

İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN STRES KAYNAKLARININ VE STRES YÖNETİMİ STİLLERİNİN İNCELENMESİ¹

A ANALYSIS OF SOURCES OF STRESS AMANG PRIMARY AND SECONDARY
SCHOOL ADMINISTRATORS AND STRESS MANAGEMENT STYLES

Elif HATİBOĞLU²
Somayyeh RADMARD³

Öz

Bu çalışma, eğitim-öğretim süreci içerisinde bulunan ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş ortamlarındaki stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiklerini, stres belirtilerinin düzeyinin ne olduğunu ve çalışma performanslarını ne derecede etkilediğini, stresle başa çıkma yöntemlerini hangi düzeyde kullandıklarını ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Araştırma, tarama modelinde nicel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini, 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan ilk ve orta öğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul İli Beyoğlu İlçesi'ne bağlı bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan yöneticilerden oluşmaktadır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikî teknikler kullanılmıştır. Sorulara verilen yanıtların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, çeşitli değişkenler açısından farklılıkları belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre ücretin yetersizliği, çalışmaların karşılığını alamama, yetkilerin yetersiz olması, çalışma ortamının gürültülü olması ve çalışma saatlerinin uzunluğu okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynağı olarak belirlenmiş, en sık karşılaşılan stres belirtilerinin ise uykusuzluk, gerginlik ve yorgunluk olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, Stresör, Yönetici, Kişilik

Abstract

This study aims to reveal to what extent the primary and secondary school administrators are affected by the stressors in their work environments, the level of their stress symptoms and how it effects their work performance, and to what extent they use the methods of coping with the stress. This is a quantitative research and a scanning model was used. The administrators working in the schools bound to Istanbul National Education Directorate, for the 2012-2013 academic year, comprise the population of the research. The study sample of the research consists of the administrators who are on duty in the primary and the secondary schools in Beyoğlu District of Istanbul Province. Descriptive statistical techniques were used in data analysis. Frequency, percentage, average and standard deviation of the responses were computed and an ANOVA test was executed to determine the differences in terms of various variables. The findings suggest that the organisational stressors are insufficient wages, inadequate feedback, impotence authority, noisy working environment and long working hours while the most common stress symptoms are found to be insomnia, tension and fatigue. Study findings reveal that stress is not highly influential on the performance of the administrators.

Keywords: Stress, Organizations Stress, Stressor, Director, Identity

¹ Bu çalışma aynı isimli yüksek lisans tez çalışmasından uygulanmıştır.

² MEB. İstanbul, elfhtp@hotmail.com

³ Yar. Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf öğretmenliği Bölümü, sradmard@aydin.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüz yaşam koşulları içerisinde geniş bir yer kaplayan stres kavramı öfke, kaygı, huzursuzluk, gerilim ve çöküntü gibi acı duygu halleri ile insan hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Son zamanlarda “stres”, ”stres yönetimi”, “stres danışmanlığı”, “stres yardım programları” gibi kavramlarla stresin anlamı ve nedenleri üzerinde durulmuştur (Tutar, 2009: 208). Strese neden olan olaylarla zaman zaman hepimiz karşı karşıya kalmışızdır. Teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği değişimler, giderek zorlaşan yaşam koşulları, doğal ve sosyal olaylar, kişisel problemler, çalışma ortamları strese neden olabilecek faktörlerden bazılarıdır. İçinde yaşadığımız çevrede var olan bu stres faktörleri ve değişimler ile mücadele giderek zorlaşmakta, bireyler her geçen gün bu baskıyı daha yoğun bir şekilde hissetmekte, değişikliklere ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Organizasyonda yapılacak herhangi bir değişim en önemli stres faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Ward, 2000: 3).

Stres sözcüğü Latince “estricia” fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiil olarak, baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak, isim olarak baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı kullanılmaktadır. Çoğunlukla tıp alanında kullanılan bu sözcüğün başka alanlarda ve bilim dallarında da kullanım yeri vardır (Baltaş ve Baltaş, 2014: 304). Başka bir ifadeyle, stresi bir etki tepki olayı olarak tanımlayabiliriz. Bireyler stresle karşılaştıkları anda strese bir tepki verirler ya da var olan durumu görmezden gelirler. Bunun yanında tepkisiz kalma durumu da yaşanabilir. Yaşamın her anında bireylerin stresle karşılaşmaları mümkündür. Bu bağlamda stressiz bir hayat yaşama düşüncesinden sıyrılıp stresin seviyesini bireye zarar vermeyecek düzeyde tutmak daha doğru olur. Çünkü az miktarda stres insana enerji verir, çalışma gücü kazandırır, performansı artırır. Selye (1976), strese “İnsan vücudunun herhangi bir sisteme verdiği özgül olmayan karşılık” olarak tanımlamaktadır. Selye’ ye göre yaşanan koşullara göre stresin olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir. Olumlu stresi “Eutres” , olumsuz stresi ise “Distres” olarak adlandırmaktadır. Stres konusunda bir otorite olan Selye, bireyde tepki yaratan uyarıcıları “Stresör”, bu stresörlere verilen tepkiyi de stres olarak tanımlamıştır. (Himmetoğlu ve Kirel,1994:5).

Stres kavramı 1950’li yıllarda psikoloji alanında kullanılmaya başlanmış ve bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar değişik boyutlar kazanmıştır. Stresi dışsal uyarıcı olarak tanımlayan araştırmacıların yanında rahatsız edici tepkiler olarak niteleyen araştırmacılar da olmuştur. “Son zamanlarda en çok kabul edilen, Lazarus ve Folkman’ın (1984) ileri sürdüğü etkileşim teorisi ile stresi; talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucu ortaya çıkan durum olarak tanımlamaktadır (Akt. Palmer, 1996: 44). Stresi psikolojik olarak analiz eden Richard Lazarus’un stres modeline göre; eğer bir olay bireyin sağlık ve rahatını bozmazsa, duygularda veya

