

## **İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması \***

### **Compulsory School Principals' Opinions on Job Stress and Stressors: A Case Study**

İlhan Günbayı<sup>1</sup> ve Fatih Akcan<sup>2</sup>

#### **Öz**

İnsan eğitiminde ilköğretim okullarının payı çok büyüktür. İlköğretim yöneticileri de görevlerini yerine getirirken iş stresi yaşamaktadır. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu araştırma Antalya ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bütüncül çoklu durum deseninde nitel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Antalya ili Muratpaşa, Kepez ve Konyaaltı ilçelerinde çalışan ilköğretim kurumları yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise 13 yönetici (5'i okul müdürü ve 8'i müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Bu çalışmada veriler içerik analizi, doküman analizi ve gözlem formlarının analizinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizde veriler NVIVO yazılım programından yararlanılarak kodlanmış ve bu kodlar arasındaki ilişkiler (temalar) belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin görevlerinden kaynaklı olarak iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir. Yaşanan iş stresinin kaynakları çok çeşitli olduğundan stresle başa çıkmada bu kaynakları dikkate almak önem arz etmektedir.

**Anahtar sözcükler:** İlköğretim Kurumları, Yöneticiler, İş Stresi

#### **Abstract**

The share of compulsory education schools in teaching and training of people is so great. Compulsory school principals can also suffer stress at work while performing their duties. The purpose of this study is to determine compulsory education school principals' perceptions of job stress and stressors. This research was conducted in Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı Counties of Antalya Province. The research is a qualitative study with a multiple holistic case study design. 13 principals (5 head principals and 8 assistant principals) make up the sample of the research. In this study, data were analyzed via content analysis, document analysis and analysis of observation forms. Data were encoded using the NVIVO software program to analyze them and relationships between these codes (themes) were determined. As a result, it was identified that principals had job stress due to their tasks. Job stress was experienced due to a wide variety of sources and it was important to consider these resources in order to cope with stress.

**Keywords:** Compulsory Schools, Principals, Job Stressors

---

\*Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen yüksek lisans tezinin bir bölümünden hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Doç. Dr. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, email: igunbayi@akdeniz.edu.tr

<sup>2</sup> Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, e-mail: fatihakcan@hotmail.com

## Giriş

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Stres, fiziksel ve psikolojik özel istemleri olan bir eylem veya duruma karşı bireyin genel bir tepkisinin sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Jax et al., 1992). Günümüzde stres tanımları iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kişi ve çevreyi vurgulayan tanımlar, diğeri ise dışarıdan gelen herhangi bir istem ya da etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası alan tanımlardır (Aydın, 2008). Stresin doğasını anlamanın en iyi yolu çevreden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik stres yapıcıları tanımlamaktır. Stres yapıcılar farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen, bütün stres yapıcıların ortak noktası bireye, birey tepki vermede yeteneklerini aşan bir istemi algıladığında, potansiyel olarak stres yaşattığı gerçeğidir (Hellriegel et al., 1995). Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. Günlük yaşamımızda değişikliğe neden olan herhangi bir şey stres yaratır. Vücut sağlığımızda meydana gelecek bir değişiklik de strese yol açar. İyi ya da kötü ne olursa olsun yaşamımızdaki zihinsel değişiklikler de stres oluşturur. Zihinsel değişiklikler gerçek, somut değişiklikler kadar strese yol açar. Günlük hayatımızda şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da stres yaşamamıza neden olur (Güçlü, 2001).

İş ortamında iş görenleri olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri de iş stresidir. (Hellriegel et al., 1995). Günümüzde belirli bir örgütte çalışan birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Bu durum örgüt ortamında meydana gelen örgütsel stres kavramını ortaya çıkarmıştır. Quick&Quick'e (1983) göre örgütsel stres örgüt ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2008). İş ortamları strese her zaman elverişlidir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi bireyde stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese gebe dir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az iş istenmesi, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir. Ancak aynı meslekte bile stresli duruma herkesin aynı tepkiyi göstermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken bir başkası bu durumla baş edebilme yetersizliğinden stres duyabilir. Bu da stres yaşamada bireysel farklılıkların önemli olduğunu göstermektedir (Balcı, 2000).

Son yıllarda iş görenlerin iş doyumunu ve stres yapıcıların rolünü araştıran birçok araştırma yapılmıştır. İlginçtir ki, American Institute of Stress (Amerikan Stres Enstitüsü) (2001) iş yerinde en stresli görevlerden ikisinin eğitim sektöründe olduğunu ve bu sektörde çalışan lise öğretmenleri ile yöneticilerinin yüksek düzeyde stres yaşadıklarını ortaya koymuştur (Sorenson, 2007). Bunun yanı sıra birçok araştırma okul çalışanlarının yüksek düzeyde iş stresi yaşadığını ortaya çıkarmıştır (Abel&Sewell, 1999; Cox&Brockley, 1984; Farber, 1984; Feitler&Tokar, 1982; Kyriacou&Sutcliffe, 1978). Stres olgusu konusunda alan yazınında yapılan tartışmalar örgütte stresin yönetiminin

ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Örgütte stres öyle yönetilmelidir ki bundan hem çalışanlar hem de örgüt yarar sağlamalıdır. Örgütsel stresin etkili yönetimi onun iyi anlaşılmasına bağlıdır. Bunun için de “Stres nasıl oluşur?”, “İnsan stresi nasıl yarar?”, “Neler insanda stres yaratır?” gibi konuların iyi bilinmesi gerekir (Balcı, 2000).

Yöneticilerin ve iş görenlerin; iş yükü, çalışma koşulları, rol çatışması ve karmaşıklığı, kariyer gelişimi, örgütte kişilerarası ilişkiler, iş ve diğer roller arasında çatışma gibi stres yapıcıların neden olduğu iş stresinin kaynaklarını tespit etmede genel bir çerçeveye gereksinimleri vardır (Hellriegel et al., 1995).

Eğitim, insan davranışlarını olumlu yönde geliştiren ve onu geleceğe hazırlayan bir girişim olarak tanımlanabilir (Aydın, 2005; Bursalıoğlu, 2008). Eğitim insanı yüzünde her yönü ile geliştiren ve onu en güçlü varlık haline getiren temel güçtür. İnsanlar kendilerine özgü bir yetenekle dünyaya gelmektedir. Ama eğitim almamış bir insanın bu yeteneklerini geliştirmesi ve kullanabilmesi olası görünmemektedir. Bu bağlamda, belli bir eğitim sürecinden sonra insanın kendisini hızla geliştirdiği ve sahip olduğu yetenekleri kullanmaya hazır hale geldiği görülmektedir. İnsanın eğitiminde aile, çevre gibi birçok unsur etkili olmakla beraber, en etkili olanı okuldur. Okulların içinde ilköğretim okullarının payı çok büyüktür. İlköğretim okullarında verilen eğitimin planlı programlı olması ve uzman kişilerce verilmesi, eğitimin daha etkili olmasında önemli rol oynamaktadır. Okulların bu etkililiklerini sürdürebilmelerinde okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bütün kurumlarda olduğu gibi ilköğretim yöneticileri de görevlerini yerine getirirken iş stresi yaşamaktadırlar.

