



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAOKULLARDA
ÇALIŞAN BRANŞ ÖĞRETMENLERİNDE
STRES YARATAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI**

Mehmet Ali DEMİRCİ

DENİZLİ – 2015

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

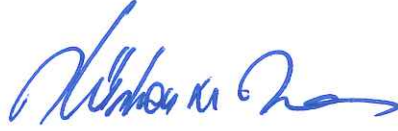
**ORTAOKULLARDA
ÇALIŞAN BRANŞ ÖĞRETMENLERİNDE
STRES YARATAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI**

Mehmet Ali DEMİRCİ

**Danışman
Doç. Dr. Turkay Nuri TOK**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Mehmet Ali DEMİRCİ tarafından hazırlanan "Ortaokullarda Çalışan Branş Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları" başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Türkay N. TOK
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
18/02/2015 tarih ve 07/05 sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Mehmet Ali DEMİRCİ

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın uygulanması sırasında gerekli kolaylığı gösteren, Merkezefendi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdürlüklerine, bizzat uygulamaya katılan öğretmenlere teşekkür ederim.

Araştırmam boyunca bana rehberlik eden, beni cesaretlendiren, karşılaştığım sorunlara büyük bir duyarlılık ve anlayışla yaklaşan danışmanım Doç. Dr. Türkay Nuri TOK'a çok teşekkür ederim.

Bizleri "Çağdaş Eğitim Denetimi" bilim dalıyla tanıştıran Doç. Dr. Türkay Nuri TOK'dur. O olmasaydı, böyle bir bilim dalının varlığından haberimiz bile olmayacaktı. Doğal olarak bu alanda proje hazırlamak aklımıza bile gelmeyecekti. Çok teşekkür ederim.

Yüksek lisansımın ders aşamasında bilgilerinden yararlandığım Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e ve anketlerin değerlendirilmesinde yardımcı olan Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK'e teşekkür ederim.

Araştırmam boyunca her türlü sıkıntıyı benimle paylaşan, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan sevgili eşim Ayşe DEMİRCİ'ye, kızım Bilge Nur DEMİRCİ'yi de teşekkür ederim.

ÖZET

Ortaokullarda Çalışan Branş Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları

Mehmet AliDemirci

Bu araştırmada, resmi ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları araştırılmıştır. Araştırma, stresyaratan yönetici davranışlarından etkilenme durumlarını ortaya çıkararak, çözümünoktasında öneriler sunmayı, böylece eğitim sisteminin daha etkili ve verimli hale getirilebilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır. Araştırma “tarama modeli” ile yapılmıştır. 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan 302 branş öğretmenine anket uygulanmıştır.

Ortaokullarda çalışan öğretmenler üzerinde stres yaratan yönetici davranışlarının araştırılmasında SPSS21.0 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, branşına, mesleki kıdemine göre stres yaratan yönetici davranışları arasında farklılık olup olmadığının sınanması için Kolmogorov-Smirnov, Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H-Testi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres oluşturan davranışların toplam düzeyini gösteren ölçeğe ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde ölçeğin tamamında ortalama ($\bar{x}=3,19$) sonucu ile yönetici davranışlarının öğretmenler üzerinde orta düzeyde stres yarattığı görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin hakkını aramayan öğretmenlerin, haklarını koruma konusunda hassas davranmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stres yaşamamaları için; yöneticilerin eşit, adil, anlayışlı, destek veren ve takdir eden davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Ortaokul, Öğretmen tepkileri, Stres, Yönetici davranışlar.

ABSTRACT

Stressful Manager Behavior of Secondary School Teachers in Sector Employees

Mehmet Ali Demirci

This research has investigated the behavior of managers working in stressful teacher in the secondary branch. Research revealing the behavior of the directors affected by stressful situations, submit proposals for the solution of the point, and seek to contribute so that the education system can be made more effective and efficient. Research "screening model" is made. 2013-2014 academic year, the survey of 302 public secondary school teachers who work in branches in Denizli Merkezefendi district has been applied.

The investigation of administrative behavior creates stress on teachers working in secondary schools were used SPSS 21.0 software package. Frequency to analyze the data, percentage, mean, standard deviation, teachers, sex, age, branch of according to seniority to test whether the differences between manager behaviors stressful Kolmogorov-Smirnov, Whitney U test and Kruskal-Wallis H-Test analysis methods were used.

School administrators in all descriptive statistics were examined for the scale when the scale shows the total average level of behavior creates stress in teachers ($x = 3.19$) seem to put stress on the results of the mid-level manager behavior with teachers. In addition to searching for the right of school administrator teachers are concluded not behave sensitive about protecting their rights.

To suffer the stress of teachers; Administrators equal, fair, insightful, must demonstrate the behavior that support and recognition.

Keywords: middle school, teacher responses, stress, Manager behavior.

İÇİNDEKİLER

Sayfa	
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU SAYFASI	I
ETİK BEYANNAMESİ.....	II
TEŞEKKÜR SAYFASI	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar DİZİNİ.....	XI

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	5
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Amaçları	6
1.4. Araştırma Soruları.....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.6. Varsayımlar	7
1.7. Tanımlar	8

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN TARAMASI

1.1. Stres.....	10
1.1.1. Fizyolojik Bir Kavram Olarak Stres	11
1.1.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak Stres	14
1.2. İş Stresi	15

1.3. Stres Belirtileri	16
1.4. Öğretmen Stresi	19
1.5. Stres Kaynakları	20
1.5.1. Kişisel Stres Kaynakları	21
1.5.1.1 Demografik ve Algısal Değişkenler	22
1.5.1.2 Kişilik Nitelikleri	22
1.5.1.3 Yaşam ve Kariyer Değişikliği	26
1.5.1.4 İş İle Kişilik Uyumsuzluğu	27
1.5.1.5 Rol Çatışması	27
1.5.1.6 Rol Belirsizliği	28
1.5.2. Örgütsel Stres Kaynakları	28
1.5.2.1.Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları	29
1.5.2.1.1.Aşırı İş Yükü	30
1.5.2.1.2.İşin Sıkıcı Olması	30
1.5.2.1.3.Ücret	31
1.5.2.1.4.Çalışma Saatlerinin Uzun Olması.....	31
1.5.2.1.5.Kötü Çalışma Koşulları	32
1.5.2.1.6.Yükselme Olanığı	33
1.5.2.1.7.İşini Kaybetme Korkusu	33
1.5.2.1.8.Teknolojik Değişim	34
1.5.2.2.Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları	34
1.5.2.2.1.Karar Verme	35
1.5.2.2.2.Karara Katılma	35
1.5.2.2.3.Yetkilerin Yetersizliği	36
1.5.2.2.4.Sorumlulukların Verdiği Endişe	36

