikle son anda alınan kararlar ve ikili eğitim uygulamaları konularında stres yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel strese neden olan uygulanan eğitim politikaları ve değişimlerle ilgili yöneticiler, ani değişimlerin ve önceden planlanmadan yapılan düzenlemelerin, yönetsel faaliyetlerini zorlaştırdığını vurgulamıştır. Özellikle dönem ortasında yapılan değişimlerden ve bu değişimlerin plansız yürütülmesinden duydukları rahatsızlığı dile getiren yöneticiler, bu durumdan kaynaklı ek iş yükünden stres yaşadıklarını görüşleriyle ortaya koymuştur. Ayrıca, ani alınan kararların gönüllülük esası yerine zorunlu uygulamalara dayandırılması, yöneticiler açısından ek bir stres unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular Bakıoğlu ve Demiral'in (2013) okullarda yöneticiler üzerinde baskı ve strese yol açan belirsizliklerin incelendiği araştırmalarının bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmada eğitim politikalarında ve mevzuatta yaşanan sık değişimlerin belirsizliğe neden olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer bulgular sunan farklı çalışmalarda (Akçadağ, 2013; Erol, 1995; Kepenekçi, 2004) da bakanlık düzeyinde değişen politikalar, siyasetin yönetime karışması, mevzuatta yapılan sık değişiklikler ve bu değişikliklerin okullara zamanında duyurulmaması gibi yöneticiler için strese yol açan sorunlar ön plana çıkmaktadır. Benzer bulgular ortaya koyan yurt dışında yürütülmüş çalışmalara (Bergin & Solman, 1988; Eastman & Mirochnik, 1991) da rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda eğitim politikaları ve reformlarının getirdiği zorluklar ile kurallara ve yönetmeliklere uyum sağlamada yaşanan sorunlar, dünyanın farklı eğitim sistemlerinde görev yapan okul yöneticileri tarafından stres faktörü olarak bildirilmiştir. Bu benzer sonuçlar, eğitim sistemlerinin yapısal problemlerinin ve reform süreçlerinin evrensel olduğunu ve bu süreçlerin etkilerinin coğrafi sınırlara bağlı olmadığını göstermektedir. Farklı bir ifadeyle hem Türkiye'de hem de yurt dışında okul yöneticileri, eğitim reformları nedeniyle yeni kurallara ve yönetmeliklere uyum sağlamak zorunda kalabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin sadece kendi iş yüklerini değil, aynı zamanda öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının da bu değişikliklere uyum sağlama sürecini yönetmek

zorunda oldukları ve dolayısıyla stres yaşadıkları yönünde yorumlanabilir. Bu bulgular, eğitim sisteminde istikrarın ve planlamanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ani alınan kararların gönüllülük esasına dayandırılması yerine zorunlu uygulamalara dönüştürülmesi, yöneticiler açısından ek bir stres unsuru yaratabilmektedir. Bu tür uygulamalar, yöneticilerin işlerini planlama ve yürütme süreçlerinde aksaklıklara neden olmakta, onların motivasyonunu ve verimliliğini düşürebilmektedir. Bu bağlamda, eğitim politikalarında daha öngörülebilir ve planlı değişikliklerin yapılması, yöneticilerin iş yükünü azaltarak stres düzeylerini düşürebilir ve eğitim kurumlarının genel performansını artırabilir.