Son yıllarda okul yöneticilerin yaşadıkları iş stresi ve kaynaklarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Wild ve ark. (2003) “Stres Faktörleri ve Yükseköğretim Dekanları: Rol Algılarına Etkileri” adlı araştırmalarında, Amerika’daki iki yıllık okul dekanlarının, rollerine ilişkin yaşadıkları stresi ve stres faktörlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda dekanların sırasıyla insan ilişkileri yönetimi, gerçek iş talepleri, profesyonel / kişisel yaşamını yönetme, rol gerginliği, liderlik ve burs dengeleme, mali sorumluluklar, dış seçim bölgesi talepleri, idari kimlik ve profesyonel olgunluk olarak dokuz ana temada iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir. Wiggings (1988) “Eğitim Örgütlerinde Stres ve Yönetimsel Rol” adlı araştırmasında, eğitim kurumlarındaki mesleki streste stres yapıcılarla yönetimsel rol arasındaki ilişkileri bulmayı amaçlamıştır. Araştırmada Amerika Birleşik Devletleri Oklahoma Eyaleti’nde devlet okullarında çalışan yöneticiler arasından rastgele seçilen kişilere Yönetimsel Stres Anketi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda zaman kullanımı, iletişim ve ağır iş yükü devlet okullarında çalışan yöneticiler için ana stres kaynakları arasında gösterilmiştir. Sorenson (2007) “Eğitimde Stres Yönetimi: Uyarıcı İşaretler ve Başa Çıkma Mekanizmaları” adlı çalışmada, eğitimde stres yönetiminin nasıl olması gerektiği ve stresle başa çıkma mekanizmalarını açıklamıştır. Strese neden olan sebepleri mutsuz çalışma ortamı, zorba denetleyiciler, organizasyon eksikliği, ailesel ve maddi problemler, önemli tarihler, aşırı iş yükü, az iş tecrübesi, rol belirsizliği olarak belirtmiştir. Ardından stres

sonucu ortaya çıkan belirti ve davranışları; düşmanca davranma, negatif ya da sıkıntılı olma, savunmacı ya da hassas davranma, hata eğilimli olma ya da kötü karar verme, alkol, tütün, vb. maddelerin ya da ilaçların kullanımında artış yaşanması, enerji kaybının oluşması ve isteksizlik yaşama, aşırı ya da az beslenme, fiziksel ya da ruhsal sorunların ortaya çıkması (baş ağrısı, sırt ağrıları, sinirlilik, huysuzluk) şeklinde açıklamıştır. En sonunda ise stresi ortadan kaldırmaya yönelik olarak dua, gevşeme eğitimi (meditasyon, hipnoz, biofeedback tedavisi), işinde hedefler koyma, anlamlı iş isteme, rehabilitasyon programlarına katılma (kilo verme, doğru beslenme, alkol kullanımını ve sigarayı bırakma), sosyal bir ağ geliştirme (aile ve arkadaşlarla vakit geçirme), kendine vakit ayırma (televizyon seyretme, kitap okuma, bilgisayar oyunu oynama, bir hobiyile uğraşma), uzaklaşma (bir hafta sonu tatile gitme, seyahate çıkma, sinemaya gitme) gibi tekniklerin kullanılabileceğini belirtmiştir. Ural (2002) “Okul Müdürlerinin Yönetmel Stres Kaynakları” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetmel stresin ağırlıklı olarak; siyasal kargaşa ve baskılar, yetersiz iş gören sayısı ve niteliği, araç-gereç yetersizliği, aşırı iş yükü, aile ve sosyal yaşama zaman ayıramama, kendini geliştirme imkanının yetersizliği ve aşırı yazışmalardan kaynaklandığını ortaya koymuştur. Lainas (2010) “Yunanistan’da Okul Yerel Yöneticileri: Roller ve İş Stresi Ana Kaynakları” adlı çalışmasında, merkezi bir eğitim anlayışına sahip olan Yunanistan’da eğitim yöneticilerinin iş stresini ve sebeplerini bulmayı amaçlamıştır. Lainas, araştırmasında iş stresinin yöneticiler açısından farklı nedenlerinin olduğunu ve bu nedenlerin insani ve maddi kaynakların yetersizliği olabileceği gibi; ulusal eğitim politikalarının ve reformlarının uygulanması, yöneticilerin çalışma özellikleri ve doğası olabileceğini de ifade etmiştir. Ayrıca daha çok merkezi bir eğitim sistemi içinde olan okul yöneticilerinin sorumluluklarının çok fazla olmasına karşılık okul sistemini şekillendirici dönüştürücü güçlerinin bulunmamasının ve okulla merkezi yönetim arasında sıkışıp kalmalarının iş streslerini arttırdığını ortaya koymuştur.

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

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmanın “İlköğretim kurumları yöneticilerinin, yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak ifade edilen problem cümlesine aşağıdaki alt problemler çerçevesinde yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim kurumları yöneticilerinin strese ve iş stresine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. İlköğretim kurumları yöneticileri çalıştıkları kurumda iş stresi yaşamakta mıdır?
3. İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin kaynakları nelerdir?

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

### **Yöntem**

Aşağıda araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik sonuçları yer almaktadır.

### **Araştırma Modeli**

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

Araştırmada durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül çoklu durum desenlerinde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır. Örneğin okullarda örgütsel öğrenme konusunu çalışmak isteyen bir araştırmacı, sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir devlet okulunu, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek bir devlet okulunu ve bir özel okulu seçebilir. Her bir okulda örgütsel öğrenme konusunda geliştirdiği boyutlara bakan araştırmacı, daha sonra bu okulları birbirleriyle karşılaştırabilir. Burada önemli olan nokta, tıpkı deneysel çalışmalarda olduğu gibi, araştırmacının her üç okulda da aynı şeylere bakıyor, aynı boyutlar hakkında verisini topluyor olmasıdır. Bu tür desenlerde araştırmanın, tek bir problem durumundan yola çıkarak alana ya da okullara standart bir araçla gitmesi (örneğin standart görüşme ve gözlem formları) ve her üç durumda da karşılaştırılabilir veriyi toplaması önemlidir. Aksi takdirde durumlar arasında karşılaştırma yapmak mümkün olmayacaktır (Yıldırım&Şimşek, 2005).

### **Çalışma Grubu**

Araştırma grubu bütüncül çoklu durum desenine uygun olarak, Antalya İli Muratpaşa, Kepez ve Konyaaltı ilçelerinde çalışan ilköğretim kurumları yöneticileri arasından seçilerek oluşturulmuştur.

**Tablo 1.** Araştırmada kullanılan kodlar

İlçesi	Okulun Kodu	Yönetici Kodu
Muratpaşa	A	M1
		MY6
	B	MY1
	C	MY5
	D	M3
	E	M2
Kepez	F	M4
	G	MY2
		MY3
	H	MY4
Konyaaltı		MY7
	I	MY8
	J	M5

Muratpaşa ilçesinde 6 okuldan 7 yönetici, Kepez ilçesinde 3 okuldan 5 yönetici ve Konyaaltı ilçesinde 1 okuldan 1 yönetici olmak üzere ve 5'i müdür ve 8'i müdür yardımcısı olmak üzere toplam 13 ilköğretim kurumu yöneticisi seçilmiştir.

Katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alınlar yapılırken MY; Müdür Yardımcısı M; Okul Müdürü olduğunu ifade edecek bir kodlama sistemi tercih edilmiştir. Bunun haricinde yöneticilerin çalıştıkları okullar büyük harflerle kodlanmıştır. Örneğin (B,MY1) B okulunda görev yapan birinci müdür yardımcısını ifade etmektedir. Tablo 1'de kodlamalar ayrıntılı olarak verilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada üç farklı nitel veri toplama yönetimi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme (bireysel ve odak) formlarıdır. Katılımcıların yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayanan katılımcı türüne uygun bireysel ve odak grup görüşme formları uygulanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama olarak 20 dakika sürmüştür. Görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazındaki bu kayıtlar daha sonra metne çevrilmiştir.

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi gözlem formlarıdır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler haricinde onların nasıl bir ortamda çalıştıkları not tutma yöntemiyle yönetici gözlem formlarına kaydedilmiştir. Araştırmacı, daha önce kendileriyle bireysel görüşme yapılmış olan 3 yöneticiden her birini 120 dakika ve toplam 360 dakika kendi doğal ortamında gözlemiştir. Araştırmacı, yöneticilerin odasına girmiş, yöneti-

cilere gözlemin amacı ve nasıl yapılacağıyla ilgili kısa bir açıklama yapmıştır. Araştırmacı, yöneticinin odasında uygun bir yere oturmuş ve odaya gelenlerle ve yöneticilerle iletişime girmemiştir. Bu gözlemlerde yönetici ve odasına gelen kişilerin davranışları not tutma yöntemi ile oluşturulan gözlem formuna kaydedilmiştir.