davranışlarda bir harekete geçiş söz konusu olmaz. Böyle bir durumda ne uyarıyı oluşturan olay, ne de tepki, psikolojik tepki olarak ele alınmaz. Kişinin psikolojik olarak sağlıklı ya da sağlıksız olması arasındaki fark, stres yapıcılarla karşılaştığında onlarla baş edebilme yeteneğine bağlı olarak ortaya çıkar. (Artan, 1986: 47). Stres, insanların çevre ile etkileşimi sonucu ortaya çıkar ve bireyde zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olur. Ortaya çıkan stresin kişi tarafından nasıl algılandığı bu noktada çok önemlidir. Kişi yaşanan duruma olumsuz bir anlam yükleyip bu durumu tehdit olarak algılıyor ise, stresin düzeyi kişi açısından daha yüksek düzeyde algılanır ve sonuçları da daha çok zarar verici olur. Kişi korku ve kaygı yaşar. Kısacası birey tarafından yaşanan duruma yüklenen anlam kişinin stres düzeyinin niteliğini ve yoğunluğunu belirler. Stres, sonucu önem taşıyan ve baştan belli olmayan herhangi bir durum ya da olguyla ilişkili bir fırsat, zorlama veya bir istem karşısında bireyin yaşadığı bir durumdur. Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder. (Tınaz, 2005: 35-36). Stres, çalışma ortamlarında etkililiği, verimliliği azaltmakta ve sonucunda kalitenin düşmesine neden olmakta, endişe, kaygı, gerilim durumu yaratmakta, insanların ciddi sağlık problemleri yaşamalarına neden olmaktadır. Stres, organizmada genellikle olumsuz etkiler yaratan bir faktördür. Organizmanın yıpranmasına, kişinin çevresi ile iletişim problemleri yaşamasına, rahatsız edici ve sıkıntı verici fiziksel belirtilere, ruhsal bozukluklara neden olmaktadır. Stres, insanların aşırı baskıya, bireyi tehdit edici, çevresel ve içsel faktörlere karşı gösterdiği tepkidir. Stres, insanların kontrol dışında gelişen ve bu kontrolsüzlük nedeniyle bireyin zihinsel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur (Tutar, 2004:189). Yapılan çalışmalarda genellikle stresin olumsuz etkileri ele alınmaktadır. Ancak bazı durumlarda ortaya çıkan gerilim ve zorlanmanın insanı, yeni amaçlar belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için çalışmak konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında stresin bazı durumlarda bireylerde olumlu bir etki yarattığı söylenebilir.

Stres, iş hayatı açısından incelendiğinde; her mesleğin, her iş ortamının kendine özgü bir stres yaratma potansiyeli olduğunu fark etmekteyiz. Manchester Üniversitesi uzmanlarının 104 meslek grubu üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek stres altında çalışanlar arasında birinci sırada hapisane görevlileri yer alırken, bunu polisler, ambulans görevlileri, öğretmenler, itfaiye görevlileri, silahlı kuvvetler mensuplarının ve yöneticilerin izlediği saptanmıştır (Işıkhani, 2004: 73). Psikolojik anlamda yaşanan stres; bağımsızlık düzeyini azaltmakta ve bunun sonucunda stresi yoğun yaşayan kişilerde hastalık durumu daha çok görülmektedir. Çünkü stres vücudun savunma mekanizmasını harap etmektedir (Miller, 2004:216). Çağımızın gerek teknolojik, gerek bireysel olarak değişim ve bunalım çağı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu değişimler insan hayatında, hatta toplumun büyük bir kesiminde önemli psikolojik problemler yaratmaktadır. Bireyler çalışma

yaşamının yanında özel ve sosyal hayatlarında da etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, ancak bu durumda çoğu zaman iş yaşamının getirdiği sınırlılıklarla karşılaşmakta ve bunun sonucunda iş, stres etmeni olarak karşılına çıkmaktadır. Zaman zaman ise yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar. Örgüt iklimi içerisinde kişiyi endişelendiren ve gelecek kaygısına neden olan işyeri koşulları, iş yükü, iş tatmini, ücret düzeyi, işin niteliği, örgüt ortamı ve beklentiler stresin önemli faktörleri arasındadır. Bu ve buna benzer daha birçok faktör çalışma ortamında bitkinlik, bezginlik, yorgunluk gibi ruhsal zedelenmelere neden olmaktadır. Kısacası çalışan bireyin stresle karşılaşması kaçınılmazdır. Stres vericilere bağlı olarak stres, “olumlu stres” (eustress) veya “olumsuz stres” (distress) olarak ele alınabilir. Örneğin, ikramiye kazanma ve bununla ne yapacağına karar verememe, olumlu strese neden olurken (Griffin, 1990: 585), rol belirsizliği olumsuz strese neden olmaktadır. Selye (1976), organizmanın zarar görmediği hatta hoşuna giden ya da haz duymasına yol açan strese “eustres” ismini vermiştir. Bu şekildeki bir tanımlama ilk bakışta çelişkili gibi gelebilir. Ancak unutulmamalıdır ki; Selye stresi tanımlarken ‘yeni bir duruma karşı’ ifadesini kullanmıştır. Dolayısıyla bu yeni durum insanı olumsuz etkileyen bir etmen olabileceği kadar olumlu etkileyen bir etmen de olabilir. Organizmanın hoşuna giden durumlar da insanda ruhsal ve bedensel yanıtlar ortaya çıkarır. Çünkü hoş giden durumlar da organizmanın uyum sağlaması gereken durumlar arasındadır. Her an yaşanmadığından organizma için tanımadık durumlardır. Beden bu tür uyarılara da strese verdiği yanıtı kullanarak uyum sağlar. Selye (1976), organizmanın hoşuna gitmeyen, organizmayı zorda bırakan, gerginlik oluşmasına neden olan etmenlerin oluşturduğu strese de “distres” ismini vermiştir.

Son yıllarda stresin insanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri ve yaşadığı rahatsızlıkları ortaya çıkarmak için çalışmalar yapılmış, araştırmalarda daha çok stresin zarar verici etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Stres, çoğu zaman insanlar tarafından olumsuz bir durum olarak algılanmış ve stresin olumlu etkilerinin de olabileceği gözden kaçırılmıştır. Oysaki bireylerin günlük yaşantılarında karşılaştıkları, aynı zamanda mutluluk veren birçok durumda stresin yaşanmakta olduğu görülebilir. Bunlara evlenmek, güzel bir işe girmek, istenilen bir şeye sahip olmak, çocuk sahibi olmak vb. birçok olay örnek verilebilir. İnsanların böyle zamanlarda hissettikleri stres, olumlu stres olarak adlandırılmaktadır. Olumlu stres insanları motive edip, enerji veren bir olgu olarak tanımlanırken, olumsuz stres insanlara fiziksel ve psikolojik açıdan zarar veren, istenmeyen bir durum olarak nitelendirilmektedir. Stresin olumlusu, güdüleyici olması niteliği ile olumsuzunu yok edebilmektedir. Korku, kaygı huzursuzluk, yorgunluk yaratmaz. Olumsuz stres, yaşlanmayı hızlandırır ve insan ömrünü kısaltır. Üretime, umuda, işbirliğine ve uzlaşmaya yönelten streslerin yaşamı uzatıcı olduğu kabul edilmektedir (Altuntaş, 2003: 1-29). Olumlu ve olumsuz stresin sayılabilecek daha birçok etkisi olduğu şüphesizdir. Yaşamın her anında bireylerin karşısına