Araştırmada da ayrıca okul yöneticilerinin kriz durumları veya beklenmedik olaylarla ilgili velinin olumsuz tutum ve davranışları, öğrenci sağlık problemleri ve öğrenciler arası çatışma konularında stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bunlardan velinin olumsuz tutum ve davranışları, okul yöneticileri tarafından kendilerinde en çok stres oluşturan faktör olarak belirtilmiştir. Velilerin okul yöneticileri ile olan iletişimleri ve onlarla kurdukları iş birliği, öğrencilerin akademik başarısı ve okuldaki genel atmosfer üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hsing & Adnan, 2022). Bu nedenle, velilerin tutum ve davranışları, okul yöneticileri için önemli bir konudur ve bu konuda yapılan çalışmalar, bu ilişkinin karmaşıklığını ve etkilerini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır. Örneğin, velilerin çocuklarıyla ilgili beklentileri ve tutumları, çocukların okul başarısı üzerinde iz bırakabilmektedir (Gužíková & Mendelová, 2022). Ayrıca, velilerin okula karşı tutumları, çocuklarının okula olan bağlılığını ve motivasyonunu da etkileyebilmektedir (Marksteiner & Kruger, 2016). Bu nedenle, okul yöneticileri, velilerin tutum ve davranışlarına dikkat ederek, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini desteklemek için gerekli adımları atmalıdır. Diğer taraftan, velilerin olumsuz tutum ve davranışları, okul yöneticileri için çeşitli sorunları da beraberinde getirebilmekte ve onların stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Örneğin, velilerin okul politikalarına karşı çıkması veya okul yöneticileri ile iletişimde sorunlar yaşaması, okul yöneticilerinin liderlik rollerini zorlaştırabilmektedir (Tan, 2022). Ayrıca, velilerin talepleri ve beklentileri ile okulun gerçekçi hedefleri arasında denge kurmak da okul yöneticileri için önemli bir zorluk olabilmektedir (Slotkin, 2023). Bu durumda, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri geliştirerek bu konuda yaşadıkları zorlukların üstesinden gelmeleri ve stres düzeylerini azaltmaları önerilebilir.

Araştırmada yöneticilerin örgütsel stresle başa çıkmada kullandıkları örgütsel stratejiler arasında meslektaş desteği, yönetim desteği, rehberlik birimi desteği ve okul aile birliği desteği ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin stresle başa çıkmada bireysel tecrübe ve öz muhakeme becerileri gibi bireysel stratejilerin yanı sıra kurum içindeki diğer kaynakları da kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu konuda Yaman ve diğerleri (2002), kişilik özelliklerinin stres kaynakları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmekte ve içe dönük ve dışa dönük kişilik özelliklerinin yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerini belirleyebildiğini vurgulamaktadır. Cooper ve Sawaf (2000) ise liderlerin duygularını yönetme becerilerine sahip olmalarının önemine dikkat çekmektedirler. Bu becerilerin bireysel stratejiler kapsamında değerlendirildiğinde ve örgütsel destekle birlikte kullanıldığında stresle baş etmede daha etkili sonuçlar doğurabileceğini söylemek mümkündür. Babaoğlu (2006), okul yöneticilerinin iş stresi ve tükenmişlikle başa çıkmalarında sosyal desteğin önemine vurgu yapmaktadır. Sosyal destek, yöneticiler için örgütsel destek kapsamında hem meslektaşlar hem de üst yönetim tarafından sağlanabilir. Konuya ilişkin Uzun ve Yiğit (2011), örgütsel stres ve duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Meslektaş desteğinin bu bağlamda duygusal bağlılığı artırarak stresi azaltabileceği söylenebilir. Aynı şekilde, okul aile birliği desteği de önemli bir örgütsel strateji olarak değerlendirilebilir. Okul aile birlikleri hem yöneticilere hem de öğretmenlere destek sağlayarak, stresin azalmasına katkıda bulunabilir. Kısaca, bireysel ve örgütsel stratejilerin bir arada kullanılması yöneticiler için kapsamlı ve etkili bir stres yönetimi sağlayabilir. Bu nedenle, yöneticilerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde stresle başa çıkma stratejilerini geliştirmeleri ve bu süreçte gerekli destek mekanizmalarını kullanmaları önemlidir.