Araştırmada üçüncü veri toplama yöntemi dokümanlardır. İlköğretim kurumları yöneticilerinin kendi aralarında yaptıkları iç yazışmalar, tutanaklar, bilgi, belgelerin incelenmesi sonucu elde edilen bulgulardır. Bu bağlamda ilköğretim kurumları yöneticilerinin kendi aralarında veya üst yönetimle yapmış oldukları yazışmalar, gerek sanal gerekse yazılı olarak tutmuş oldukları kayıtlar araştırma için birer doküman olarak kabul edilmiş ve bir veri olarak kullanılmıştır.

### ***Verilerin Analizi***

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

### ***Geçerlik ve Güvenirlilik***

Nitel araştırmada “geçerlik” bilimsel bulguların doğruluğu, “güvenirlilik” ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım&Şimşek, 2005). Bu doğrultuda araştırmacının geçerliği ve güvenirliliğini arttırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir:

a) Araştırmacının yapı geçerliliğini arttırmak için birden fazla veri toplama yöntemi; bireysel görüşme, odak grubu görüşmesi, gözlem ve doküman analizi kullanılmıştır. Yani veri toplamada çeşitleme yoluna gidilmiştir. Ayrıca araştırmacı gözlem ve görüşme esnasında yönlendirici davranmayarak ve verileri kendisinden veri toplanmış kişiye okutup görüş ve onayını alarak veri toplama sürecinde öznel yargılarını işe karıştırmamıştır.

b) Araştırmacının iç geçerliliğini (inandırıcılığını) arttırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili alan yazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İçerik analizinde temalar ve temaları oluşturan alt temaların kendi aralarındaki ilişki ile her bir temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmıştır. Diğer taraftan görüşmelerin Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün izni ve desteğiyle yapılması ve görüşme öncesi okul yöneticileri ile görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda anlaşma imzalanması, karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır.

c) Araştırmacının dış geçerliliğini (aktarılabirliğini) arttırmak için araştırma süreci

ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama, verilerin çözümlenmesi süreci ayrıntılı biçimde ortaya konulmuş; analitik genelleme yöntemiyle konu ile ilgili yapılmış araştırmalarla yapılan karşılaştırmalar kurama genelleme yapılarak ayrıntılı bir biçimde yorumlanmıştır.

d) Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) arttırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlılık oranı hesaplanmıştır. Tutarlılık oranı hesaplaması sonucu Kohen kappa katsayısının aritmetik ortalaması .84 olarak saptanmıştır. Kappa katsayısının 0.00 ile .20 arasında olması, uyumun olmadığı; .21 ile .40 arasında olması, orta düzeyde bir uyumun olduğu; .41 ile .60 arasında olması, çoğunlukla uyumun olduğu; .61 ile .80 arasında olması, önemli düzeyde bir uyumun olduğu; .81 ile 1.00 arasında olması ise mükemmel bir uyumun olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis&Koch, 1977). Böylelikle araştırmada değerlendiriciler arasında mükemmel bir uyum olduğu görülmüş ve kodlamanın güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

### **Bulgular**

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

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

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

Yapılan görüşmelerde idarecilere stresin ne olduğu sorulduğunda yöneticilerden beşi stresin bir gerilim ve bunalım hali olduğunu, biri ise stresin kendisinde negatif bir takım çağrışımlarda bulunduğunu, ikisi stresi yaşanan olumsuzlukların insanın ruhsal yapısında meydana getirdiği çöküş, çatışma ve sıkıntılar olarak belirtmiştir.

*Stres, insanın çalışma yoğunluğundan insanın iş yerinde verimlilik elde edememesinden kaynaklanan bunalım ve gerginlik halidir diyebilirim (G, MY2).*

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

*Stres, öncelikle insanın bir çatışma yaşaması, iç dünyasında sıkıntılarla baş ede-*

*memesi gibi nedenlerle vücudunda ve ruhsal yapısında meydana gelen çöküşler, çatışmalar ve sıkıntılar diyebiliriz (B, MY1).*

### ***İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresine İlişkin Görüşleri***

Yöneticilere iş stresi kavramından ne anladıkları sorulduğunda yöneticilerden beşi bu kavramı; işin gereği olarak iş ortamında yaşadıkları gerginlikler ve olumsuz olayların kendilerinde oluşturduğu sıkıntılar olarak açıklamış; bir yönetici ise okulda sıcak bir iklimin olmayışı ve eksik iletişimden kaynaklanan içsel huzursuzluk ve sıkıntı olduğunu belirtmiş; başka bir yönetici ise kavramı iş yorgunluğu olarak ifade etmiştir.

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

*İş stresi; çalışma ortamında iş görenlerin ve iş yeriyle ilişkili tüm kişi ya da grupların görev tanımlarında yer alan işleri tam olarak yapmaması veya görevlerini yerine getirmemesi, iş yerinde örgüt kültürünün oluşmaması, sıcak bir örgüt ikliminin olmayışı ve iletişim eksikliği sonucu ortaya çıkan içsel huzursuzluk ve sıkıntıdır (D, M2).*

*Stres, benim açımdan bir iş yorgunluğudur (G, MY3).*

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

İlköğretim kurumları yöneticileriyle yapılan görüşmelere göre yönetici stresinin nedenlerini altı tema halinde gruplandırabiliriz. Bunlar: personel arası yaşanan sorunlar; veli; öğrenci; yöneticilerin amirleriyle olan ilişkileri; çevre; günlük yaşamda ortaya çıkan gerginliklerdir.

Personel arası yaşanan sorunlar ve bu sorunların idareye yansması iş stresi açısından birincil kaynak olarak gösterilebilir. Bu grup içinde 12 yönetici, öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin idareye yansmasının ve öğretmenin idare ile olan ilişkilerinin; 1 yönetici ise idarenin diğer personelle olan ilişkilerinin ve yaşadıkları sorunların kendilerinde bir stres kaynağı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

*Üzerindeki sorumluluğu zamanında yerine getirmeyen öğretmenlerin birtakım sorunları olabiliyor (H, MY7).*

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

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

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

Örneğin memurumla hizmetli arasında bir sorun: fotokopi çekme olayı. Öğretmenler sürekli fotokopi çekilecek materyal gönderiyor. Bu nedenle fotokopi çekmesi için iki arkadaşı görevlendirdik N. Hanım ve hizmetli E. Birbirlerine yardımcı olsunlar diye. Her ikisi de tamam diyor ama bazen yoğunluktan dolayı bir çatışma yaşıyor (MI, A).

Stres kaynaklarının ikincisi veli kaynaklı strestir. 11 yönetici, velilerin okuldan, öğretmenden beklentilerini karşılayamamalarından kaynaklanan gerginlikleri veya kendi hayatlarında yaşadıkları gerginlikleri, problemleri okul yönetimine yansıtılmalarının yönetici stresinde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Veliler genelde hep ben haklıyım, öğrenci velisiyim, her şey benim istediğim gibi olmalı yaklaşımı içinde. Hâlbuki buranın bir kurum olduğunun ve burasının yönetmeliklerle yönetildiğinin bilincinde değiller. Geldikleri zaman hep alacaklı gibi geliyorlar. Burasının bir kurum olduğunu bilerek ölçülü davranış sergilemiyorlar. Hele bir de veli, çocuğunun bir haksızlığa uğradığını düşünüyorsa zaten o zamanki hal ve davranışları daha da farklı oluyor, bu da bizi geriyor. Yani iletişim açısından velinin bize bakış açısı, okula bakış açısı, öğretmene bakış açısı bu dediğim şekildeyse bizim daha da gerilmemize sebep oluyor (A, MY6).

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

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

Veliler açısından değerlendirirsek de velilerin eğitimi ve içinde buldukları kültür yapıları farklı. Bu nedenle bazı veliler en ufak bir sorunu öğretmenle konuşmadan müdür yardımcısı odalarına dalıp sorunu halletmeye çalışıyor (G, MY2).

Stres kaynaklarının üçüncüsü öğrenci kaynaklı yaşanan strestir. Yöneticilerin tümü, öğrencilerin birbiriyle olan anlaşmazlıklarının, öğretmenleriyle yaşadıkları sorunların ve bu sorunları yönetime yansıtılmalarının, öğrencilerin yaşadığı başarısızlıkların okul idaresine olan yansımalarının yöneticiler için ayrı bir stres kaynağı olduğunu söylemektedir.