çıkabilecek olan stres olgusunun hayatın bir parçası olarak kabul etmek gerekmektedir. İnsanların kişisel doyuma ulaşması ve gelişmesi için olumlu strese ve az da olsa olumsuz strese ihtiyaçları vardır. Tek sorun stresin düzeyinin kontrol edilebilir seviyede tutulamamasından kaynaklanmaktadır. Stres olumlu ya da olumsuz oluşuna bakılmaksızın her türlü etkene karşı vücudun verdiği tepkidir. Dolayısıyla stres her zaman kişiye zarar veren, kişinin kaçınması gereken bir durumu yansıtmaz. Mutluluğa neden olan ya da başarıya zemin hazırlayan etkenlerden kaynaklanan stres olumlu olarak (iyi stres) nitelendirilebilir ki, buna isteklendirme (motivasyon) de denmektedir. Diğer taraftan sıkıntıya, mutsuzluğa neden olan olaylardan kaynaklanan stres olumsuz olarak (kötü stres) nitelendirilebilir ve bireyin güçlerini tüketir. Ortak noktaları, yaşadıklarında kişi için zorlayıcı olmalarıdır. Bu yüzden her ikisi de stres olarak tanımlanmaktadır (Güleç, 2013: 23).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; iş stresinin ilköğretim okullarında okul yöneticileri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bunun için araştırmada; ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş ortamlarındaki stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiklerini, stres belirtilerinin düzeyinin ne olduğunu ve çalışma performanslarını ne derecede etkilediğini, stresle başa çıkma yöntemlerini hangi düzeyde kullandıklarını ortaya çıkartarak stres yönetiminde yapılabilecekler hakkında genel bilgiler vermek hedeflenmiştir. Bu genel amaç kapsamında araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlk ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin stres kaynakları cinsiyete, yaş ve mesleki kıdeme, medeni duruma, mezuniyet durumu ve alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. İlk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin iş ile ilgili olarak ortaya çıkan stres belirtileri cinsiyete, yaş ve mesleki kıdeme, medeni duruma, mezuniyet durumu ve alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. İlk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin yaşadıkları mesleki stres, iş performansını cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem, medeni durum, mezuniyet durumu ve alanı değişkenlerine göre ne derecede etkilemektedir?
4. İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri cinsiyete, yaş ve mesleki kıdeme, medeni duruma, mezuniyet durumu ve alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Nicel bir araştırma olan bu çalışmada veriler, konu ile ilgili bir ölçek ile toplanmıştır. Verilerin toplanıp analizinden sonra tablolar oluşturulmuş,

istatistikî yöntemlerle sonuçlar değerlendirilmiş ve elde edilen bilgiler vasıtası ile genellemeler yapılarak bunların grafikler yardımı ile anlaşılması kolaylaştırılmıştır. Sonuç tümevarım yöntemiyle ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan ilk ve orta öğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 2012-2013 Eğitim Öğretim yılında İstanbul İli Beyoğlu İlçesi'ne bağlı bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan bütün yöneticiler (42 okul müdürü, 15 müdür başyardımcısı ve 80 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 137 yönetici) oluşturmaktadır. Bütün okul yöneticilerine ulaşılmış, gönüllülük esasına dayanarak 103 okul yöneticisine ölçek uygulanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin çözümlenme aşamasında betimsel istatistikî teknikler kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin yanıtlanma derecelerinin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, çeşitli değişkenlere göre farklılıkları belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Bununla birlikte ölçekte bulunan 4 gruba ayrılmış sorular genel olarak değerlendirilmiş ve grafiklerle sunulmuştur. Verilerin çözümlenmesi için IBM SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmada cevap aranan sorularla ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular ve yorumları yer almaktadır.

3.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları Analiz Sonuçları ve Yorumlar

Okul yöneticilerine uygulanan ölçekte örgütsel stres kaynakları değerlendirmesi için 35 soruluk bir bölüm yer almaktadır. Örgütsel stres kaynakları ile ilgili veriler Tablo 3.1.1' de görülmektedir.

Ölçeğin 35 soruluk kısmını kapsayan örgütsel stres kaynakları değerlendirmesine bakıldığında; okul yöneticilerinin çoğunluğu (%63,1'i) çalışma saatinin uzunluğu için "pek çok" ve "çok" cevabını verirken, %15,6'sı bu soruyu "az" ve "hiç" olarak işaretlemiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri %84,5 gibi büyük bir oranla ücretin yetersizliğine "pek çok", "çok" ve "orta" cevabını vermiştir. Pehlivan'ın (1995) "Eğitim Yönetiminde Stres kaynakları" araştırmasından da elde edilen bulgulara göre yöneticilerin stres düzeylerinin yüksek olduğu ve ücretin yetersiz olmasının stres kaynaklarının başında geldiğini söyleyebiliriz. Ölçekteki bu madde ile bağdaştırılabilecek diğer bir madde de, yöneticilerin çalışmalarının karşılığını alamamasıdır. Yöneticilerin %83,5'i bu durumu

“pek çok”, “çok”, ve “orta” olarak cevaplamış ve önemli bir örgütsel stres kaynağı olarak değerlendirmiştir.

Yöneticilerin çalışma ortamının şartlarından kaynaklanan örgütsel stres kaynakları değerlendirildiğinde; çalışma ortamının gürültülü olması maddesine yöneticilerin %82,5’i “pek çok”, “çok” ve “orta” yanıtını verdiği görülmüştür. Çalışma ortamının kalabalık olması ise yöneticilerin %43,7’si tarafından “pek çok” ve “çok” ; %17,5’i tarafından “az” ve “hiç” olarak değerlendirilmiştir. Aydınlatmanın kötü olmasına yönelik soruya; yöneticilerin %67,9’u “hiç” ve “az” cevabını vermiştir. Aydınlatmanın kötü olmasının etkilerini, yöneticilerin %32’si “pek çok”, “çok” ve “orta” olarak değerlendirmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda, aydınlatmanın yöneticiler için baskın bir stres kaynağı olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte yöneticilerinin %79,5’inin, stres kaynağı olarak “sorumlulukların endişe yaratmasından” orta düzeyin üzerinde etkilendikleri söylenebilir. Ayrıca yetkilerin yetersiz kalması da yöneticilerin %83,5’i tarafından “pek çok”, “çok” ve “orta” olarak değerlendirilmiştir. Ölçek sonuçlarına göre, iki madde de okul yöneticileri için stres kaynağı oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin “önemli kararlar verme zorunluluğu” da, ölçek sonuçlarına göre etkili bir stres kaynağı olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin %78,7’si bu soruyu “pek çok”, “çok” ve “orta” olarak değerlendirmiştir.