Sonuç olarak, bu araştırmada okul yöneticilerinin karşılaştıkları örgütsel stres kaynakları ve bu stresle başa çıkmada kullanılan stratejiler detaylı bir şekilde ortaya konmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin yönetsel sorumluluklar, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkiler, bütçe yönetimi, uygulanan eğitim politikaları ve kriz durumları gibi çeşitli alanlarda önemli stres faktörleri yaşadıkları görülmüştür. Buna göre yöneticiler, görev dağılımlarındaki belirsizlikler, çalışanların fazla rapor alması, evrak işleri, üst yönetimin talepleri ve güvenliği sağlama gibi yönetsel sorumluluklarla ilgili konularda yoğun stres yaşamaktadır. Ayrıca, veli beklentileri ve şikayetleri, öğretmenlerin zamanında görevlerini yerine getirmemeleri ve öğrencilerin akademik başarılarına yönelik baskılar da önemli stres kaynakları olarak öne çıkmaktadır. Bütçe yönetiminde maddi kaynak yetersizliği ve okulun fiziki ihtiyaçlarının karşılanamaması da sıkça karşılaşılan sorunlar arasında bulunmaktadır. Bununla birlikte, araştırmada uygulanan eğitim politikaları ve ani değişimlerin, yönetim faaliyetlerini zorlaştırarak yöneticilerde stres oluşturduğu tespit edilmiştir. Özellikle, son anda alınan kararlar yöneticiler için stres oluşturan önemli faktörler arasındadır. Ayrıca, kriz durumları ve beklenmedik olaylar kapsamında velilerin olumsuz tutumları, öğrenci sağlık problemleri ve öğrenciler arası çatışmalar da yöneticilerin karşılaştığı stres unsurları arasında bulunmaktadır. Bu stres faktörleriyle başa çıkmada, yöneticilerin meslektaş desteği, yönetim desteği, rehberlik birimi desteği ve okul aile birliği desteği gibi kurumsal stratejilerden yararlandıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra, bireysel stratejiler olarak yöneticilerin kullandıkları bireysel tecrübe ve öz muhakeme becerileri de önemli bir rol oynamaktadır. Bu sonuçlar, okul yönetiminde stres yönetiminin önemini vurgulamakta ve yöneticilerin karşılaştıkları stres faktörlerini minimize etmek için hem bireysel hem de kurumsal stratejilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Eğitim politikalarının uygulanmasında daha planlı ve öngörülü bir yaklaşım benimsenmesi, bütçe yönetiminde kaynakların daha verimli kullanılması ve okullara merkezi bütçeden ayrılan desteğin artırılması, yöneticilerin stres düzeyini azaltmada etkili olabilecek öneriler arasında yer almaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin stresle başa çıkmak için kapsamlı stratejiler geliştirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, okullarda hem bireysel hem de kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, bu stresi hafifletmede önemli bir rol oynayabilir. Bu nedenle yöneticiler ve öğretmenlerin birbirlerine destek olması ve stres faktörleriyle başa çıkma yöntemlerini paylaşmada teşvik edilmesi önerilebilir. Bu tür bir destek mekanizması, sadece bireysel stres yönetimini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda okullardaki genel örgüt iklimini de olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, eğitim-öğretim dönemlerinin başında okul müdürlerine yönelik stres yönetimi, motivasyon vb. konularda seminerler düzenlenmesi, onların morallerini artırarak işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayabilir ve stresle başa çıkmalarını kolaylaştırabilir. Okul yöneticilerinin karar verme süreçlerine etkin katılımı, kendilerini ilgilendiren konularda daha fazla kontrol sahibi olmalarına ve bu sayede stres seviyelerinin azalmasına yardımcı olabilir. Ayrıca yöneticiler üzerindeki aşırı iş yükünün azaltılması da önemli bir öneri olarak sunulabilir. Eğer yöneticilerin üzerindeki iş yükü hafifletilebilirse, bu durum sadece stres düzeyini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda yöneticilerin okullarıyla daha sağlam bir şekilde bütünleşmelerine de olanak tanıyabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada katılımcı ve yöntem açısından çeşitli sınırlılıklar yer almaktadır. Katılımcı açısından araştırma, İstanbul ili Ümraniye ilçesinde devlet okullarında ortaokul kademelerinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır. İleriki araştırmalarda İstanbul'un farklı ilçeleri ve Türkiye'nin farklı illerinden farklı okul kademelerinde görev yapan okul yöneticileri de araştırmaya dahil edilerek bu sınırlılık aşılabılır. Araştırmada sadece nitel araştırma yaklaşımının kullanılması yöntem açısından bir sınırlılıktır. Nicel yaklaşım veya karma yöntem araştırmaları dikkate alınarak yürütülecek araştırmalarla bu sınırlılık azaltılabilir.