1.5.2.2.5.Değerlendirmede Adaletsizlikler	37
1.5.2.2.6.Ast-Üst ve Meslektaşlarla İlişkiler	37
1.5.2.2.7.Denetim	38
1.5.2.2.8.Örgütsel İklim ve Önderlik Tarzı	38
1.5.2.3.Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları	39
1.5.2.3.1.Zaman Kısıtlaması	39
1.5.2.3.2.Örgüt Alanı	40
1.5.2.3.3.Rekabet	40
1.5.2.3.4.Araç-Gereç Yetersizliği	40
1.5.2.3.5.Yönetim Tarzı	41
1.5.2.3.6.Yeteneklerin İşin Gereklere Uygun Olmaması	41
1.5.2.3.7.Çalışmaların Karşılığını Alamamak	41
1.5.2.4.Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	42
1.5.2.4.1.İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum	42
1.5.2.4.2.İş Ortamında Görüş Farklılığı	43
1.5.2.4.3.Statü Düşüklüğü	43
1.5.2.4.4.Moral ve Doyum Düşüklüğü	43
1.5.2.5.Grupsal Stres Kaynakları	44
1.5.2.5.1.Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği	44
1.5.2.5.2.Kişiler Arası Uyumsuzluk	44
1.5.2.5.3.İş Ortamında Huzursuzluk	45
1.5.2.5.4.Zorbalık	45
1.5.2.5.5.İş Yerinde Dedikodu	46
1.5.3.Örgüt Dışı Stres Kaynakları	46
1.5.3.1.Sosyal ve Kültürel Değişimler	47

1.5.3.2.Aile İçi Sorunlar	47
1.5.3.3.Orta Yaş Bunalımı	48
1.5.3.4.Siyasi ve Politik Belirsizlikler	48
1.5.3.5.Ulaşım Sorunları	48
1.5.3.6.Teknolojik Değişmeler	48
1.5.3.7.Ekonomik Sorunlar	49
1.6.Stres-Tepki	49
1.7.Strese Karşı Verilen Tepkiler	50
1.8.İlgili Araştırmalar	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	58
3.2. Evren ve Örneklem.....	58
3.3. Veri Toplama Araçları	59
3.4. Veri Toplama Süreci.....	60
3.4. Verilerin Analizi	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	63
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	66
4.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri.....	67

4.2.2. Yaşa Gore ğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici Davranışlarına	
İlişkin Görüşleri.....	67
4.2.3. Branş Değışkenine Göre ğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici	
Davranışlarına İlişkin Görüşleri.....	68
4.2.4. Kıdem Değışkenine Göre ğretmenlerin Stres Yaratan Yönetici	
Davranışlarına İlişkin Görüşleri.....	69

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1.1. Sonuç ve Tartışma.....	71
5.1.2. Öneriler.....	74
5.1.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	74
5.1.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	77
KAYNAKLAR.....	79
ÖZGEÇMİŞ	85

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo1. AnketUygulananOkullarveÖğretmenler.....	60
Tablo2. Betimselİstatistikler.....	62
Tablo3.Okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres oluşturan davranışların toplam düzeyini gösteren ölçeğe ilişkin betimsel istatistikler	63
Tablo4. Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre Man Whitney U Testi analizi	65
Tablo5.Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaşa göre dağılımları.....	65
Tablo6. Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşlara göre dağılımları.....	68
Tablo7. Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	67

SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ

akt: Aktaran

f: Frekans

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

n: Örneklem Sayısı (Büüklüğü)

p: Anlamlılık Derecesi (=Manidarlık) (significance)

r: Korelasyon Katsayısı

Sd: Serbestlik Derecesi

Sh: Standart Hata

SPSS: Statistical PackageForSocialSciences

ss: Standart Sapma

%: Yüzde

X: Aritmetik Ortalama

vb: ve benzeri

vd: ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmemizi gerçekleştirmede en etkili ve en önemli araç eğitimidir. Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1972, s.45). Öğretmenler bir toplumun şekillenmesinde kilit rol oynarlar. Toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yönlerden gelişmesi öğretmenlerin çocuklarımıza verdikleri eğitimle doğrudan ilişkilidir. Eğitimin niteliği ve kalitesi ne derece artırılırsa ülkenin gelişmesi de o derece hızlı olur. Ham maddenin insan, ham maddeyi işleyen de insan olduğu okullar, insan ilişkilerinin en yoğun yaşandığı örgütlerin başında gelir. Birçok farklılığın bir arada bulunduğu okullarda kişiler arası iletişimin sağlıklı kurulması, olumlu insan ilişkilerinin geliştirilmesi, eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasında en önemli etkenlerdendir. Aksi takdirde okuldaki bireyler arasında kurulacak olumsuz ilişkiler ve yanlış anlamalar, çatışma ve gerginliğe yol açacaktır. Gerginlik ve çatışmalardan kaynaklanan stres ise okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde engel teşkil edecektir.

Stres, neredeyse hayatımızın her döneminde çok sık karşılaştığımız bir kavramdır. Hakkında birçok kitap ile makalenin ve çok sayıda tanımın yapılmış olması, stresin nedenli önemli bir konu olduğunun göstergesidir. Sosyal statü, cinsiyet, yaş, meslek farkı olmaksızın herkeste az ya da çok düzeyde var olan stresin nedenlerine baktığımızda, karşımıza öncelikle zamansızlık, verimsizlik, performans düşüklüğü, sağlık sorunları ve olumsuz insan ilişkileri çıkmaktadır.