Tablo 3.1.1: Örgütsel Stres Kaynakları İçin Yüzdellik Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Sorular	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	N	St. Sapma
Çalışma saatinin uzunluğu	3,9	8,7	24,3	25,2	37,9	3.8	1.1
Ücretin yetersizliği	3,9	11,7	20,4	21,4	42,7	3.9	1.2
Yükselme olanağının az olması	7,8	11,7	29,1	18,4	33,0	3.6	1.3
İşin sıkıcı olması	15,5	27,2	29,1	13,6	14,6	2.9	1.3
İş yerinin kalabalık olması	19,4	18,4	18,4	17,5	26,2	3.1	1.5
Çalışma ortamının gürültülü olması	5,8	11,7	20,4	25,2	36,9	3.8	1.2
İş yerinde aydınlatmanın kötü olması	38,8	29,1	18,4	7,8	5,8	2.1	1.2
İş yükünün ağır olması	9,7	13,6	23,3	28,2	25,2	3.4	1.3
İşinizde beklendiğinin açık olmaması	13,6	22,3	26,2	20,4	17,5	3.1	1.3
Mevzuatın karışık olması	3,9	14,6	24,3	32,0	25,2	3.6	1.1
Yöneticilerin teşvik etmemesi	9,7	15,5	23,3	24,3	27,2	3.4	1.3
Yetkilerin yetersiz olması	5,8	10,7	22,3	27,2	34,0	3.7	1.2
Sorumlulukların endişe yaratması	8,7	11,7	25,2	35,9	18,4	3.4	1.2
Önemli kararlar verme zorunluluğu	3,9	17,5	27,2	35,0	16,5	3.4	1.1
Görevlerin açıkça belirlenmemiş olması	7,8	19,4	24,3	29,1	19,4	3.3	1.2
Personel değerlendirmede adaletsizlik	9,7	11,7	16,5	34,0	28,2	3.6	1.3
Kararların yaratacağı sorumluluk	5,8	14,6	16,5	41,7	21,4	3.6	1.2
İşleri kısa bir sürede yapma zorunluluğu	8,7	10,7	28,2	29,1	23,3	3.5	1.2
Çalışırken kullanılan araçlar yetersizliği	15,5	21,4	23,3	22,3	17,5	3.0	1.3
Yeteneklerin işte tam kullanılmaması	2,9	7,8	35,9	29,1	24,3	3.6	1.0
Çalışmaların karşılığını almamak	7,8	8,7	17,5	19,4	46,6	3.9	1.3
Görevde tarafsız kalabilme güçlüğü	11,7	38,8	20,4	21,4	7,8	2.7	1.2
İş ortamındaki huzursuzluk	18,4	39,8	13,6	17,5	10,7	2.6	1.3

İş arkadaşları ile geçimsizlik	32,0	36,9	15,5	7,8	7,8	2,4	1,2
Üstlerle anlaşmazlık	31,1	30,1	18,4	5,8	14,6	2,4	1,4
Astlarla anlaşmazlık	28,2	30,1	25,2	9,7	6,8	3,8	1,2
Öğrenci velilerinin haksız talepleri	1,9	14,6	20,4	27,2	35,9	2,6	1,1
İş arkadaşları ile ortak ilginin bulunmaması	18,4	29,1	33,0	10,7	8,7	3,0	1,2
İş yerinde dedikodu yapılması	9,7	24,3	34,0	22,3	9,7	3,0	1,1
İş yerinde farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde bulunması	7,8	21,4	43,7	17,5	9,7	2,4	1,0
İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk	24,3	34,0	23,3	13,6	4,9	3,0	1,1
Moral bozukluğu	7,8	30,1	30,1	21,4	10,7	2,2	1,1
İş arkadaşları ile politik görüş farklılık	32,0	31,1	25,2	8,7	2,9	2,4	1,1
Meslektaşların ortak kurallara uymaları	28,2	31,1	20,4	13,6	6,8	3,5	1,2
Mesleğin statüsünün düşük olması	9,7	9,7	27,2	31,1	22,3	3,1	1,2

Tablo 3.1.2: Stres Belirtileri İçin Yüzdelerik Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Sorular	hiç (%)	az (%)	orta (%)	çok (%)	pek çok (%)	n	St. sapma
Uykusuzluk	9,7	28,2	23,3	22,3	16,5	3,1	1,3
Gerginlik	1,9	16,5	31,1	31,1	19,4	3,5	1,0
Tansiyon yükselmesi	26,2	33,0	19,4	14,6	6,8	2,4	1,2
Sindirim bozukluğu	31,4	33,3	11,8	19,6	3,9	2,3	1,2
Sigara kullanımı	61,2	7,8	10,7	14,6	5,8	1,9	1,3
Alkol kullanma	74,8	14,6	5,8	1,9	2,9	1,4	0,9
Başkalarıyla işbirliğinden kaçınma	42,7	42,7	10,7	1,9	1,9	1,8	0,9
Sürekli endişe	21,4	19,4	36,9	17,5	4,9	2,6	1,1
Yetersizlik duygusu	36,9	28,2	24,3	8,7	1,9	2,1	1,1
Terleme	46,6	22,3	15,5	12,6	2,9	2,0	1,2
Geçimsizlik	41,7	33,0	14,6	8,7	1,9	1,9	1,0
Nefes daralması	55,3	18,4	15,5	7,8	2,9	1,8	1,1
Baş ağrısı	26,2	26,2	14,6	25,2	7,8	2,6	1,3
Yorgunluk	5,8	16,5	24,3	28,2	25,2	3,5	1,2
Yemek alışkanlığında artış	35,0	3,3	26,2	6,8	8,7	2,3	1,3
İştahsızlık	43,7	31,1	8,7	11,7	4,9	2,0	1,2
Alerji	64,1	12,6	15,5	3,9	3,9	1,7	1,1
Uyuma isteği	29,1	40,8	16,5	9,7	3,9	2,2	1,1
Mide bulantısı	64,1	14,6	17,5	3,9	0	1,6	0,9
Yersiz telaş	23,3	28,2	21,4	17,5	9,7	2,6	1,3

Tablo 3.1.2' den görülebileceği gibi; uykusuzluk, gerginlik ve yorgunluk okul yöneticilerinde stres belirtisi olarak daha yoğun gözlemlenmiştir. Dereceleme göre bu stres belirtilerini; sindirim bozukluğu, sürekli endişe, yersiz telaş ve baş ağrısı takip etmiştir. Uykusuzluğu; yöneticilerin %22,3'ü "çok", %23,3'ü "orta" ve %28,2'si az olarak değerlendirmiştir. Uyuma isteği ise, yöneticilerin "29,1"i tarafından "hiç", %40,8'i tarafından ise "az" cevabını almıştır. Araştırmaya katılan 103 okul yöneticisinin %69'u sigara kullanımını; %89,4'ü ise alkol kullanımını "hiç" ve "az" olarak değerlendirmiştir. "başkalarıyla işbirliğinden kaçınma" sorusuna

verilen cevaplar değerlendirildiğinde; 103 yöneticinin %85,4'ünün “hiç” ve “az” cevabını verdiğini görebiliriz. Okul yöneticilerinin %37,8'i sürekli endişe sorusuna “hiç” ve “az” cevabını verirken; %62,2'si bu durumu ortanın üzerinde değerlendirmiştir. Yetersizlik duygusu yaşamadıklarını gözlemleyebileceğimiz okul yöneticilerinin sadece %10,6'sı bu soruya “pek çok” ve “çok” cevabını vermiştir.