Problemlili ailelerden çocuklar geliyor. Sorunlu öğrenciler geliyor. Bu sorunlu öğrenciler okuldaki ortamlarında da sorun yaratıyorlar. Arkadaşlarıyla geçinemiyorlar ve öğretmenlere karşı saygısızca davranıp derslerin işlenmesini engelleme gibi problemlere neden oluyorlar. Bu öğrenciler arkadaşlarıyla ilişkilerinde problemlili oldukları için etrafındaki kişilere zarar vermelerinden dolayı stres yaşıyoruz (A, MI).

Bazı öğrencilerin olumsuz davranışları bizi strese sokuyor. Öğrencilere gerekli

uyarılarda bulunuyoruz daha iyi olmaları ve düzgün davranışlar sergilemeleri için. Buna rağmen öğrenci tekrar aynı davranışı gösteriyor. Öğrenci böyle yapınca da ister istemez sıkıntıya giriyorsunuz (E, M3).

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

Stres kaynaklarının dördüncüsü ise yöneticilerin amirleriyle olan ilişkileridir. Yöneticilerin tümü amirler tarafından istenen acil ve günlük yazılar ve istemlerin, resmi toplantıların, bürokratik zorlukların ve personel yetersizliğinin kendilerinde bir stres yarattığını ifade etmişlerdir.

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

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

Evet, sürekli okulda bulunamama. Sürekli toplantıların olması, seminerlerin sempozyumların olması, bunların ardi ardına gelmesi. Yaklaşık bir ay oldu ben vekil müdürüm. Bu bir ayda en az 15 tane böyle toplantıya katılmışımdır. Yarı yarıya okulda bulunamadım desem olur bu bir ay içinde. Ya bir toplantı ya bir sempozyum var. İşte müdürler toplantısı. Sürekli böyle dışarıda bulunduğum için okulun işleri de aksayabiliyor. Geldiğim zaman imzalar, yetiştirilmesi gereken yazılar sıkışabiliyor (B, MY1).

Bazen mevzuatın içinde, resmi yazışmaların içinde, doldurmamız gereken o kadar evrakın arasında o kadar çok boğuluyoruz ki; inanın ne yapsak da eğitim kalitemizi yükseltsek konusuna gelemiyoruz. Yani nasıl söylesek bu tür kırtasiye ve yazışma işleriyle uğraşmaktan, kafamızı dinleyip biz eğitim-öğretim noktasında neler yapabiliriz, neredeyiz, nasıl daha başarılı olabiliriz, hangi alanda eksikliğimiz var, hangi alanda başarılıyız, bunu daha ileriye nasıl taşıyabiliriz diye düşünmeye vaktimiz inanın kalmıyor (H, MY7).

Okulda personel yetersizliğimiz var. Personel deyince aklımıza sadece öğretmen gelmesin. Diğer yardımcı personel çok önemlidir. Okulda 16 derslik, 2 laboratuvar, 2 idare ve memur odası, öğretmenler odası, tuvaletler ve kocaman bir okul bahçesi

mevcut ve buraları temizleyen 2 hizmetliniz var. Bu ciddi bir iş yükü, takip etmeniz gerekiyor (F, M4).

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

Stres kaynaklarının beşincisi çevredir. Çevre derken sadece okulun çevresi, mahalle, esnaf değil aynı zamanda günümüzün önemli bir gücü olan medya da stres kaynağı olarak görüülen yöneticilerden yedisi tarafından belirtilmiştir.

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

Dışarıdan, çevre okullardan gelen öğrencilerin bahçe ve okul çevresinde dolaşım bizim öğrencilerinize rahatsızlık vermesi bizi geriyor ve biz de bunlarla ilgilenmek zorunda kalıyoruz (A, MY6).

Televizyon seyrederken bile strese girebiliyorsunuz. Ben özellikle dizi filmlere şöyle bir göz attığımda Türk aile yapısına uymayan dizileri gördükçe sinirleniyorum: Şu hale bak aile yapımız nereye geldi diye. Bunları bütün aileler evlerde izliyorlar. Kanalları gezerken hangi kanalı açarsam açayım hepsinde aile yapımıza hiç uymayan filmler var. .... Mesleğimizde de olumsuz örnekler sergileyenler elbette vardır. Dayak gibi, taciz gibi. Sonuçta karşımızdakiler çocuk ve savunmasızlar. Bunlar da yaşanınca çok çok üzülüyorsunuz. Basın da bazen olayları çok abartıyor. Bütün meslek grubunu aynı kategoriye sokuyor. Sanki meslek grubumuzun bütün üyeleri hep aynı şeyi yapıyor muyuz gibi algılanıyor. Velinin bize bakış açısı maalesef değişti. Bir de 24 Kasım Öğretmenler Günü'nden önce ya öğretmenliğin fakir fukaralığından bahsedilen haberler çıkar ya da bir öğretmen dayak atmıştır bir çocuğa, çocuğun yüzü gözü şişmiştir. Bu tarz iki haberi mutlaka görürsünüz. Bazı olaylar oluyor başka okullarda, olayın içeriğini biliyoruz. Fakat iş medyaya taşındığında olayın çok farklı boyutlara taşınım abartıldığına şahit oluyoruz (C, MY5).

Stres kaynaklarının altıncısı da idarecilerin günlük yaşamda yaşadıkları gerginlikleri okul ortamına yansımalarından oluşan yeni gerginliklerdir. Bu durum bir başka stres kaynağı olarak iki yönetici tarafından gösterilmektedir.

... stres boyutunda düşünürsek yaşam şartları insanı stresten uzak tutamıyor çoğu zaman. Maddi sorunlar nedeniyle eşim çalışıyor, çocuk var, onun bakımı... Çocuğu bir yerlere yetiştiriyorsunuz, kreşe bırakıyorsunuz, akşam onu bıraktığınız yerden alıyorsunuz. Yani hayatın kendisi bir koşuşturmaca ile geçiyor. Bu hayatın koşuşturmacısı insanları tabii ki gergin yapıyor (H, MY4).

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

Görüşme yapılan ilköğretim kurumları yöneticilerinden biri, iş stresinin okuldaki çalışma performanslarını çok fazla etkilemediğini belirtmiştir.

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

Yöneticilerin 11'i, yaşadıkları iş stresinin okuldaki çalışma performanslarını olumsuz yönde etkilediği, iş verimlerini ve çalışma isteklerini azalttığı ve diğer kişilerle iletişimlerini olumsuz yönde etkilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

*Yaşadığım iş stresi okuldaki çalışma performansımı her ne kadar etkilemiyormuş gibi görünse de aslında ben bunları bertaraf ediyorum ve performansından hiç taviz vermiyorum (E, M3).*

*İş stresini yaratan şeyler iş verimini düşürüyor (F, M4).*

*Çalışma performansımızı ister istemez düşürüyor. En başta o an için gerilip sinirlenebiliyorsunuz. Bunların etkisi bir süre devam edebiliyor. Bir süre dalgin olabiliyorsunuz (C, MY5).*

### **İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Stresinin Gündelik Yaşamlarını Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri**

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

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

İlköğretim kurumları yöneticilerinden 9'u iş stresinin gündelik yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

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

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

### **İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi İle Başa Çıkma Yöntemleri**

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

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

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

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

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

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

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

Odak grup görüşmesi bireysel görüşme yapılan katılımcıların altısı ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular bireysel görüşmelerle paralellik göstermekle beraber, yöneticilerin stresin kaynaklarına ilişkin görüşleri ve stresle başa çıkma yöntemlerine ilişkin görüşleri temalarında ilave bulgular tespit edilmiştir.