Psikolojide strese ilişkin en tanınmış ve birçok çalışmaya temel oluşturmuş olan yaklaşımlardan bir Lazarus'a aittir. Lazarus'un daha sonra Folkman'la birlikte şekillendirdikleri görüşe göre stres, "kişinin sahip olduğu kaynakları zorlayan veya aşan uyarıcı olarak gördüğü bir durumla karşılaşması" olarak tanımlanmıştır. Lazarus, stresi

diğer bazı yaklaşımlardan farklı olarak o an içinde yaşanan duruma bir tepki olarak görmektedir (Topuz, 2006, s.96). Stres kavramına yüklenen anlamlar araştırmacıdan araştırmacıya değişiklik göstermektedir.

Eski tıp kaynaklarında bugünkü stres sözcüğüne benzer anlamda kullanılan sözcük“disres”, “distress” olup, Latince “distringere” sözcüğünden gelmektedir. Aşırı çekme ve germe anlamına gelen bu sözcük, tıp alanında hastalıklar sonucu ortaya çıkan aşırı acı ve ağrıyı anlatmak için kullanılmıştır. Hippocrates bu sözcüğü bugünkü stres anlamında kullanmış, doğa gücünün hastalıkları iyileştirmediği durumlarda insanların “distress” içine düştüklerini, aşırı acı ve ağrı çektiklerini belirtmiştir (Köknel, 1998, s.37). Stres, kalabalık, gürültü, sınavlar, mülakatlar, sevilen birisinin hastalığı ya da ölümü ve işin kaybedilmesi gibi çeşitli çevresel girdiler tarafından üretilir. Bununla birlikte stres her zaman kişinin dışındaki etkenlerden de kaynaklanmaz. Schermerhom’a göre “Stres, bireylerin karşılaştığı olağanüstü talepler, tehditler ve fırsatlar ortaya çıktığı zaman oluşan bir gerilim durumudur (Pertev, 2006 s.3).

Hava sıcaklığının artması, nem oranının yükselmesi, gürültü, insanın dışında bulunan doğal ortamdan kaynaklanan etkenlerdir. Bunlar belirli bir ölçünün üzerinde insana zarar verir. İş yerinde aşırı çalışma, sınava hazırlanma, ev içinde iletişim bozukluğu, insanın dışında bulunan toplumsal ortamdan kaynaklanan etkenlerdir. Bu etkenlerin şiddetinin artması, süresinin uzaması türlü bedensel ve ruhsal hastalıklara yol açabilir. Hormon dengesinin bozulması insanın iç ortamından kaynaklanan fizyolojik; kaygı, öfke, sıkıntı da aynı ortamdan kaynaklanan ruhsal etkenlerdir (Köknel, 1998 s.35).

Bireyin çalıştığı işyeri de stres kaynağı olabilir. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilir. Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır. Örgütsel stres kaynakları;

politikalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçler olarak da gruplandırılabilir (Certo, 1992, s.366).

Bir örgütte kültürel yapı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısı hem örgütün yasal yaptırım gücünü arttırmakta hem de örgütün düzen ve devamlılığını sağlamaktadır (Başaran, 1991, s.45-46). Norm genel anlamda, kurumlaşmış standart davranış kuralları şeklinde tanımlanmıştır. Değerler ise, birden çok normun bir araya gelmesi ile oluşur. Değer ve normlar düzen, istikrar ve sürekliliği sağlar (Tezcan, 1984, s.17).

Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim ya da bölümün de kendine özgü bir değerler sistemi vardır. Özetle, her örgütün bir genel kültürü ve bu genel kültürü oluşturan alt kültürleri vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler (Güney, 2000, s.440).

Örgütler farklı kültür çeşitliliği olan bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmekte, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde, ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce biçimi ve ahlâk anlayışının bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürüdür (Eren, 2001, s.135).

Okul müdürü özellikle okulla ilgili kararlar alınırken mutlaka okul çalışan öğretmenlere ve diğer iş görenlere muhakkak ilgili oldukları konularda görüşlerini mutlaka almalıdır. Örneğin temizlik konusunda, hangi temizlik malzemelerinin kullanılması gerektiği konusunda muhakkak hizmetlilere danışmalı ve onların fikrini almalıdır. Kararlara katılım iş görenlerin örgüte olan bağlılığını, motivasyonunu ve yaptıkları işteki başarılarına artıracığı muhakkaktır.

Okul müdürünün yapıyı iyi kurması gereklidir. Okulda müdür yardımcıları, öğretmenler ve yardımcı personelin görevlerinin neler olduğuna açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Okul müdürü bu görevlendirmenin ardından iş görenlerden görevlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde yapmalarını beklemelidir. Yapıyı kurarken özellikle görev dağılımı konusunda yeteneği ve becerisi oranında öğretmenlere görev vermelidir. Örneğin sınıf ve okul panolarının düzenlenmesi, okul gazetesinin hazırlanması konularında temelde Görsel Sanatlar ve Türkçe öğretmenlerine görev vermesi daha doğru bir karar olacaktır.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, okulu yöneten yöneticinin rollerini değiştirmiştir. Okul yöneticisi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik, 1996, s.87). Öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirme ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırma okul yöneticilerinin temel görevleri olmuştur (Okutan, 2003 s.103). Okullarda görülen önemli sorunlardan biri iletişimsizliktir. Okul ortamındaki en önemli iletişim engeli, amacın açık seçik önceden belirlenmemesidir. Okullarda iletişim etkinliklerinin çoğu yönetmelik gereği yapılmaktadır. Bundan dolayı, okul yöneticisi, okul ortamındaki etkisiz iletişim eylemlerini gözden geçirmeli, yeniden düzenlemeli veya ayıklamalıdır. İkinci bir iletişim engeli ise, iletiler düzenlenirken, alıcı kitlenin iyi tanınmaması ve tanımlanamamasıdır. Bir başka engel ise hiyerarşinin orta kademesindeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemesidir. Yine dönüte dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi de iletişimi engelleyen öğelerdendir. Son bir engel ise genellikle eğitim sürecinden geçen insanların iletişimsiz kişilik kazanmamış olmalarıdır (Açıkalın, 1995, s.69).