3.2. Okul Yöneticilerinde Stresin Performansa Etkilerinin Analiz Sonuç ve yorumları

Çalışanların performanslarını en fazla stresin etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkidir ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak görülür” (Atkinson vd. 1995:191). Stres sonucu yaşanan psikolojik, sosyal ve fizyolojik her türlü olumsuz durum, iş görenin performansını doğrudan etkiler, motivasyonunu düşürür, iş ilişkilerini zedeler ve çalışma hayatında başarısızlığı beraberinde getirir. Ölçekte bulunan 9 soru stresin performansa etkisini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Stresin performans üzerindeki etkilerine ait bulgular Tablo 3.2.1’ te görüldüğü gibidir.

Tablo 3.2.1: Stresin Performansa Etkileri İçin Yüzdeler Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Sorular	Hiç (%)	Az (%)	Orta (%)	Çok (%)	Pek Çok (%)	N	Standart Sapma
İşe gitmede isteksizlik	26,2	30,1	23,3	16,5	3,9	2.4	1.2
İşten ayrılmayı düşünme	35,9	24,3	20,4	17,5	1,9	2.3	1.2
İşte kendini yetersiz hissetme	51,5	29,1	14,6	3,9	1,0	1.7	0.9
Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	42,7	36,9	13,6	5,8	1,0	1.8	0.9
İş çevresine karşı kırıcı davranma	43,7	34,0	15,5	5,8	1,0	1.9	0.9
İşte hata yapma	31,1	50,5	13,6	4,9	0	1.9	0.8
İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	72,8	17,5	3,9	1,9	3,9	1.5	1.0
İsabetsiz kararlar verme	35,0	44,7	16,5	3,9	0	1.9	0.8
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	20,4	32,0	18,4	22,3	6,8	2.6	1.2

Tablo 3.2.1.’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevapları değerlendirildiğinde genel olarak stres düzeyinin performansa etkisinin az olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle yöneticilerin %90,3 gibi büyük bir kısmı izin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteğine “hiç” ve “az” cevabını verirken; “işe gitmede isteksizlik” yöneticilerin %56,3’ü tarafından aynı şekilde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin %43,7’si işe gitmede isteksizlik yaşadıklarını belirtse de, işten uzaklaşmak için rapor/izin almayı tercih etmedikleri görülebilmektedir. Ayrıca, 103 okul yöneticisi ile yapılan ölçek sonuçlarına bakıldığında; işte hata yapma ve isabetsiz kararlar verme konularında yoğun bir etkinin olmadığı da gözlemler arasında yer almıştır. Yöneticilerin %81,6’sı

“işte hata yapma” sorusuna; “hiç” ve “az” cevabını vermiştir. %79,7’si ise “isabetsiz kararlar verme” sorusunu aynı şekilde değerlendirmiştir. Yöneticilerin %79,6’sı “birlikte çalışılan kişilerle iş birliği kuramama” sorusuna ve %77,7’si “iş çevresine kırıcı davranma” sorusuna “hiç” ve “az” olarak cevap vermişlerdir.

103 okul yöneticisinin %23,3’ü “stres yaratan durumumu düşünmemeye çalışmak” sorusuna “pek çok” ve “çok” ,%38,8’i “orta” yanıtını,%37,9’u ise “az” ve “hiç” yanıtını vermiştir. Genel olarak olay veya durumun üstüne giderek stresle başa çıkmayı tercih eden okul yöneticilerinin, %16,5’i bu yönteme “hiç” ve “az” cevabını vermiştir. Yöneticilerin %83,5’i “olay veya durumun üstüne gitmek” sorusuna “pek çok”, “çok” ve “orta” cevabını vermiştir. Okul yöneticilerinin %50,5’i “bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışmak” sorusuna; %59,3’ü ise “çeşitli gevşeme yöntemleri kullanma” sorusuna “hiç” ve “az” cevabını vermiştir. Yöneticilerin %76,7’si kültürel ve sportif etkinlikleri izlediğini belirtirken; %73,7’si “yetenekli olunan bir alanda faaliyet gösterme” sorusunu “pek çok”, “çok” ve “orta” olarak değerlendirmiştir. Yöneticilerin yoğun iş yükünden arta kalan zamanlarda bu tür faaliyetlerde bulunması, stresle başa çıkmada önemli bir yere sahiptir. “Kişi zihinsel ve vücut stresini artırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de stresle başa çıkabilir.” (Erdoğan, 1996:324).

Tablo 3.2.2: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri İçin Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Sorular	Hiç (%)	Az (%)	Orta (%)	Çok (%)	Pek Çok (%)	N	St. Sapma
Stres yaratan durumu düşünmemeye çalışmak, boş vermek	6,8	31,1	38,8	18,4	4,9	2.8	1.0
Olay veya durumun üstüne gitmek	7,8	8,7	30,1	38,8	14,6	3.4	1.1
“Daha da kötü olabilirdi” diye düşünmek (kendini avutmak)	7,8	39,8	34,0	14,6	3,9	2.7	1.0
İşle ilgili olarak birini suçlamak	50,5	29,1	16,5	2,9	1,0	1.7	0.9
Bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışmak	26,2	24,3	33,0	6,8	9,7	2.5	1.2
Çeşitli gevşeme yöntemlerini kullanma (meditasyon, yoga vb.)	47,6	11,7	26,2	7,8	6,8	2.1	1.3
Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmak	9,7	15,5	28,2	30,1	16,5	3.3	1.2
Stres yaratan durumu güvenilen biri ile konuşmak	3,9	12,6	35,9	30,1	17,5	3.4	1.0
Kültürel ve sportif etkinlikleri izlemek	4,9	18,4	34,0	32,0	10,7	3.3	1.0
Yetenekli olunan bir alanda etkinlik göstermek (sanat, müzik, spor, okuma vb. zevk veren uğraşlar)	8,7	17,5	33,0	25,2	15,5	3.2	1.2
İbadet etmek	20,4	18,4	31,1	23,3	6,8	2.8	1.2

3.3. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 3.3.3 'de verilmiştir.