Destek ve Teşekkür

Bu çalışma Şafak Şan Oğuz'un, Dr. Öğr. Üyesi Sevda Katıtaş danışmanlığında hazırladığı "Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi" başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem

projesinden üretilmiş olup, 17. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde özet bildiri olarak sunulmuştur. Yazarlar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanımız bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmanın yürütülmesinde birinci yazar, araştırma süreçlerini gerçekleştirmiş olup ikinci yazar bu süreçlere danışmanlık sağlamıştır. Makalenin yazım sürecinde ise tüm yazarlar eşit oranda katkı sağlamış, çalışmanın son halini okumuş ve onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.

Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.06.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2024.06

KAYNAKÇA

- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2691>
- Allen, R. J. (1983). *Human stress: Its nature and control*. McMillan Publishing Company.
- Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/572601>
- Altıntaş, E. (2014). *Stres yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Arrington, P. (2008). *Stress at work: How do social workers cope?* NASW Membership Workforce Study. National Association of Social Workers.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223336>
- Aydın, B., Günbey, M., & Kara E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194-1205. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2020.-655760>
- Aytaç, S. (2015). The sources of stress, the symptoms of stress and anger styles as a psychosocial risk at occupational health and safety: A case study on Turkish police officers. *Procedia Manufacturing*, 3, 6421-6428. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.915>
- Babaoğlu, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38), 9-36. <https://doi.org/10.15285/EBD.2013385564>
- Baltaş, A., & Baltas, Z. (2013). *Stres ve başa çıkma yolları*. Remzi Kitabevi.
- Bergin, M., & Solman, R. (1988). Perceptions of role related stress in senior educational executives and its relationship to their health. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 159-183. <https://doi.org/10.1108/eb009947>
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2016). Relationship between job stress and organizational commitment: An empirical study of banking sector. *Journal of Business Management and Economics*, 7(1), 29-37. [https://doi.org/10.18685/ejbme\(7\)1_ejbme-15-013](https://doi.org/10.18685/ejbme(7)1_ejbme-15-013)
- Camburn, E. M., Spillane, J. P., & Sebastian, J. (2010). Assessing the utility of a daily log for measuring principal leadership practice. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 707-737. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377345>
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433. <https://journals.iku.edu.tr/yed/index.php/yed/article/view/411>
- Chen, H., Wong, Y. C., Ran, M. S., & Gilson, C. (2009). Stress among Shanghai University Students. The need for social work support. *Journal of Social Work*, 9(3), 323-344. <https://doi.org/10.1177/1468017309334845>
- Cinkir, S. (2010). Problems of primary school headteachers: Problem sources and support strategies. *Elementary Education Online*, 9(3), 1027-1036. <https://core.ac.uk/download/pdf/230031596.pdf>
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte duygusal zekâ-yönetimde ve organizasyonda duygusal zekâ*. (Z. B. Ayman ve B. Sancar, Çev. Ed.). Sistem Yayıncılık.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work related stress*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. Springer.
- Çetinkaya, D., Karabulut, H., & Karabulut, Ü. (2024). Okul yöneticilerinin stres kaynaklarına ilişkin görüşleri. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-16. <https://www.ulusalegitimdergisi.com/index.php/pub/article/view/30/28>
- Çevik, G. B. (2017). Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerini yordamada öfke, yaşam doyumu ve stresle başa çıkmanın rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 283-305. <https://doi.org/10.15390/EB.2017.7039>
- Çevik, M. S. (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.013>
- Çevik, M. S., Neyişçi, N., & Erçetin, Ş. Ş. (2022). Okul yöneticilerinin stres kaynakları ve stresle baş etme yolları: Nitel bir çözümleme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 274-290. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2020065191>
- Çınkır, Ş., & Karaman Kepenekçi, Y. (2003). Öğrenciler arası zorbalık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 236-253. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10363/126858>
- Dağlı, A., & Han, B. (2017). Okul müdürlerinin görüşlerine göre Diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 892-904. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.1868>
- Demir, M. K. (2016) Problems encountered by school principals: Unchanging facts of changing Turkey. *The Anthropologist*, 23(3), 629- 640. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891983>
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 63-74. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108506>
- Eastman, M. S., & Mirochnik, D. A. (1991). *Stressed for success: A study of stress and the superintendency*. Center for Research and Education, College of Education, University of Maine.
- Eren, E. (2008). *Organizational behavior and psychology of management*. Beta Publishing Company.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108745>