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

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

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

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

*Arkadaşlarımızın dediği gibi görev tanımlarında belirginlik yok. Örneğin bir bankanın müdürü masasına oturuyor gelen yazılara imza atıyor. Bir de yapacağı işi biliyor. Görev tanımı net. Ama okul müdürünü görev tanımında ise aklınıza gelmeyecek*

*işler var. Örneğin üst makamlar parklarda, deniz kenarlarında dolaşan öğrencileri takip edeceksin diyor. İnternet kafeleri takip edeceksin diyor (E, M3).*

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

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

### ***İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi ile Başa Çıkma Yöntemleri***

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

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

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

*İş stresıyla başa çıkmak için bilgisayarda kendime bir ajanda kurdum. Sürekli bilgisayar beni uyarıyor. Şu tarihte şu cevaplandırılacak. Bu iş yapılacak diye. Bu planlama sayesinde iş stresinden bir nebze olsun kurtulabiliyorum (G, MY2).*

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

Doküman analizi okul yöneticisi M2'nin okulu D'nin evrakları kullanılarak yapılmıştır. Evrakların uygunluğuna göre 2009 veya 2010 yılının evrakları kullanılarak tespitler yapılmıştır. Burada dokümanların incelenmesi sonucu elde edilen bulgular yöneticilerin yaşadıkları iş stresine bir dayanak teşkil edip etmemesi yönündedir. D, 300 öğrencinin öğrenim gördüğü 1 müdür ve 1 müdür yardımcısı olan bir okuldur. Okulda memur yoktur. Bir hizmetli ve 17 öğretmen bulunmaktadır.

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

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

**Tablo 2.** Doküman analizinde incelenen evrak sayısı

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

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

#### **Öğrenci Devamsızlığı**

2009-2010 eğitim öğretim yılına ait devamsızlıklar incelendiğinde toplam 10 öğrencinin çeşitli nedenlerden dolayı hiç okula gelmeyerek sürekli devamsız olduğu tespit edilmiştir. Bunun haricinde sınıf defterlerinin incelenmesi sonucu devamsızlık oranları aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Öğrenci devamsızlıkları

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

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

#### **Öğrenci Davranışları**

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

### **Öğrenci Başarısı**

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

**Tablo 4.** Öğrenci Başarısı

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

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

### **2. Üst Makamlarla Olan İlişkilerden Kaynaklanan İş Stresi Acil Günlü Yazılar ve İstekler**

Okulun gelen giden evrak defterleri incelendiğinde 2010 yılında kuruma 1647 adet evrak gelmiş olduğu ve kurumdan 544 adet evrak gittiği tespit edilmiştir. İncelenen bu evraklardan 223 adedinin günlü, 34 adedinin ise acil günlü olduğu tespit edilmiştir. Kuruma gelen yazıların % 13,5'i günlü ve cevap beklenen ve % 2'si çok acil cevap istenen yani yazının gönderilme zamanı ile istenen cevap süresi saatlerle ifade edilen yazılardır. Bunun haricinde kurumun üst makamı ile yaptığı yazışmalar da genellikle elektronik ortamdan yararlanılmayıp, yazılar genellikle görevli kişiler tarafından Milli Eğitim Müdürlüğüne gidilerek imza karşılığı elden alınmaktadır. Bu durum da iş yükünü arttırıcı bir unsurdur.

### **Resmi Toplantılar**

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

### **Parasal Yetersizlik**

2009 yılı evrakları incelendiğinde okulun yaklaşık 27.000 TL tutarında bir bütçeye sahip olduğu görülmüştür. Fakat bu paranın yaklaşık 10.000 TL'sinin ana sınırı

findaki öğrencilerin bakımı ve okul temizliği için hizmet satın alınan şirkete ödeme olarak, yaklaşık 3.500 TL'sinin 1. sınıf öğrencilerine bilgisayar ve projeksiyon cihazı ve dolap alımında kullanıldığı tespit edilmiştir. Geri kalan tutarın okulun için ve bahçe duvarının boyanması ve bahçeye demir korkuluk yaptırılması ve okula her türlü kitap, kırtasiye malzemesi, fotokopi kağıdı, toner alımı, posta işleri, telefon faturalarının ödenmesi, fotokopi makinesinin ve yazıcıların bakım masraflarının karşılanması için kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle okulda, gelir elde etmek için kermes düzenlenmiş ve kermesten yaklaşık 1.500 TL gelir elde edilmiştir. Harcamalar için gereken diğer tutar velilerden bağış olarak toplanmaya çalışılmıştır. Milli Eğitim Müdürlüğü'nün okula toplam 750 TL tutarında yardım yaptığı tespit edilmiştir. Okula gelir getirmek amacıyla kiraya verilen bir kantin bulunmamaktadır.

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

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

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

Yapılan gözlem neticesinde velilerin neden olduğu ve ilköğretim kurumları yöneticilerini strese sokabilecek bir olay gözlemlenmiştir. Gözleme konu olay A okulunda MY6'nın odasında 05.04.2010 tarihinde 13:00-13:30 saatleri arasında olmuştur. Olay aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

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

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

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

*Bir şangırtı duyuldu. Öğrencinin biri diğeriyle şakalaşırken sınıftaki dolaplardan birinin camını kırmıştı. Bu iki öğrenciyi de nöbetçi öğretmen müdür yardımcısı odasına getirdi. Sorumlu Müdür Yardımcısı MY6 öğrencilere neden böyle davrandıklarını sordu ve onlara kızdı. Ertesi gün için velilerinin okula gelmesini istedi (A, MY6).*

Gözleme konu olan ikinci olay B okulunda 01.04.2010 tarihinde 09:00-11:00 saatleri arasında okul Müdür Vekili MY1'in odasında olmuştur. Olay aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

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

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

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

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

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

Bu olayla ilgili ikinci durum B okulunda Müdür Vekili MY1'in odasında 01.04.2010 tarihinde 09:00-11:00 saatleri arasında yapılan gözleme dayanmaktadır. Durum aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

*Okulun hizmet satın aldığı temizlik şirketi geldi. Müdür bana dönerek okulda hizmetli sayısı az olduğunda okul aile birliği vasıtasıyla temizlik elemanı kiraladıklarını söyledi. Daha sonra faturayı getiren adama hesaptan parayı çekmek üzere bir kişiyi görevlendirdiğini bu kişinin 15 dakika sonra geleceğini söyledi. 10 dakika sonra görevli geldi. Parayı getirdi. Bu paradan epey bir miktar, faturayı veren adama verdi (B, MY1).*

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

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

### **Tartışma**

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

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

Yöneticilerin yaşadıkları iş stresi hakkında olumsuz bir yargıya sahip oldukları söylenebilir. Stres yöneticiler için bir gerginlik, huzursuzluk, panik olarak ortaya çıkan ve negatif ruhsal ve psikolojik etkiye sebep olan olumsuz bir unsurdur. Yöneticilerin yaşadıkları stres çok çeşitli kaynaklara dayanmaktadır. Bunlardan biri okuldaki personelden kaynaklanan streştir. Yöneticiler öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin idareye yansımaları, öğretmenin idare ile olan ilişkilerini, idarenin diğer personelle olan ilişkilerini ve yaşadıkları sorunları yöneticilikte yaşanan stresin bir kaynağı olarak göstermektedirler. Yöneticiler açısından öğretmenlerin üzerlerine düşen görevi tam olarak yerine getirememeleri – nöbet görevini hakkıyla gerçekleştirememeleri, derse geç girme ve sık rapor alma gibi- bir stres kaynağıdır. Bunun dışında öğretmenlerin öğrenciyle yaşadıkları her türlü problemi yönetime aktarmaları ve çözümü yöneticide aramaları yöneticilerin iş yoğunluğunu arttırmakta ve stres kaynağı olmaktadır. Öğretmenlerin gelişmeye açık olmamaları ve kendini geliştirmeleri yönünde bir direnç sergilemeleri başka bir stres kaynağıdır. İletişim eksikliği öğretmenlerin kendi içinde yaşadıkları problemler ve birbiriyle yaşadıkları sürtüşme ve gerginliklerin yönetime yansımaları idare açısından başka bir stres kaynağıdır. Aynı şekilde okuldaki memur ve hizmetlilerin de kendi aralarında yaşadıkları gerginlik ve bu gerginliğin idareye olan yansımaları idare açısından başka bir stres kaynağıdır. Yöneticiler için diğer bir stres kaynağı da velilerdir. Velilerin okula, öğretmene veya bir başka öğrenciye karşı sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışlar okul yöneticisini gererek strese sokmaktadır. Velilerin okuldan, öğretmenden beklentilerini karşılayamamalarından kaynaklanan gerginliklerini okul yönetimine yansıtmaları yönetici için başka bir stres kaynağıdır. Öte yandan, velilerin çocuğunu iyi tanımaması, ailenin yaşadığı problemler, ailelerin