Ortalamalar incelendiğinde, kadın yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarının (114,7273) erkek yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarına (108,8148) göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Ancak cinsiyete göre stres kaynakları ANOVA testi ile değerlendirildiğinde $p=0,212$ (anlamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,212 > 0,05$ olduğuna göre yöneticilerin örgütsel stres kaynakları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.3.3: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	114,7273	28,34008
Erkek	81	108,8148	16,55076
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	604,793	1	1,575	,212
Grup İçi	38780,586	101		
Toplam	39385,379	102		

Tablo 3.3.2: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	48,5909	14,35157
Erkek	80	44,7625	13,14500
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	252,900	1	1,407	,238
Grup İçi	17975,806	100		
Toplam	18228,706	101		

Cinsiyete göre stres belirtilerinin düzeyini verilerden edindiğimiz ortalamalara göre incelersek, kadınlarda görülen stres belirtileri ortalama 48,5909 iken erkeklerde stres belirtileri ortalama 44,7625'tir. Yani bu sonuç kadınlarda erkeklere göre daha fazla stres belirtisi görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ancak, ANOVA testi ile yapılan değerlendirmede $p=0,238$ (anlamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 100 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde sonuç $p=0,238 > 0,05$ olduğuna göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin stres belirtileri de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.3.3: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	22	19,9545	6,62950
Erkek	81	17,5185	5,26097
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	102,668	1	3,305	0,072
Grup İçi	3137,177	101		
Toplam	3239,845	102		

Stresin performansa etkileri cinsiyet faktörüne göre incelendiğinde, kadın yöneticilerin 19,9545 ortalama ile erkek yöneticilere göre daha fazla etki yaşadığı gözlenmektedir. Ancak 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $0,072 > 0,05$ olduğundan, stresin performansa etkileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.3.4: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algılar

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	32,2273	7,60909
Erkek	81	31,0494	6,92622
Toplam	103	31,3010	7,05557

Stresle başa çıkmada kadınların erkeklere göre daha fazla yöntem kullandıkları söylenebilirken, 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,490 > 0,05$ olduğuna

göre okul yöneticilerinin stresle başa çıkmada cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkar.

3.4. Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları ve Yorumlar

İlk ve ortaokul yöneticilerinin yaş değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 3.4.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.4.1: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	118,5000	14,29286
30-40 yaş	43	113,5116	19,60123
40-50 yaş	29	108,7241	15,90125
50 yaş ve üzeri	23	102,4348	23,61399
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	2471,189	3	2,209	,092
Grup İçi	36914,189	99		
Toplam	39385,379	102		

İlk ve ortaokul yöneticilerinin 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde, yaş faktörüne bağlı örgütsel stres kaynakları $p=0,092 > 0,05$ olarak sonuç vermektedir. Bu sonuca göre örgütsel stres kaynakları, yöneticilerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim yöneticilerinin stres kaynakları ile yaşları arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı görmek adına aritmetik ortalamalara bakılmış, buradan 25-40 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha fazla stres kaynağına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 3.4.2: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	47,2500	11,86532
30-40 yaş	43	47,4419	13,16616
40-50 yaş	29	46,5862	14,05986
50 yaş ve üzeri	22	40,0455	13,00724
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	874,612	3	1,646	,184
Grup İçi	17354,094	98		
Toplam	18228,706	101		

Yöneticilerin yaş gruplarına bağlı stres belirtilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde stres kaynaklarında da olduğu gibi 25-40 yaş aralığındaki yöneticilerde diğer yaş gruplarına göre daha fazla stres kaynağı gözlenmektedir. Ancak ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında, 98 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,184 > 0,05$ olduğuna göre okul yöneticilerinin yaş gruplarına göre ortaya çıkan stres belirtilerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 3.4.3: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	20,8750	4,76408
30-40 yaş	43	19,5349	6,06845
40-50 yaş	29	18,3103	4,91429
50 yaş ve üzeri	23	13,9130	3,71622
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	554,239	3	6,810	0,000
Grup İçi	2685,606	99		
Toplam	3239,845	102		

Ortalamalar incelendiğinde, stresin performansa etkileri en yoğun 25-30 yaş aralığında yaşanmakla beraber yaş grubu arttıkça stresin performans üzerindeki etkisi az da olsa azalmıştır. Stresin performansa etkileri, yaş gruplarına göre ANOVA testi ile değerlendirildiğinde $p=0,000$

(anamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,000 < 0,05$ olduğuna göre ilk ve ortaokul yöneticilerinde stresin performansa etkisi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.4.4: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	35,5000	6,90755
30-40 yaş	43	31,5814	6,55828
40-50 yaş	29	31,8276	6,21099
50 yaş ve üzeri	23	28,6522	8,37534
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	313,849	3	2,174	,096
Grup İçi	4763,820	99		
Toplam	5077,670	102		

Yaş faktörüne bağlı olarak yöneticilerin stresle başa çıkma düzeylerini ortalamalara göre incelersek, 25-30 yaş arasındaki yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerini diğer yaş gruplarına göre daha fazla kullandığını söyleyebiliriz. Ancak 99 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, $p= 0,096 > 0,05$ görülmekte ve ilk ve ortaokul yöneticilerinde yaş faktörüne bağlı olarak stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

3.5. Okul Yöneticilerinin Medeni Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları ve Yorumlar

İlk ve ortaokul yöneticilerinin Medeni değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 3.5.1' da sunulmuştur.

Tablo 3.5.1: Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	112,7059	19,10093
Evli	86	109,5581	19,82488
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	140,640	1	,362	,549
Grup İçi	39244,739	101		
Toplam	39385,379	102		

İlk ve ortaokul yöneticilerinin medeni durumlarına göre örgütsel stres kaynakları farkının anlamlılık düzeyi sorgulandığında, ANOVA tablosunda görüldüğü üzere, $p=0,549 > 0,05$ anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise bekar yöneticilerin evli olanlara göre daha fazla örgütsel stres kaynağına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5.2: Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	46,1176	13,89641
Evli	85	45,4824	13,42227
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	5,718	1	,031	,860
Grup İçi	18222,988	100		
Toplam	18228,706	101		

Ortalamalara göre, medeni durum değişkenine göre yöneticilerde gözlenen stres belirtileri incelendiğinde bekar yöneticilerin evli olanlara göre daha fazla stres belirtisi gösterdiği görülmektedir. Ancak 100 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyinde, $p=0,860 > 0,05$ sonucuna ulaşmamız, bekâr ve evli yöneticilerde gözlenen stres belirtileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.5.3: Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	20,2353	5,98466
Evli	86	17,6047	5,49712
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	98,228	1	3,158	0,079
Grup İçi	3141,617	101		
Toplam	3239,845	102		

İlk ve ortaokul yöneticilerinin medeni durumlarına göre stres performans ilişkilerinin anlamlılık düzeyi sorgulandığında, ANOVA tablosunda görüldüğü üzere, $p=0,079 > 0,05$ anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise bekâr yöneticilerin yaşadığı stresin evli olanlara göre daha fazla performanslarını etkilediği söylenebilir.