Ayrıca, yöneticilerin gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek

iletişim araçlarının örgüte özgü biçimde kullanmaması örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır. Bundan dolayı, eğitim örgütlerinde yöneticilerin, öğretmenlerle kurdukları iletişime ilişkin öğretmen algıları ve beklentileri önem kazanmaktadır (Çubukçu ve Dündar, 2003, s.146).

Okulun amaçlarına ulaşmasında, okulda huzurlu, birlik ve beraberlik içerisinde sorunların çözüldüğü, herkesin temel insan hak ve özgürlüklerine saygı gösterdiği bir ortam yaratmak okul yöneticinin iletişim becerisine bağlıdır. Şayet okul yöneticisi iş görenlerle etkili bir iletişim kuramazsa okurumda birçok sorun çözülemez, iş görenlerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurması mümkün olamaz. Bu noktada okul yöneticisi iletişim kanallarını sürekli açık tutarak okul kültürünün oluşumunda liderlik yapması gerekir.

1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak ortaokul yöneticilerinin stres yaratan davranışlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi; *“Ortaokullarda çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları nelerdir? Şeklinde oluşturulmuştur.*

Alt Problemler

- 1) Ortaokullarda çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarının nelerdir?
- 2) Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışları cinsiyet, yaş, kıdem ve branşlarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz toplumlarında sosyal-kültürel değerler geçmişe oranla daha hızlı değişmektedir. Bu değişimde özellikle bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızlı olması etkili olmaktadır. Bu değişim günümüz insanların ihtiyaçlarının çeşitlenmesine neden olmuştur. İhtiyaçların karşılanabilmesi içinde insanlar yoğun tempolu bir yaşam sürdürmektedirler. İnsanların ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve hızlı bir yaşam sürdürmeleri

onların stres düzeylerinin artmasında etkili olmaktadır. Öğretmenlerinde okul haricinde ailevi, ekonomik, sağlık vb. sıkıntıları vardır. Bu sıkıntıların yanı sıra okulda da stres yaratan yönetici davranışlarının olması öğretmenlerin verimliliği üzerinde olumsuz etki yapacağı muhakkaktır.

Ülkemizin kalkınması ve gelişmesinde eğitim ve öğretimin ayrı bir önemi olduğu tartışılmaz bir konudur. Okullarımızda yetişen öğrenciler ne kadar ahlâklı, dürüst, bilgi, beceri düzeyleri yüksek olarak yetiştirilirlerse toplumumuzda o derece hızlı kalkınıp gelişecek ve dünyada söz sahibi olan bir ülke haline gelecektir. Bu sebeple özellikle eğitim çalışanlarının bu noktada daha fazla desteklenmesi gerekmektedir. Öğretmenlerinde stresli bir ortamda çalışması onların başarı ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapması kaçınılmazdır.

Yöneticinin daha duyarlı davranış sergilediği, çalışanların tutum ve davranışlarını izleyip değerlendirdiği, öğretmenlerin zayıf yönlerini desteklediği, güçlü yönlerini ön plana çıkardığı, başarılarından sonra devamlılık sağlama çalışmalarını yürüttüğü ve yanlışları düzeltme yöntemlerinde kişisel farklılıkları ve duyguları önemseydiği eğitim kurumlarında stres daha az iken başarı daha yüksek orandadır (Öztay, 2006, s.86).

Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin, öğretmenin tutum ve davranışını etkilemesi, öğretmenin işinde doyum veya stres yaşamasında etkilidir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2013–2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Denizli İli Merkezefendi İlçesi sınırları içinde çalışan ortaokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan ölçme aracı ile sınırlıdır.

1.4. Varsayımlar

1. Ortaokullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan belirgin yönetici davranışlarının düzeylerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış olan ölçek sorularına katılımcıların samimi olarak cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Araştırma için seçilen deneklerin, tüm evreni temsil edebilecekleri varsayılmıştır.
3. Ortaokullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan belirgin yönetici davranışlarının düzeylerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış olan ölçek sorularının, öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışlarını tam anlamıyla ortaya koyabilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

1.5. Tanımlar

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

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

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

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

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN TARAMASI

Geçmişten günümüze kadar insanlar ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamadıkları için toplum halinde yaşamak zorunda kalmışlardır. Toplum halinde yaşamının sonucu olarak da toplumsal kurallar ortaya çıkmıştır. Toplum halinde yaşamının bir diğer önemli sonucu da yönetilme ve lider ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Günümüz liderlerinin en önemli özelliklerinden biri de kendi kurumlarında veya yönettikleri kesimlerde stres düzeyini en aza indirmeye çalışmalarıdır.

Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir, bu nedenle yönetim en eski bilimdir (Bursalıoğlu, 2005, s.65). Endüstri devrimi ve II. Dünya Savaşının etkileriyle yönetim kavramı bilimsel olarak ele alınmış, bu ve benzeri etkilerle değişime uğramıştır (Celep, 2004, s. 94). Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda genel olarak; Yönetim, “belirli birtakım örgütsel amaçlara ulaşmak için başta insan kaynaklarını akabinde madde kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak, bu kaynakların israfına yer vermeden ve eşgüdüm sağlayarak, başkalarına iş yaptırabilmektir. ” (Başaran, 1989, s.42). Yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında ise ilk devirlerde yönetenler ve yönetilenler arasında otorite ilişkisi var iken daha sonra bu otorite yerini demokratik ve katılmaya izin veren bir tutuma bırakmıştır.

Çağdaş yönetim anlayışında üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması da temel amaçlar arasına alınmış (Pehlivan, 1998, s.78) örgüt iklimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetimde insan ilişkileri gibi konular üzerine yoğunlaşmıştır (Açıkalın, 1998, s.64). İnsanın bütün boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesi en zor kaynak olduğu düşünülürse, ancak bu kaynağın etkin yönetilmesi durumunda da bir organizasyonun ulaşabileceği başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıkabilmektedir (Öztay, 2006, s.83). Eğitim örgütlerinde işlenen de işleyen de

insan olduğundan, aralarında kurulacak ilişkinin sağlıklı olması, insana değer verilmesi yönetiminin başarısını yükseltecektir (Çelik, 2000, s.32).