parçalanması, çocuklarının sorunlarıyla ilgili olmamaları sebebiyle velilerin kendi gerginliklerini okul yönetimine yansıtmaları, yöneticileri gererek yöneticilerde strese neden olmaktadır. Bir diğer stres kaynağı ise öğrencilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlardır. Olumsuz öğrenci davranışlarının idareye yansması, öğrenci devamsızlıkları, öğrenci başarısızlıkları bu noktada yöneticiyi etkilemektedir. Ferhanoglu'nun (2009) "İş Stresi: Türkiye'deki Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanelerinde Çalışan Uzman Psikiyatrist Hekimlerin İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama" adlı çalışmasında yöneticilerin yaşadığı iş stresinin kaynakları örgütsel yapı ve çevresel özellikler olarak belirlenmiştir. Stres kaynaklarının alt boyutlarındaki farklılıkların; örgütsel yapı ve yönetim, iş yükü, çalışanların rol davranışları, örgüt içi etkileşim ve iletişim, örgüt içi fiziksel koşullar, örgütün bulunduğu çevresel faktörler, örgüt içi terfi politikaları, kariyer planları, yetersiz maaş, yetki ve sorumluluklardaki uyumsuzluk, ast-üst ilişkilerindeki sorunlar gibi faktörlere bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Ural'ın (2002) "Okul Müdürlerinin Yönetimsel Stres Kaynakları" adlı çalışmasındaki okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetimsel stresin ağırlıklı olarak; siyasal karışma ve baskılar, yetersiz iş gören sayısı ve niteliği, araç-gereç yetersizliği, aşırı iş yükü, aile ve sosyal yaşama zaman ayıramamak, kendini geliştirme imkânının yetersizliği ve aşırı yazışmalardan kaynaklandığı bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir. Ayrıca yapılan doküman analizi sonuçları da özellikle yöneticilerin öğrenci ve velilerden kaynaklanan stresi de destekler niteliktedir. İncelenen 445 adet belgeden 133 adedi yöneticilerin öğrencilerden kaynaklanan iş stresi ile ilgilidir. Devamsızlık oranları, olumsuz öğrenci davranışları, öğrenci başarısızlıkları yöneticide strese neden olabilecek düzeydedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası madde 42 ve Milli Eğitim Temel Kanunu (1973) Madde 22'ye göre "İlköğretim 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar; ilköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır." denilmektedir (TCA, 1982; MEB, 1973). Bu bağlamda velinin ve idarecinin çocuğun okula devamında bir sorumluluğu bulunmaktadır. Devamsızlık sorunu sınıf düzeyi arttıkça artmakta ve bu durum idarecilerde daha yüksek düzeyde bir gerilime sebep olabilmektedir. Bunun haricinde incelenen evraklarda toplam 40 öğrenci için olumsuz davranışlarından dolayı tutanak düzenlenmesi öğrenci davranışlarının yönetimi gerginliğe soktuğu yönünde bir delil teşkil edebilir. Öğrencilerin başarı ve başarısızlık durumu incelendiğinde akademik açıdan en az bir dersi zayıf öğrencinin başarısız olma durumu ortalama % 37 seviyesindedir. Okul başarısının düşük olması sonucunda gerek velilerin, gerek üst yönetimlerin, gerekse çevrenin okul yönetimi üzerinde oluşturduğu baskı, okul yöneticisi üzerinde bir stres kaynağı olabilmektedir.

İlköğretim kurumları yöneticileri açısından üst makamlarla olan ilişkiler de stres kaynağı olmaktadır. Üst makamların, yöneticilerden acil günlük yazıları talep etmesi, yapılan resmi toplantıların sıklığı, amirlerle olan ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve yaşanan bürokratik zorluklar ile personel yetersizliği gibi sorunlar yöneticilerde

strese neden olabilmektedir. Ayrıca bürokratik zorluklar, evrak yükünün çok olması sebebiyle idarecilerin asli görevleri olan eğitim öğretim işini tam olarak yerine getirememeleri de yöneticiler açısından stres kaynağı olabilmektedir. Bunun yanında, resmi toplantıların sık olması okul işlerini aksatmakta, bazen yapılan toplantılara yöneticiler yetişmekte zorlanmaktadır. Aynı zamanda personel yetersizliği, yeterli sayıda idareci, memur ve hizmetli olmayışı yöneticilerin iş yüklerini arttırmakta ve strese neden olabilmektedir. Kaya&Keskin'nin (2008) "Yöneticilerin Yönetmelik Kaynakları ve Strese Yatkinlık Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma" adlı çalışmalarında örgütsel rol konusunda, bu rolün özel kurum yöneticilerinde orta düzeyde stres oluştururken, kamu kurum yöneticilerinin stres düzeylerini arttırdığının saptanması ve bu durumun bazı bürokratik engellerden kaynaklandığı bulgusu ile araştırmamızın bulguları örtüşmektedir. Araştırmamızın bulguları Günbayı'nın (2009) "Akademik Personelin İş Ortamında Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapılara İlişkin Algıları: Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasındaki, fakülte çalışanlarının formal düzeyde (fakülte toplantıları, sendika toplantıları, bölüm toplantıları gibi) katıldıkları toplantıların çalışanlarda stres kaynağı olduğu ve bunun yanında uzun fakülte toplantılarının fakülte çalışanlarının işlerini engellediği ve zaman kaybı yarattığı için çalışanlarda strese neden olduğu bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir. Ayrıca yapılan doküman analizi sonuçları da yöneticilerin üst makamlarla ilişkilerden kaynaklanan stresi ortaya koymaktadır. Toplam 312 adet belge incelenmiş ve bunun sonucunda günlük yazıların toplam yazıların % 13.5'ini ve çok acil olan yazıların toplam yazıların % 2'sini oluşturduğu görülmüştür. Bazı üst makamların yazışmalarda elektronik ortamlardan yararlanmayıp fiziki yazışmalara devam etmeye çalışmaları da iş yükünü arttırmakta ve bu durum yöneticilerde bir gerilime neden olabilmektedir.

İlköğretim kurumları yöneticileri açısından bir diğer stres kaynağı ise okullardaki parasal yetersizliktir. Ödeneklerinin olmayışı, çoğu giderlerin (temizlik, kırtasiye masrafları vb.) veli bağışlarıyla karşılanması yöneticilerde stres kaynağı olabilmektedir. Bu sorun devletin bir taraftan velilerden okula bağış alınmasını yasaklaması öte yandan okullara gerekli kaynağı göndermeyerek okul harcamalarının velilerden toplanan bağışlardan karşılanmasını talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bulgu Kaya'nın (2004) "Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma" adlı çalışmasındaki örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili sonuçlar dikkate alındığında, işletmenin finansman problemlerinin ilk sırada yer aldığı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Okulun yakın çevresi ve medya gibi çevresel faktörler açısından; sosyal çevreden gelen bazı istekler (örneğin kayıt sınırı dışındaki öğrencinin okula kaydettirilmek istenmesi gibi); yakın çevrede oluşan bazı olumsuzluklar (mahallede veya sokak aralarında yaşanan kavga vb.); medyanın olumsuz tutumu; okul, öğretmenler ve öğrenciler hakkında yapılan olumsuz, bazen de dayanaksız haberlerin okulda yarattığı sorunlar; görsel ve yazılı basında olumsuz davranışlara neden olabilecek çeşitli film ve prog-

ramların yayınlanmasının çocuklarda sebep olduğu davranış bozukluklarının okula yansması okulu etkilemekte ve bunun sonucunda oluşan sorunlar ilköğretim kurumları yöneticileri için stres kaynağı olabilmektedir. Bu durumun okulun girdisi ve çıktısı insan olan toplumsal açık bir sistem olması dolayısıyla toplumun (veli, basın, işveren gibi baskı gruplarının) okul üzerindeki istemlerine dayalı baskısından kaynaklandığı söylenebilir.