Tablo 3.5.4: Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	31,0000	7,23706
Evli	86	31,3605	7,06093
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	1,844	1	,037	,848
Grup İçi	5075,826	101		
Toplam	5077,670	102		

Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmada medeni durumlara göre farklılıklar incelendiğinde bekar ve evli yöneticilerin ortalamalarının çok yakın olduğu görülmektedir. Bununla beraber, 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p= 0,848 > 0,05$ sonucu ortalamaların yakınlığını destekler nitelikte olup, yöneticilerin stresle başa çıkmada medeni durumlarının anlamlı bir farklılık taşımadığını göstermektedir.

4. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmada, iş stresinin ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Okul yöneticilerinin iş ortamlarındaki stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiği, stres belirtilerinin ne olduğu, performanslarına etkisi ve stresle başa çıkmada hangi yöntemleri kullandıkları belirlenmiştir.

Okul yöneticilerine uygulanan ölçeğin ilk bölümünde, 35 sorudan oluşan “Örgütsel Stres Kaynakları”nı belirleyici sorular yer almıştır. İş yaşamında stres nedenleri birçok araştırmacı tarafından incelenmiş, çeşitli şekillerde ele alınmıştır. “Yates’e göre bireyin iş çevresi ile ilgili

olarak ortaya çıkan stres faktörleri; kişiler arası çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekan ve yer sorunları, kaynakların dağılımında dengesizlikler, katılım, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz veya hızlı terfi, eksik veya kapalı iletişim gibi faktörlerdir.”(Tutar, 2009; 209). Bu faktörler önemli ölçüde örgütsel strese neden olmaktadır.

Ölçekte yer alan 35 soruda; özellikle çalışma saatlerinin uzun olması, ücretin yetersiz olması ve çalışmaların karşılığının alınamaması; okul yöneticileri tarafından yüksek bir oranla örgütsel stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Örgütlerde çalışma süreleri, çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkilidir. Çalışma sürelerinin uzun olması kişinin aşırı yorgunluğuna sebep olabileceği gibi, sosyal hayatı ve çevresiyle etkileşimi için de bir engel teşkil edebilmektedir. Çalışma saatlerinin uzun olmasının yanında ücret yetersizliği de okul yöneticileri için önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

Okul yöneticileri çalışma ortamının kalabalık olmasını yüksek bir stres kaynağı olarak değerlendirmeyen, gürültülü bir ortamda çalışıyor olmak yöneticiler için stres kaynağı oluşturmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri, birçok öğrenci, öğretmen ve diğer görevlilerin de bulunduğu bir çalışma ortamında gürültüye maruz kalmaktadır. Gürültülü ortamda çalışmak bireyi zihinsel anlamda yormakla beraber strese yol açabilmekte, diğer stres kaynaklarına karşı toleransı azaltabilmektedir. Çalışma ortamındaki fiziksel faktörlerden bir diğeri de aydınlatmadır. Ölçek sonuçlarına bakıldığında, aydınlatmanın yöneticiler için baskın bir stres kaynağı olmadığı sonucu çıkarılmıştır.

Okul yöneticilerinin sorumluluklarından doğan stres kaynaklarına bakıldığında, ölçek sonuçları yüksek stres kaynağı olarak elde edilmiştir. Özellikle önemli kararlar verme zorunluluğu yöneticiler üzerinde etkili bir stres kaynağıdır. Karar verme; çok yönlü düşünmeyi ve olasılıkları hesaplamayı gerektirir. Okul yöneticileri karar verirken; öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve çevre ile ilgili birçok faktörü düşünerek; etik değerlere uygun ve doğru kararları vermekle yükümlüdürler. Önemli kararlar verme zorunluluğu okul yöneticileri için stres kaynağı yarattığı gibi; verilen kararların yaratacağı vicdani sorumluluk da yöneticiler için stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin, okulda görev yapmakta olan öğretmenler, idarî kadro, teknik personel ve diğer hizmet personellerinin amiri olması nedeniyle performans değerlendirme görevi de vardır. Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirerek verimliliği arttırmak için önlem alırlar. “Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar.

Ödüllendirilecek personeli tespit eder.” (MEB 2010). Araştırma sonuçlarına göre bu değerlendirmelerde yaşanan adaletsizlikler, yöneticiler için stres kaynağı yaratmaktadır.

Okul yöneticilerine örgütsel stres kaynakları başlığı altında yöneltilen soruların bir bölümü meslektaşları ile ilişkilerini ve iletişimlerini kapsamaktadır. Öğretmenlerle etkileşim içerisinde okul iklimini geliştirme, onların yeterlik duygularını olumlu anlamda etkileme ve bu sayede okul verimliliğini artırma okul yöneticilerinin temel görevlerindedir. Okul yöneticilerinin, farklı değerlere sahip olan insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesi, öğretmenlerin ve diğer çalışanların taleplerini dikkate alabilmesi gerekir. Ölçekte bulunan; iş arkadaşları ile geçimsizlik, üst ve astlarla anlaşmazlık yöneticiler tarafından yüksek bir stres kaynağı olarak değerlendirilmemiştir. Bu da okul yöneticilerinin iletişim seviyelerinin yüksek olduğunu ve genel olarak iş ilişkilerinin strese zemin hazırlamadığını göstermektedir.

“Strese karşı verilen tepkiler uzun zaman dilimi içinde bir takım hastalıkların gelişmesine neden olur. İstedığımız anda stres uyandırıcı olayın dışına çıkabilme yani stresi kontrol edebilme imkânına sahip değilsek vücudumuz peş peşe savaş veya kaç tepkisi yaşar ve yavaş yavaş bir takım belirtiler görülmeye başlar.” (Braham,1998: 51). Ölçekte bu belirtilerin bir kısmı 20 soru üzerinden okul yöneticilerine yöneltilmiş ve bulgular ele alındığında; uykusuzluk, gerginlik ve yorgunluk okul yöneticilerinde stres belirtisi olarak daha yoğun gözlemlenmiştir. Derecelemeye göre bu stres belirtilerini; sindirim bozukluğu, sürekli endişe, yersiz telaş ve baş ağrısı ortamın altında bir değerlendirme ile takip etmiştir.

Ölçekte stresin performansa etkisini inceleyen bölümde, okul yöneticilerine 9 soru yöneltilmiştir. Her işletmede olduğu gibi, okul yöneticilerinin de en önemli endişelerinden birisi stresin çalışma hayatı üzerine etkisidir. Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi doğrudan iş ortamına yansımaktadır. Strese maruz kalan bireyler, çalışma hayatı açısından önemli zararlara neden olabilir. Yaşanan bireysel problemlerin yanı sıra devamsızlık, hata yapma, motivasyon düşüklüğü, işte hata yapma, yerinde olmayan kararlar verme gibi daha bir çok istenmeyen durum ortaya çıkabilir. Bütün bunların sonucunda da verimlilik düşer, başarı azalır ve örgüt için istenmeyen olumsuzluklar yaşanabilir.