1.1 Stres

Stres kavramı Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece”, sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Stres sözcüğü iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlki insanın tehlike içinde bulunduğu etmen ve koşullara göre dengesinin bozulmasını anlatmakta, diğeri bu dengenin bozulmasına yol açacak olan fiziksel, psiko-sosyal içerikli tüm etmenleri anlatmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2004, s.92). Stres, genellikle birey ve çevresi bağlamında ele alınmakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka anlatımla stres, tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Ertekin, 1993, s.69).

1936 yılında Hans Selye stres kavramına biyolojik bir yaklaşım getirmiştir. Selye’ye göre bütün vücudu etkileyen değişiklikler stresin biyolojik sonucudur. Bu sonuçlar bir veya daha fazla uyarıcı tarafından ortaya çıkar. Canlı organizmayı etkileyen her değişiklik bir uyarıcı veya stresördür. Selye’nin çok yaygın olarak benimsenen tanımına göre stres; “memnuniyet verici olup olmadığına bakmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkidir”. Selye’nin tanımı bir stres tepkisinin uyanmasında hem memnuniyet verici hem de sıkıntı oluşumlarının etkili olduğunu işaret etmektedir. Selye daha sonra yaptığı araştırmalar sonucunda yazında “Genel Uyum Sendromu (GAS)” olarak bilinen stres kuramını ortaya koymuştur(akt: Doğan, 2008, s.81).

Allen'e göre stres, talep, zevk ya da acı versin veya vermesin, vücudun adapte olması için üzerine yapılan herhangi bir talebe, vücudun özel olmayan tepkisidir (Allen,1983, s.3). "Özel olmayan tepki" kavramı, organizmanın her belirlenmiş durumda aynı tepkileri vermemesidir (Karadavut, 2005, s.17).

1.1.1 Fizyolojik bir kavram olarak stres.

Bütün canlı varlıkların temel amacı yaşamlarını devam ettirmektir. On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Fransız Fizyolog Claude Bernard, bütün canlı varlıkların en karakteristik özelliklerinden birisinin çevredeki değişimler karşısında onların kendi iç çevrelerini veya iç ortamlarını belirli sınırlar içerisinde sabit tutma çabası olduğunu ortaya koymuştur. Ne zaman ki, canlı varlığın bu kendi kendini ayarlama gücü zayıflar, o zaman hastalık kendini gösterir (Songar, 1977, s. 68).

Walter B. Cannon (1935), insan organizmasının, kendini koruyup, varlığını sürdürmesi yönünde bu dengeyi koruma çabasını "Homeostasis" gücü olarak adlandırmıştır. Homeostasis aynı ve benzer durum anlamındadır. Organizmanın "Dayanma Gücü" şeklinde ifade edilebilir. Organik bir denge halini göstermektedir. Kendiliğinden ve canlının iradesi dışında harekete geçmektedir. Bu durum fizikteki termostat olayına benzetilebilir (Termostat; sabit bir ısının korunmasını sağlayan mekanizmadır) (Eroğlu, 2000, s. 299).

Cannon'a göre, organizmayı tehdit eden ve dengesini bozma tehlikesi gösteren dış koşullar nedeni ile "Savaşma ve Kaçma" reaksiyonları kendisini gösterir. Hemen ardından da sinir sisteminde, salgı bezlerinde ve organizmanın diğer bölümlerinde birtakım değişimler meydana gelmektedir. Dış çevre koşulları, organizmanın dengesini ciddi olarak bozacak biçimde değişmişse, vücudun bütün imkânları yardıma çağırılır. Kana bol miktarda adrenalin boşalır, deri ve iç organların damarları daralırken iskelet kaslarının damarları genişler, kalp atışı hızlanır, göz bebeği büyür. Bütün bu değişimlerin bir anlamı

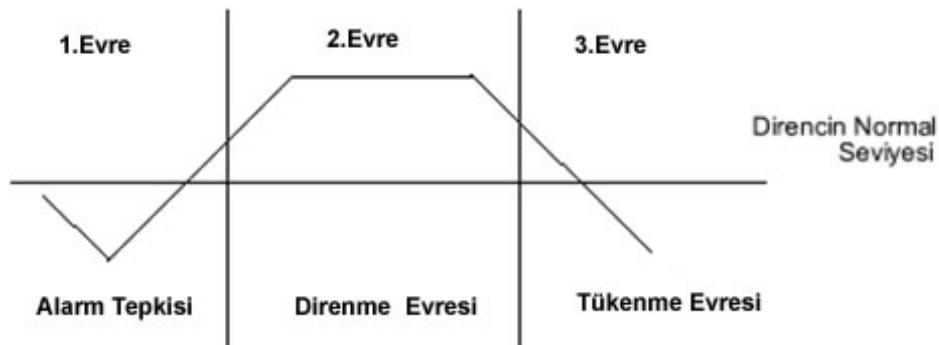
vardır; iç organların faaliyetleri yavaşlatılırken, kan, besin, oksijen gibi unsurlar yoğun olarak iskelet kaslarına taşınır. Yaralanmalar sonucu kanama ihtimalini azaltmak için derideki kılcal damarlar daralmakta, zararlı etkinin iyi görülmesi için göz bebeği büyümektedir. Böylece vücut organlarının kendiliğinden harekete geçen faaliyetlerini düzenleyen otonom sinir sisteminin sempatik bölümü bir “savunma organı” olarak çalışmaktadır. Örneğin; şiddetli ışıkta göz bebeğinin daralması, tükürük salgılanması, mide salgıları gibi organik olaylar bu sistemin görevlerindedir. Sempatik sinir sistemi aktif davranışlar ve fizyolojik değişimler yaratırken, parasempatik sinir sistemi organizmanın gevşemesini ve pasif olarak kalmasını sağlamaya çalışmaktadır (Songar, 1981, s. 113-114).