İş stresi ilköğretim kurumları yöneticilerinin gündelik yaşamlarını olumsuz yönde (ailesine yeterince vakit ayıramama, aşırı iş yükü, eve yorgun ve gergin gitme gibi) etkilemektedir. Bu bulgu Kırıl ve arkadaşlarının (2009) çalışmasındaki ortaöğretim okul yöneticilerinin iş stresinin gündelik yaşamlarına olumsuz etkisi noktasında yöneticilerin yorgunluk kaynaklı uykusuzluk yaşadıkları ve Kaya'nın (2004) çalışmasındaki yöneticilerin bireysel stres kaynakları açısından ilk iki sırada yer alan dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeteri kadar zaman bulamama ve aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama bulgularıyla örtüşmektedir.

İlköğretim okulu yöneticileri iş stresiyle başa çıkmada yürüyüş yapmak, kitap okumak, müzik dinlemek, pozitif düşünmek, arkadaşlarıyla gezmek, balık tutmak gibi birçok farklı etkinlikte bulunmaktadırlar. Bu bulgu Swent'in (1983) yöneticilerin genellikle fiziksel aktiviteleri kullanarak stresi azaltmaya çalıştıkları görüşüyle ve Wiggins'in (1998) "Eğitim Örgütlerinde Stres ve Yönetmel Rol" adlı araştırmasındaki ABD'nin Oklahoma Eyaleti'nde devlet okulu yöneticilerinin % 13'ünde yürüme, koşma, yüzme gibi hiçbir aktivite yapmadıkları, spor yapanların yapmayanlara göre daha az iş stresi yaşadıkları bulgusuyla da tutarlılık göstermektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlikte yaşadıkları iş stresi ile yöneticilikte yaşanan iş stresinin yoğunluğu kıyaslandığında; yöneticilikte yaşanan iş stresinin daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin yetki ve sorumluluk alanlarının bir yöneticiye göre daha dar olmasından dolayı yöneticilerin yaşadıkları iş stresinin öğretmenlere göre daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Sonuç olarak ilköğretim kurumlarında yönetici stresinin nedenlerinin personel arası yaşanan sorunlar ve bu sorunların idareye yansması, veli, öğrenci, yöneticilerin amirleriyle olan ilişkileri, çevre ve yöneticilerin günlük hayatta yaşadıkları gerginlikleri okula yansıtması olduğu söylenebilir. Ayrıca, ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin yaşadığı stresin, edimlerini ve diğer insanlarla olan iletişimlerini olumsuz yönde etkileyerek okuldaki verimliliklerini azalttığı söylenebilir. Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

Eğitim politikaları şekillendirilirken okul ve veliler arasında yaşanan sorunları azaltmak açısından veli ve yetişkin eğitimi ile ilgili unsurlara önem verilmelidir.

Okulda yaşanan sorunların çözümünde okul yönetimlerini sadece birkaç kişiye bırakan mevzuat ve düzenlemeler yerine, diğer çalışanları da yönetime ve alınan ka-

rarlara katan ve bu noktada diğer çalışanlara da yönetsel açıdan sorumluluklar veren ve gerekli denetimleri sağlayan düzenlemeler yapılmalıdır.

Devlet, ilköğretim okullarına her türlü ekonomik desteği sağlama yönünde gerekli ödenek tahsisi yapılmalıdır. Eğer bu yapılamıyorsa devlet, velilerden bağış alımını düzenleyici ve kolaylaştırıcı kararlar almalı ve toplanan paraların şeffaf olarak kullanılması sağlanmalı ve bu noktada devlet okul aile birliklerinin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Resmi yazışmalarda elektronik ortamlardan daha çok yararlanılmalıdır.

## Summary

### *Introduction*

Stress, expressed as a disease of modern society, is in fact a part of everyday life (Jax et al., 1992). Today most people have intense stress, even if they are not aware of it. Mental changes in our lives, no matter how good or bad, are stressful conditions. (Aydın, 2008, Hellriegel et al., 1995). Any change in our lives, something that has affected the daily routine, is stressful. A change in body health leads to stress. Mental changes lead to stress as well as real and tangible changes (Quick&Quick, 1983). Allegations, comments, disagreements and conflicts that we witness in our daily lives cause stress (Güçlü, 2001). Stressors are inevitable in work settings and the degree of stressors experienced by employees differs from each other (Balcı, 2000).

Education can be defined as an enterprise that develops human behavior in a positive direction and prepares people for the future (Aydın, 2005; Bursalioğlu, 2008). Although in the education of people there are many factors which are effective such as family and environment, no doubt the most effective one is school. The share of compulsory education schools in teaching and training is so great. Education provided in compulsory education schools to be planned and programmed by experts plays an importation role in making the training more effective. School administrators have a great task to maintain the effectiveness of the schools. Primary school managers in carrying out their duties experience job stress as in all other institutions.

Interestingly, the American Institute of Stress (2001) has revealed that two of the most stressful ten occupations are related to education in the modern workplace, namely high school teachers and principals (Sorenson, 2007). So far many recent researches have revealed that principals and teachers at schools experienced high level of stress (Abel&Sewell, 1999, Cox&Brockley, 1984; Farber, 1984; Feitler&Tokar, 1982; Kyriacou&Sutcliffe, 1978). Additionally, many researches on the source of stressors and job stress experienced by principals have been done recently (Wild et al., 2003; Wiggings, 1988; Sorenson, 2007; Ural, 2002; Lainas, 2010).

Thus, the main problem of this research statement was “What are the opinions of compulsory school principals on job stress and stressors?” and the sub-problems were

as follows:

1. What are the opinions of compulsory school principals with regard to stress and job stress?
2. Do compulsory school principals suffer job stress at work?
3. What are the sources of compulsory school principals' job stress?
4. How does job stress effect compulsory school principals' working performances?
5. How does job stress effect compulsory school principals' daily routines?
6. How do compulsory school principals cope with job stress?
7. What are the differences between compulsory school principals' job stress suffered during the time of teaching or managing?

#### Method

In the study, it was intended to explore what the perception and thoughts of compulsory school principals on stress and stressors were. As a research method, a holistic multiple case study design, which is the one of the qualitative research methods, was used for this purpose. According to Yin (1984), case studies observe effects in real contexts, recognizing that context is a powerful determinant of both causes and effects. Further, contexts are unique and dynamic; hence case studies investigate and report the complex dynamic and unfolding interactions of events, human relations and other factors in a unique instance (Yıldırım&Şimşek, 2005; Özçelik, E.&Yıldırım S.2002).

The research group was formed by choosing from among the compulsory school principals' districts of Muratpaşa, Kepez Konyaaltı in Antalya Province in accordance with the holistic multiple case design. 13 principals (5 principals and 8 vice-principals) respectively 7 principals from 6 schools in Muratpaşa, 5 principals from 3 schools in Kepez, and one principal from one school in Konyaaltı were chosen. The names of the participants were coded and retained by the researcher.

Three different data collection methods and instruments were used. The first one was interview forms. Forms of individual and focus group interviews, based on open-ended and semi-structured interview questions, were applied to get participants' views on job stress and stressors. Interviews with participants took approximately 20 minutes. An audio recording device was used to save time and to better analyze the data to be obtained from the interview. The second one was observation forms. Working conditions of principals were observed and recorded by note taking method in observation forms. The third one was documents. Internal documents, information and records were examined..

Inductive content analysis was used to analyze the data obtained from this study. NVIVO was also used in order to analyze and design the research data. As for reliability of the study, inter-coder agreement of the themes and sub-themes was tested via Cohen's kappa coefficient (Landis&Koch, 1977).

### ***Findings***

When principals were asked the meaning of stress, five principals stated that they were tension and depression, one principal said that it had negative effects, while two principals stated that it caused spiritual collapse and conflict. When principals were asked the meaning of job stress, five principals stated that it was distress which was created by the tensions and negative events in their business environment, one principal added that it was the inner restlessness and distress caused by missing communication and the lack of a warm climate at school, and one of them said that it was work fatigue.

The causes of stress were classified under six themes: the problems between staff and administration, stress from parents, stress from students, stress from principals' relationships with supervisors, stress from environment and stress from their own personalities.