Çalışanlar, aşırı iş yükü, ücret yetersizliği, meslektaşları ile yaşadığı anlaşmazlıklar, fiziksel çalışma şartlarının iyi olmaması ve daha sayılabilecek birçok sebep ile çalışmalarını gereken süre içerisinde mazeret bulmaksızın işe gitmemeye ya da izin alarak iş ortamından uzaklaşmaya yönelebilir. Bu durum, bireyin performansını yüksek derecede etkiler. Günümüzde birçok gelişmeden etkilenen ve yeniliklerin sıkça yaşandığı okullarda, yöneticilerin düzenli olarak işe gelmeleri ve yönetimde istikrarı sağlamaları kaçınılmazdır. Okul yöneticilerinden alınan cevaplara

göre, yöneticiler işe gitmede isteksizlik yaşamadıkları gibi izin veya rapor olarak işten uzaklaşma isteği duymamaktadır. Bu da okul yöneticilerinin yüksek sorumluluk bilincini ve görevlerine olan bağlılıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları kişilerle işbirliği kurma konusunda sorun yaşamadıkları da bulgulardan çıkartılabilecek bir başka sonuçtur. Özellikle öğretmen ve yöneticilerin iletişim ağlarını geniş tutmaları; öğrencilerin sorunları, beklentileri ve gelecekleri için fikir alışverişinde bulunarak doğru karar vermeleri; kısacası işbirliği içinde olmaları; eğitim öğretimin sürdürülebilirliği ve öğrencilerin geleceği için önemlidir.

Yöneticilerin, stres kaynağı olarak da görmedikleri meslektaş ilişkileri; yönetici performansında olumlu etki yaratmaktadır. Okul yöneticilerinin, iş çevresine karşı kırıcı davranmadıkları bulgulardan çıkarılabilecek bir sonuçtur. Okul yöneticileri yaptıkları işte kendilerini yetersiz hissetmezken, isabetsiz kararlar vermediklerini ve hata yapma oranlarının az olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinde stresin performansa etkisinin yok denecek kadar az olduğu aşikârdır.

“Stresle başa çıkma, diğer bir deyişle stres yönetimi; ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam sürdürülebilmek için gereklidir. İş hayatında başarının yolu stresin bütün türlerinden kaçınmaktan değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturacak optimum stresi yaratmaktan geçmektedir. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır.” (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004:61–62). Okul yöneticilerine, stresle başa çıkmada hangi yöntemleri ne derecede kullandığını saptamak için 11 soru yöneltilmiştir. Literatürde de yer verildiği üzere, “problem odaklı başa çıkma” olarak adlandırılan yöntemde birey, stres kaynağını değiştirmek için bir şeyler yapmayı ve sorunu çözmeyi amaçlar. Ölçek sonuçlarına göre yöneticilerin genel olarak olay veya durumun üstüne giderek stresle başa çıktıkları görülmüştür. Stresle başa çıkmada bir diğer yöntem ise bedensel egzersizdir. Egzersiz sonucunda bireyde fiziksel ve biyo-kimyasal değişimler yaşanır ve bu durum stresin olumsuz etkilerinin azalmasında önemli bir rol oynar. Genel anlamda değerlendirildiğinde, okul yöneticileri bedensel egzersizleri orta düzeyin altında yapmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları incelendiğinde; çalışma saatlerinin uzun olması, ücretin yetersiz olması ve çalışmaların karşılığının alınamaması önemli stres kaynakları arasında görülmüştür. Ücretin yetersiz olması ile birlikte çalışma saatlerinin uzun olması okul yöneticileri için motivasyon eksikliği yaratabilir. Okul yöneticilerinin stres kaynaklarının birçoğunun eğitim sisteminden kaynaklanmakta olduğu aşikârdır. Bu durumu ortadan kaldırmak için üst yönetimlerin gerekli iyileştirmeleri yapmalarının zorunlu olduğu bilinmektedir. Ancak

yapılan uygulamaların yıllar geçtikçe çalışanların aleyhine olduğu da acı bir gerçektir. Bu durumda yapılacak olan tek şey ise var olan şartlarla mücadele edebilmek için öncelikle bireysel stres yönetimi uygulamaktır. Bu şekilde stresin bedensel ve psikolojik etkisi azaltılabilir.

Okul yöneticilerinde strese yol açan fiziksel faktörlere bakıldığında “gürültülü ortamda çalışmak” yöneticileri etkileyebilmektedir. Bir eğitim kurumunda, gürültünün olmaması imkânsızdır. Ancak okul yöneticilerinin odaları öğrencilerin bulunduğu katlara göre daha sakin bir katta olursa, yöneticiler gürültülü ortamdaki biraz olsun uzak kalarak çalışabilir. Sonuçlara göre okul yöneticilerinin sorumluluklarından doğan stres kaynaklarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Önemli kararlar vermek zorunda kalan okul yöneticileri, astların fikirlerini alarak kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde daha etkili olabilmeleri için sorumlulukları astları ile paylaşması hem iletişimi artırır, hem de başarıyı beraberinde getirir. Öğrenci, öğretmen, veli ve diğer idareciler tarafından sorumlulukların paylaşılması kurum içerisinde olumlu bir iklimin oluşmasını sağlar.

KAYNAKÇA

- Artan. İ. (1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir İnceleme**, İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1986.
- Atkinson. R.-Atkinson. Richard C. (1995). **Psikolojiye Giriş** (Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay, Aysun Yavuz), İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Baltaş. A. Baltaş Z. (2012). **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Braham. B.J. (1988). **Stres Yönetimi**, Ateş Altında Sakin Kalabilmek (Çev: Vedat DİKER), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Erdoğan. İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 266.
- Griffin, R. W. (1990). **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company.
- Gümüştakin, G., Öztemiz, E ve Bircan. A. (2004). **Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23.
- Himmetoğlu. B., Kirel. Ç. (1994). **Stres Yönetimi**, Eskişehir: Eskişehir Üniversitesi Yayınları.
- Işıkhân. V. (2004). **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Sandal Yayınları.
- Miller. G.E. (2004). **Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination**, American Psychomatic Medicine , Vol.66.
- Palmer. M. (1993). **Yönetimde Kadınlar**, American Management Association, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pehlivan. İ. (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Selye, H. (1976). **The Stress Of Life**, New York: Mc Graw Hill Book Comp.

- Tınaz, P. (2005). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Yayınları, 1. Basım.
- Tutar, H. (2004). **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. (2009). **Örgütsel İletişim**, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Ward, C. Douglas. (2000). **The Impacts of Quality Improvement Training on Fear-Anxiety in Organizations**, Journal of Industrial Technology, Vol.16, No.4.