Organizma tarafından algılanan sıkıntı veren uyarıcı karşısında, hipotalamus adı verilen otonom sinir sisteminin sempatik sinir sistemi bölümü hemen harekete geçer. Güçlü duyguların uyanmasıyla hipotalamus, tepkiler zincirini başlatmak üzere, beynin hemen yanındaki hipofiz bezine mesajlar gönderir. Hipofiz bezi, ACTH (AdrenoCorticoTropic Hormon) hormonunu kana salgılar. Kan dolaşımı aracılığıyla bu hormon, böbreküstü bezlerine ulaştığı zaman bu bezler, adrenalin ve benzeri hormonları tekrar kan dolaşım sistemi içine salar. Adrenalin, kan içinde vücudun bütün hücrelerine ulaşır. Kısa sürede, bu kimyasal gerilim maddeleri, organizmanın ”Savaşma ve Kaçma” biçiminde ifade edilen stres tepkisini harekete geçirir. Stres tepkisi ve fizyolojik bu değişimlerin yanında, hızlı nabız artışı, kanda yağ ve şeker seviyesinin yükselmesi gibi değişimler de meydana gelir (Albrecht, 1988, s.62-63).

Selye (1999) çalışmasında, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içinde gerçekleştiğini söyleyerek ortaya çıkan bütün fizyolojik değişimleri kapsayan bu mekanizmaya Genel Uyum Sendromu (General AdaptationSyndrom) adını vermiştir. Genel Uyum Sendromu, üç evreden oluşmaktadır. Birinci evre, “Alarm Tepkisi”dir. Bu evre, organizmanın “Savaşma ve Kaçma” davranışına uygun düşen, daha çok otomatik, fizyolojik etkinlikleri

içerir. Gerilim yaratan uyarımla ilk karşılaşıldığı zaman ortaya çıkan şaşkınlık, uyumsuzluk ve gerçeğin saptırılması gibi belirtiler ilk aşama ile ilgili konulardır. Bu evre süresince vücut direnme güçlerini geri kazanana kadar geçici ve küçük etkinlik kaybı yaşayarak bir miktar gerileme gösterir. Genel Uyum Sendromu'nun ikinci evresi, "Direnme Evresi"dir. Bu evrede, böbrek üstü bezlerin kana karıştırdığı hormonlar, vücut kimyasında zincirleme değişiklikler oluştururlar. Direnme evresi boyunca organizma, kendi bütünlüğüne yönelen zararlı uyarıcıyı etkisiz hale getirme gücüne sahiptir. Böylece vücut, dış etkene ve isteğe uyum göstererek normal etkinliklerini sürdürür. Eğer, şiddetli stres hali devam ederse, üçüncü evre "Tükenme Evresi" oluşabilir. Bu evrede, her organizmanın gerilimle başa çıkmak için biriktirmiş olduğu "Uyum Enerjisi" zayıflayarak gittikçe tükenmektedir. Ayrıca üçüncü evrede, "Alarm Tepkisi" evresinin belirtileri kendini göstermektedir (akt. Eroğlu, 2000, s. 301).

Şekil 1: Selye' nin Genel Uyum Sendromu (Eroğlu, 2000, s.301)



Tükenen uyum enerjisinin yerine konulması ve yenilenmesi de çok fazla mümkün değildir. Bu nedenle uzun süre şiddetli bir çevresel stres vericiye maruz kalan organizmanın uyum enerjisi, çok çabuk olarak azalacak ve aşırı yorgunluk ile çöküntü baş gösterecektir (Eroğlu, 2000, s. 302). İnsan hayatının dayandığı doğal denge, her stres koşulu ile karşı karşıya kalındığında bozulmakta ve organizmanın çabalarıyla bu dengelerin yeniden kurulmasına çalışılmaktadır. Selye'ye göre her çaba, uyum enerjisinde

eksilmeye yol açar. Bu eksilmeler üst üste eklendiği zaman, bütün uyum enerjisi stoğu tükenecek ve sonuçta her organizma için kaçınılmaz son olan yaşlanma ve sonra da ölüm olayı meydana gelecektir (Songar, 1981, s. 114-115).

1.1.2. Psikolojik bir kavram olarak stres.

İnsan organizmasının dayandığı “Homeostatis” dengesinin bozulmasıyla, vücudun bozulan dengeyi tekrar kurma çabası ve bütün bunlarla ilgili değişimler, fizyolojik ve biyolojik anlamda stresi meydana getirir. İnsanı ilgilendiren bir başka denge ise onun psikolojik sosyolojik uyumuyla ilgilidir. İnsanın bireysel ve toplumsal bakımdan, tutumlarının dengeli ve tutarlı olması gerekmektedir. Ancak, karşılaşılan çeşitli olaylar, içinde buldukları ekolojik, ekonomik ve sosyo kültürel çevre, yetenekleri ve deneyimleri ve diğer kişilik özellikleri gibi etkenler nedeniyle tutumlardaki ideal dengeyi her zaman sağlamaları mümkün olmamaktadır. Tutumlar, herhangi bir obje, kişi, konu veya grupla ilgili olarak, duygu, düşünce ve davranışların oluşturduğu eğilimlerdir (Eroğlu, 2000, s. 302). Tutumlar, zihinsel bir sistem oluşturarak, kişinin bütün çevresi ile ilişkilerini düzenlemektedir. Sosyal psikologlara göre, tutum konusu toplumsallaşma süreci ile beraber kişinin toplumsal davranışını açıklamada önemli bir araçtır. Çünkü tutumlar, hem kişilerin çevreye uyumunu sağlar hem de kişi davranışlarını yönlendiren “gizli bir güç” olma işlevi görmektedir (Baysal ve Tekarslan,1987, s.163).

Sosyal psikologlara göre, her tutumun üç temel ögesi vardır. Birinci ögesi, bu konudaki olumlu veya olumsuz duygusu, ikinci ögesi bu konudaki düşüncesi, üçüncü ögesi ise bu konudaki davranış eğilimidir. Genel olarak tutumun bu üç temel ögesi arasında bir tutarlılık olduğu kabul edilir. Tutum içinde bir uyumsuzluğun bulunması, kişi açısından bir sıkıntı ve rahatsızlık kaynağıdır (Kağıtçıbaşı, 1979, s. 92).