Although one of the principals stated that job stress did not affect his/her work performance at school, eleven of them expressed that it affected their work performance and communication with other people negatively, and thus decreased their work productivity. Although three of the principals stated that job stress did not affect their everyday lives, nine of them expressed that it affected their everyday lives negatively.

The school principals expressed that they used some activities such as reading books, walking, talking with their friends, listening to music, or solving puzzles to cope with job stress. All of the school principals stated that being a school principal was more stressful than being a teacher.

Focus group interview was carried out with six of the individual interview participants. The findings showed parallel outcomes with individual interviews and additional findings were identified on the themes of principals' views on the sources of stress and stress-coping methods. But there was general agreement that planning, patience and being calm were very important to cope with job stress.

Document analysis was carried out by using papers from school D. It had 300 students, 1 principal, 1 vice-principal, 17 teachers and staff for cleaning. According to document analysis, students' absences, behaviors and success, urgent daily demands from superiors, official meetings, and insufficient budget were sources of job stress for compulsory school principals.

Three observations were carried out with principals at three compulsory schools. Those school principals were participants of the individual interviews. According to the observations, attitudes and behaviors of parents and students, lack of staff and formal meetings were sources of job stress for primary school directors.

### **Discussion, Conclusion and Recommendations**

Qualitative pattern in the research revealed in-depth thinking of principals on job stress and stressors. Due to the nature of qualitative research, generalization to the uni-

verse was not done. However, generalization was done analytically. For, a qualitative researcher who works with a limited number of participants or with a smaller sampling rate than a quantitative sampling rate may turn to creating a set of hypotheses or developing a conceptual model or creating a new theory as a result of research. In short, “analytical generalization”, which a qualitative researcher reaches with “a solid pattern” is the greatest right of the researcher. Model development and enabling it to create a theory is one of the most important advantages of qualitative data (Yıldırım&Şimşek, 2005).

Principals concluded that they experienced negative effects of job stress and stressors at work which emerged as tension, restlessness, or panic for themselves, and these had a negative emotional and psychological impact. These findings were parallel with Ferhanoğlu’s (2009) findings that organizational structure and work setting peculiarities of the organization were sources of stress and Ural’s (2002) findings that managerial stress faced by school principals were mainly political interference and pressures, insufficient number and quality of employees, lack of equipment, excessive workload, inability to spend enough time with family and for social life, lack of the possibility of self-development and excessive bureaucracy. The result of document analysis supported the principals’ sources of stress especially originating from students and parents. According to the laws of the Turkish Republic and Ministry of Education (TCA/CTR (Constitution of The Turkish Republic), 1982; MEB/MNE (Ministry of National Education), 1973), students’ attendance at schools is compulsory and to control students’ attendance is under principals’ responsibility, which is likely to cause stress.

Another source of stress for principals was their hierarchical relations with top managers. The urgent demands of top managers and the frequency of formal meetings and lack of personnel were sources of stress for managers. These findings were parallel with Kaya&Keskin’s (2008) findings that in public schools principals’ stress levels are higher than of those in private schools due to the hierarchical structure and Gunbayi’s (2009) finding that the long formal meetings academic staff attended were sources of stress due to the loss of time.

In this study, another source of stress principals experienced was insufficiency of financial resources. Principals also stated that job stress affected their everyday lives. Nine of them expressed that it affected their everyday lives negatively as they were unable to find enough time for their families due to heavy workloads, and were going home tired and tense, which was parallel with the study of Kırıl et al. (2009) which states that, in general, secondary school principals had the symptoms of stress as the highest with “Insomnia” and the lowest with “Work accidents / carelessness”.

In this study, although one of the principals declared that job stress did not affect his/her work performance at school, eleven of them expressed that it affected their work performance and communication with other people negatively, and decreased

their work productivity. Those findings were also supported by Kaya (2004) in the study called “The Sources of Stress of Managers in Small and Medium Scaled Enterprises: A sample of Kayseri”. In his study “unable to find enough time to rest or to make popular things” and “insufficient time for family and social life “ were main two sources of individual stress for principals. As a result of the survey principals stated that they worked 12-14 hours a day.

The school principals expressed that they used some activities such as reading books, walking, talking with their friends, listening to music, or solving puzzles to cope with job stress at work. This finding was supported by Swent’s (1983) idea that managers usually reduced stress by using physical activities and Wiggins’s (1988) finding in the study called “Stress and Administrative Role in Educational Organizations” that 13% of public school administrators in the State of Oklahoma in U.S.A. did not do any activity such as walking, running, swimming and that those who did sports had less job stress than those who did not do sports.

In this study, all of the school principals stated that being a school principal was more stressful than being a teacher. In addition, one principal said that he had a perception that being a school principal was a very comfortable job when he was a teacher, but after he became a school principal, he changed his mind. Furthermore, one of the principals reported that he wanted to return to teaching. Then he realized his aim at the end of this study.

In order to eliminate stressors principals put forward suggestions regarding parents’ education, more democratic school management in which all personnel at school participate in decisions, more financial support for schools, and using electronic documents for communication with personnel and parents.

## References

- Abel M. H., & Sewell J. (1999). Stress and burnout in rural and urban secondary school teachers. *Journal of Educational Research*, 92, 287-293.
- American Institute of Stress (2001) *What is stress?* Retrieved 20 August 2011 from: <http://www.stress.org/>.
- Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cox, T., & Brockley, T. (1984). The experience and effects of stress in teachers. *British*

*Educational Research Journal*, 10, 83-87.

- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *The Journal of Educational Research*, 77, 325-331.
- Feitler, F. C.&Tokar, E. (1982). Getting a handle on teacher stress: how bad is the problem? *Educational Leadership*, 39, 456-458.
- Ferhanoğlu, A. S. (2009). İş stresi: Türkiye'deki ruh sağlığı ve hastalıkları hastanelerinde çalışan uzman psikiyatrist hekimlerin iş stres düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Gunbayi, I. (2009). Academic staff's perceptions on stressors originating from interpersonal relations at work setting: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 50-60.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 1, 91-109.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Jr.&Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. Seventh Edition, New York: West Publishing Company.
- Jax, S. M., Beehr, T. A.&Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 623-628.
- Kaya, M. D.&Keskin G. (2008). Yöneticilerin yönetsel stres kaynakları ve strese yatkınlık düzeyleri: Erzurum'da bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 1, 371-388.
- Kaya, Y. (2004). Küçük ve orta boy işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmeye yönelik kayseri ilinde bir araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Kıral, B., Kıral, E.,&Taştan N. (2009). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yaşadıkları stres belirtileri düzeyi (Amasya ili örneği). *I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri Kitabı*, 1-3 Mayıs, Çanakkale.
- Kyriacou, C.&Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: prevalence, sources and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48, 159-67.
- 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.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- MEB (1973).1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu. MEB Mevzuat Bankası, 05.02.2011 tarihinde <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> adresinden alınmıştır.
- Özçelik, E.,&Yıldırım S. (2002). Web destekli öğrenme ortamlarında bilişsel araçların kullanımı: bir durum çalışması. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Uluslararası Açıktan ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*. 23-25 Mayıs, Eskişehir.
- Quick, J. C.&Quick, J. D. (1983). *Organizational Stress and Preventive Management*.

New York: Mc Graw Hill.

- Sorenson, R. D. (2007). Stress management in education: warning signs and coping mechanisms. *BELMAS Journal of Management in Education*, 21, 3, 10-13.
- Swent, B. (1983). How administrators cope with stress. *Theory into Practice*, 22, 1, 70-74.
- TCA (1982). *Türkiye cumhuriyeti anayasası*. Kanun No: 2709. 05.02.2011 tarihinde <http://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> adresinden alınmıştır.
- Ural, A. (2002). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2. 3, 2-12, 19.08.2011 tarihinde <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php> adresinden 19.08.2011 tarihinde alınmıştır.
- Wiggins, T. (1988). Stress and administrative role in educational organizations. *Journal of Educational Research*, 82, 2, 120-25.
- Wild, L. L., Ebbers, L. H., Shelley, M. C.&Gmelch, W. H. (2003) Stress factors and community college deans: the stresses of their role identified. *Community College Review*, 31, 1-23.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.