- Gordon, A. T. (1994). Organizational stress and stress management programs. *International Journal of Stress Management*, 1(4), 309-322. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF01857999.pdf>
- Göksoy, S., & Argon, T. (2014). Debilitating and invigorating stress sources for teachers at schools. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(2), 245-271. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/646329>
- Grimshaw, J. (1999). *Employment and health: Psychosocial stress in the workplace*. The British Library.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Master, B. (2013). Effective instructional time use for school leaders: Longitudinal evidence from observations of principals. *Educational Researcher*, 42(8), 433-444. <https://cepa.stanford.edu/sites/default/files>
- Gužiková, L., & Mendelová, E. (2022). Parental attitudes and expectations as a determinant of children's success in school. *Proceedings of CBU in Social Sciences*, 3, 35-42. <https://doi.org/10.12955/pss.v3.302>
- Gülhan, S. E. (2019). *İş hayatında stres ve tükenmişlik sendromu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
- Günbayı, İ., & Akcan, F. (2013). İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 2(2), 195-224. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/646248>
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Nobel Yayınları.
- Hatiboğlu, E., & Radmard, S. (2014). İlk ve ortaokul yöneticilerinin stres kaynaklarının ve stres yönetimi stillerinin incelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 51-72. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/628228>
- Hsing, N., & Adnan, N. (2022). English teacher's perception on parental involvement towards motivation of esl learners. *Creative Education*, 13(11), 3739-3758. <https://doi.org/10.4236/ce.2022.1311237>
- İlbasan, H. (2022). Okul müdürlerinin örgütsel stres kaynakları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 239-256. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2563746>
- Kalkan, R. (2018). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin stres düzeylerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kaplan Sayı, A., & Kul, M. (2020). Examining the strategies used by school principals to cope with stress in an Istanbul context. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(1), 33-45. <https://doi.org/10.18844/cjes.v15i1.4436>
- Karadaş, H., Coşkun, B., & Katıtaş, S. (2023). Safety problems at schools according to school administrators' opinions. *Psycho-Educational Research Reviews*, 12(1), 134-150. <https://doi.org/10.52963/PERR Biruni V12.N1.09>
- Karakütük, K., & Özdoğan Özbal, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözmede kullandıkları teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(223), 33-60. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/789617>
- Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N., & Dağ, Ş. (2019). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2019*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları. <https://www.oncuyoneticiler.org.tr/index.php/turkiye-okul-yoneticileri-rapor>
- Karkockiene, D. (2011). Medicinos ir sveikatos mokslų studentų patiriamo streso ypatumai ir jo įtaka miego kokybei. *Visuomenės sveikata*, 2(53), 83-92. <https://www.researchgate.net/profile/Daiva-Karkockiene/publication>
- Kazak, E., & Evirgen, G. (2024). Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, öğrenci ve veli kaynaklı sorunlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 31-51. <https://doi.org/10.33206/mjss.1228813>
- Kepenekçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6), 159-174. <https://www.researchgate.net/profile/Yasemin-Karaman-Kepenekci/publication>
- Ladd, H. F., & Fiske, E. B. (2008). *Handbook of research in education finance and policy*. Routledge.
- Lainas, A. (2010). Local directors of school education in Greece: Their role and main sources of job stress. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 454-471. <https://doi.org/10.1177/1741143210368145>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. National College for School Leadership/University of Nottingham.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, Sage.
- Mahfouz, J. (2018). Principals and stress: Few coping strategies for abundant stressors. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 440-458. <https://doi.org/10.1177/1741143218817562>
- Marksteiner, T., & Kruger, S. (2016). Sense of belonging to school in 15-year-old students. *European Journal of Psychological Assessment*, 32(1), 68-74. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000333>
- McGregor, B. A., Antoni, M. H., Ceballos, R., & Blomberg, B. B. (2008). Very low CD19+ B-lymphocyte percentage is associated with high levels of academic stress among healthy graduate students. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 24(5), 413-418. <https://doi.org/10.1002/smi.1188>
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666. <https://www.researchgate.net/publication/326450067>
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, Sage.
- Mirici, İ. H., Arslan, M. M., & Özçelik, N. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Kırıkkale örneği. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 28(298), 29-40. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/2686/>
- Prilleltensky, I., Neff, M., & Bessell, A. (2016). Teacher stress: What it is, why it's important, how it can be alleviated. *Theory Into Practice*, 55(2), 104-111. <https://doi.org/10.1080/00405841.2016.1148986>
- Principe, S. E. H. (2024). Maintenance and other operating expenses (Mooe) fund utilization practices toward personnel productivity. *International Journal of Research Publications*, 149(1), 559-579. <https://doi.org/10.47119/IJRP1001491520246565>
- Rahul, C., Ali, H., & Munawar, N. A. (2019). Building performance service through transformational leadership analysis, work stress and work motivation (empirical case study in stationery distributor companies). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(1), 87-107. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i1.42>
- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Slotkin, R. (2023). Impact of a school-based social skills training program on parent-child relationships and parent attitudes toward school. *International Journal of Behavioral Development*, 47(6), 475-485. <https://doi.org/10.1177/01650254231198031>
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., & Stitzel Pareja, A. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125. <https://doi.org/10.1080/15700760601091200>
- Spillane, J. P., & Hunt, B. R. (2010). Days of their lives: A mixed-methods, descriptive analysis of the men and women at work in the principal's office. *Journal of Curriculum Studies*, 42(3), 293-331. <https://doi.org/10.1080/00220270903527623>
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (2000). *Strategic stress management: An organisational approach*. Springer.
- Tan, M. L. G. (2022). Role of school administrators in bullying prevention in state universities laboratory schools: Implication to pre-service training. *International Journal of Research Publications*, 94(1), 301-314. <https://doi.org/10.47119/ijrp100941220222836>
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005493>
- Turhan, M., & Turan, M. (2012). Ortaöğretim kurumlarında güvenlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 121-142. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108185>