Gerçek hayatta her insanın her tutumunun dengeli ve tutarlı olduğu söylenemez. İnsanların zihinsel sistemlerinde ve buna bağlı olarak da duygu, düşünce ve davranışsal

eğilimlerinde tutarsızlıklar meydana gelmektedir (Kağıtçıbaşı, 1979, s.130-145). Lazarus'un (1993) çalışmasında, kişinin çevresi ile bazı konularda psiko-sosyal dengesinin bozulmasını, bu konuda kişinin tutarsızlığı giderecek çabalarını ve bunlarla ilgili olan bütün sonuçları stres olarak adlandırmak mümkün olabilir. Stresi psikolojik bir kavram olarak inceleyen Lazarus bu tanımlamayı doğrulayacak biçimde, insanların psikolojik dengesinin bozulmasında, stres vericinin zararlı olup olmadığını belirleyen zihinsel süreçlerden, kişi-çevre ilişkisindeki genel inançlardan, eğitim ve bilgi seviyesi gibi psikolojik etkenlerden söz etmektedir. Lazarus'a göre; soğuk, sıcak, virüsler ve kirlenme gibi gerilim doğrudan strese yol açarken, kişilerin fiziksel ve sosyal koşullarındaki birtakım zihinsel değerlendirme ve yorumlamalar strese dolaylı olarak yol açmaktadır. (Akt. Şencan, 1986, s.13-15).

Stres kavramının fizyolojik ve psikolojik açıklamalarının ortak noktası "uyumsuzluk"tur. Buna göre, kişi ile iç ve dış ortamdan kaynaklanan etkenler arasında daima bir etkileşim vardır. Belirli sınırlar ve ölçülerden sonra bu etkiler organizmanın uyumunu bozmaktadır. Organizmanın uyumunun bozulması, fizyolojik ve biyolojik anlamda, vücudun değişik yapı ve işlevlerini etkileyerek bir sıkıntı ve rahatsızlık sebebi olur. (Köknel, 1987, s.40). Bu uyumun bozulması, psikolojik anlamda, tutumların tutarsızlığına yol açar. Fizyolojik ya da psikolojik temelde veya ikisinde birden ortaya çıkan uyumsuzlukların, bunların sonuçlarının ve bu sonuçların giderilmesi ile ilgili çabaların bütününe "stres" adı verilmektedir. Genel olarak stres verici etken olumlu veya olumsuz olsun, mutlaka kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesi üzerinde etkili olarak uyumsuzluk kaynağı, buna bağlı olarak da stres nedeni olacaktır. (Eroğlu, 2000, s.304).

1.2. İş Stresi

Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir. Örgüt

ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995, s.12).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel neden ve sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık göstermelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Balcı,2000, s. 81).

İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir işyerinde işin her yönü, bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi strese yol açabilir. Ancak stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Örneğin aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur. İnsanlar, zamanlarının büyük çoğunluklarını iş yerinde geçirdiği gibi, mesai saatleri dışındaki zamanlarda da, işle ilgili mevcut olumsuzlukları ve problemleri düşünür. Bunun bir süre sonra, “kronik strese” dönüşmesi de kaçınılmaz hale gelmektedir (Aytaç, 2009, s.113).

1.3. Stres Belirtileri

Stresli yaşam, insanlar üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakır, ancak bu tür hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretlere bu tür geçici tedavi edilebilen veya kalıcı ve tedavisi ömür boyu süren hastalıkların belirtisi olabileceğini göz önüne almak gerekir (Eren, 2000, s. 290).

Stres tepkisi veya uyum süreci, kısa ve uzun dönemde organizmayı tehdit ederek çeşitli zararlar verir. Stres tepkileri uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Bu hastalıklar; baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirebilirler. Öte yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, konular arasında ilişki kurma güçlüğü, unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1989, s.29).

Hans Selye'ye göre, bugün yaygın hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin ya da çeşitli dış etkinin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik, gerekse psikolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde etkilenmelerine yol açmaktadır. Ancak kesin olan şu ki; kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönleri sürekli olarak stres karşısında tehlike altındadır (Tutar, 2004, s. 250).

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik etkilere karşı organizma bazı duygusal tepkiler göstererek stresle başa çıkmaya çalışır. Stres, duyguların bir parçası olarak ele alınmalıdır, stresi ve duyguları birbirinden bağımsız konular olarak ele almak doğru değildir (Lazarus, 1993, s.10).

Stresli durumlar çoğu zaman, kişiye fazla düşünme süresi bırakmaz. Acil olarak karar verme gereği vardır. Bu karar genellikle eğitim ve deneyime dayalı olarak verilir. Davranışsal tepkiler, yoğun veya olumsuz stres yaşanmasının temelini oluşturur (Öztop, 2000, s.42).

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle çok karmaşıktır. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir; ancak bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır. İnsanların stres altında olduğunu gösteren önemli belirtilerden bazıları şunlardır (Baltaş ve Baltaş, 2004, s.124):

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

Stresin bir sorun olarak ortaya çıkması çok fazla veya çok az olmasından kaynaklanmaktadır. Her bireyin rahat ve verimli çalışabildiği bir stres düzeyi vardır. Stresle başa çıkabilmenin en temel koşulu bireyin hangi durumlarda bu olumlu stres düzeyinin üstüne çıktığını ya da altına indiğinin farkına varmasıdır, çünkü aynı birey doğru

düzeydeki stresle performansının en üst noktasına çıkabilirken; bir başka düzeydeki stresle hiç iş yapamaz duruma gelebilmektedir (İlgar, 2001, s. 80)

1.4. Öğretmen Stresi

İdeal öğretmen; öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü, sevecen, güvenilir, dürüst, objektif, sırdaş ve dost olmalı, düşünce ve davranışlarıyla öğrenciler için bir model olmalıdır. Öğretmenin başarıya odaklanması, öğrencilerden yüksek beklentiler içinde bulunması önemli bulunan öğretmen özelliklerindedir (Çelikten ve Can, 2003, s.75).

Adams'ın (1999) çalışmasında, etkili bir öğretimde, öğretmenlerin bu yeterlikleri kadar, kişilik özelliklerinin de çok önemli olduğunun anlaşılmasıyla “öğretmen stresi” kavramı eğitimde çokça tartışılan konular arasında yer almaya başlamıştır. Nitekim öğretmen stresi, büyük oranda öğretmenin sorumluluğunda olan olumlu bir sınıf atmosferi oluşturmada kritik öneme sahiptir (Akt: Akpınar, 2008, s.93).