- Ural, A. (2002). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 74-84. <https://avesis.gazi.edu.tr/yayin/629d3494-8b13-4097-bd79-1e4da5ca9ad0/okul-mudurlerinin-yonetsel-stres-kaynaklari>
- Urgan, S., & Küsbeci, P. (2022). Alışanlardaki belirsizliğe tahammülsüzlük ve yaşam tatmini arasında algılanan örgütsel stresin aracı rolüne yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 169-184. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1122046>
- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880303.pdf>
- Yaman, M., Bayrakçı, M., & Yaman, Ç. (2002). Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Eurasian Journal of Educational Research*, 9, 141-155. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/1805/>
- Yazgan, A. E., & Özer Topaloğlu, E. (2020). Örgütsel belirsizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 1272-1295. <https://doi.org/10.26466/opus.748687>
- Yetim, G., & Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32. <https://doi.org/10.17679/inuefd.538914>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Z. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 213-224. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/29991>
- Yüksel, A., Kaya, S., Düzgün, Ç. & Tokses, E. (2022). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin stres kaynakları. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(103), 3477-3484. <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.64926>
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Dora Basım Yayın.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizational stress, also referred to as "work stress" in the literature, manifests as physiological, emotional, behavioral, and cognitive responses to unpleasant and harmful factors such as job content, job organization, work environment, and lack of communication. In the context of educational organizations, it is possible to say that organizational stress negatively affects school administrators during a period when educational policies are rapidly changing, technology is continuously evolving, and societal expectations from education are increasing. The broad and diverse duties and responsibilities of school administrators adversely affect their job performance, decision-making abilities, and overall job satisfaction, bringing with them numerous stressors that they must overcome. Accordingly, identifying the stress sources of school administrators and the methods that can be used to cope with this stress is of great importance in protecting the health of administrators at the individual level and increasing school effectiveness at the organizational level. In this context, this study, which aims to identify the organizational stress sources of school administrators, seeks to answer the following questions:

1. What are the sources of organizational stress for school administrators?
2. What strategies do school administrators use to cope with organizational stress sources?

Method

The study was conducted using the basic qualitative research design, one of the qualitative research methods. The study group consisted of 15 school administrators working at the middle school level in public schools in the Ümraniye district of İstanbul during the 2023-2024 academic year. The snowball sampling method was used to select the study group. The "Administrator Interview Form for Identifying Organizational Stress Sources of School Administrators" was used as the data collection tool in the study. The data obtained in the study were analyzed using a descriptive analysis method. To ensure validity and reliability in the research, the criteria of credibility, transferability, consistency, and confirmability proposed by Lincoln and Guba (1985) were used.

Results, Discussion and Conclusion

The study results indicated that administrators experience significant stress factors in various areas, such as managerial responsibilities, relationships with teachers, students, and parents, budget management, applied educational policies, and crisis situations. Accordingly, administrators experience intense stress related to managerial responsibilities, such as uncertainties in task distribution, frequent sick leave taken by staff, paperwork, demands from upper management, and ensuring security. Additionally, parent expectations and complaints, teachers not performing their duties on time, and pressures regarding students' academic achievements also emerged as significant sources of stress. Budget management issues, such as inadequate financial resources and the inability to meet the school's physical needs, are frequently encountered problems. Moreover, the study found that applied educational policies and sudden changes make management activities more difficult, causing stress among administrators. Specifically, last-minute decisions are among the significant factors that create stress for administrators. Furthermore, in the context of crisis situations and unexpected events, negative attitudes from parents, student health problems, and conflicts among students are also among the stress factors faced by administrators. In coping with these stress factors, it was found that administrators utilize institutional strategies such as colleague support, management support, guidance unit support, and school parent association support. Additionally, individual strategies such as individual experience and self-assessment skills play an essential role for administrators. These results emphasize the importance of stress management in school administration and indicate that both individual and institutional strategies are needed to

minimize the stress factors encountered by administrators. Recommendations that could effectively reduce the stress level of administrators include adopting a more planned and predictive approach in the implementation of educational policies, using resources more efficiently in budget management, and increasing support allocated to schools from the central budget. It can also be suggested that comprehensive strategies should be developed to help school administrators cope with stress. In this context, strengthening both individual and institutional support mechanisms in schools can play an essential role in alleviating this stress. Therefore, it can be recommended that administrators and teachers support each other and be encouraged to share methods for coping with stress factors. Such a support mechanism would not only strengthen individual stress management but also positively impact the overall organizational climate in schools. In this context, organizing seminars on stress management, motivation, etc., for school principals at the beginning of academic terms can boost their morale, encourage greater commitment to their work, and facilitate coping with stress. Active participation of school administrators in decision-making processes can help them have more control over matters that concern them, thereby reducing their stress levels. Additionally, reducing the excessive workload on administrators can be an important recommendation. If the workload on administrators can be lightened, it would not only decrease stress levels but also allow administrators to integrate more strongly with their schools.