Öğretmen stresi, terim olarak ilk defa 1977 yılında ChrisKyriacou tarafından kullanılmış ve bu tarihten sonra tüm dünyada araştırmalara konu olmuştur. Kyriacou (1989) öğretmen stresini; “öğretmenlerde mesleklerinden dolayı öfke, tansiyon, hayal kırıklığı, kaygı, depresyon ve asabılık gibi hoş olmayan duygu deneyimlerinin yaşanması” şeklinde tanımlamıştır. Stresin uzun zaman devam etmesi hali zihinsel ve duygusal bir bitkinlik durumunun ortaya çıkmasına, başka bir ifadeyle tükenmeye neden olmaktadır. Bu stres, iş performansını olumsuz olarak etkilediği için okullarda da bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt: Doğan, 2008, s.39). Okul yöneticileri, öğretmenlerde iş ortamından kaynaklanan stresi azaltmak için “destekleyici örgüt iklimi yaratmak” (Işıkhan, 2004, s.85) şeklindeki çözüm önerisini yaşama geçirmelidirler. Stres; Caine ve Caine (2002) ve Covey'e (2005) göre; öğretmenin fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığına zarar vererek eğitimin niteliğini düşürür. Çünkü stres altında beynin kapasitesi düşmektedir. Ancak düşük düzeydeki stres, öğretmene yeni yollar aramada enerji sağlamaktadır; yüksek

düzydeki stres, öğretmenin hem kişisel yaşamına ve hem de öğrencilerine zarar vermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) eğitimde nitelik arayışının başarıya ulaşması, birçok faktör yanında rahat, huzurlu ve stresten uzak öğretmenlere bağlıdır. Çünkü stres ile başarı ve mutluluk arasında yakın bir ilişki vardır (Akt: Akpınar, 2008, s.73).

Özellikle okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki olumsuz ilişkiler öğretmenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Zaman içerisinde bu sınıf ortamına ve ortamı yöneten öğretmenin rolüne yansımaktadır. Örneğin; okul yönetiminin öğretmenin kararlarına doğrudan müdahalesi söz konusu olduğunda başarı derecesi büyük oranda düşmektedir (Erken, 2002, s.92).

1.5. Stres Kaynakları

Stres, bir örgütte, daha çok belli bir konumda bulunan çalışanların içinde bulunduğu durumu anlatmak, bir anlamda öteki örgüt üyelerine göre farklılığı vurgulamak için kullanılan bir terim olarak da görülmektedir. Örgütte işin kendisi, bir zorlanma etkenidir. İş görenin kişilik özellikleri ve işini zorlanma kaynağı olarak görmesi, iş göreni daha işin başında zorlamaya başlar. Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve öteki etmenlere göre stres kaynakları geliştirir (Ertekin, 1993, s.23).

Bilim adamları yaptıkları çalışmalar doğrultusunda strese sebep olan etmenleri çeşitli şekillerde sınıflandırmış ve bunu yaparken temel birtakım noktaları temel almışlardır. Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan temel noktalardan bazıları: İşle doğrudan ilgili etmenler, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, çalışanların örgütteki rolü, örgüt dışı sosyal ilişki ve örgütsel iklimdir (Taylan ve Yaralıoğlu, 1991, s.105).

Bir başka çalışmada stres yaratan etmen fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç grupta toplanmıştır. Fiziksel stres kaynakları; çalışanın çevresinden kaynaklanan ve

fiziksel bir strese yol açan ve insanı, sonuçlar konusunda endişeye yönelten kaynaklardır. Sosyal stres kaynakları, çalışma yaşamındaki bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Burada stres yaratan etmen fiziksel değil, başka bir kişidir. Duygusal etmenler, çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini algılama biçimi olup, kişide kaygı, kızgınlık veya buna benzer stres duygularına neden olurlar (Kutluca, 2003, s.27).

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

1. Kişisel Stres Kaynakları
2. Örgütsel Stres Kaynakları
3. Örgüt dışı Stres Kaynaklarıdır.

1.5.1. Kişisel stres kaynakları.

Stres konusunda en çok araştırma kişisel stres kaynakları üzerine yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu hususunda görüş birliğine varılmıştır. Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde, ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. Personelin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı gereksinimi, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999, s.90).

Strese dayanıklılık insandan insana değişmektedir. Bazı insanlar daha şiddetle ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirlerken, bazı insanlar ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçerler. Aynı şekilde bazı insanların strese

dayanıklılığı daha uzundur bazılarının ise daha kısadır. Yine bazı insanların direnç düzeyleri diğer insanlara göre daha düşük veya daha yüksek olabilir (Eren, 2001, s. 89).

Kişisel stres kaynakları olan demografik ve algısal değişkenler, kişilik nitelikleri, yaşam ve kariyer değişikliği, iş ile kişilik uyumsuzluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği konuları aşağıda sırayla açıklanmıştır.

1.5.1.1 Demografik ve algısal değişkenler.

Bireyin iş yaşamında sorunlarla baş etmesi ve bu sorunların nasıl üstesinden geleceğini düşünmesi, birey üzerinde stres yaratan kaynakların başında gelmektedir. Bireysel stres kaynakları arasında bireyin yetenekleri, kişilik yapısı, olaylara karşı bakış açısı, içe ve dışa dönüklük durumları ve iş yaşamında cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi sosyo demografik faktörler önemli bir yer oluşturmaktadır. Birey, kariyer yaşamının ilk yıllarında daha çok çalışma isteği içerisinde olmakta ve verilen görevlerin üstesinden başarıyla gelmektedir. Aynı zamanda birey kendini hem bilgi hem de iş tecrübesi açısından iş yaşamının ilk yıllarında yeterli görmekte ve üzerinde stres baskısı hissetmemektedir (Gültekin ve Gümüştekin, 2009, s.62).

1.5.1.2 Kişilik nitelikleri.

Rice (1999) çalışmasında kişiliği şu şekilde açıklamıştır, kişilik (personality), Latince'deki persona kelimesinden gelmektedir. İlk zamanlar tiyatro sanatçılarının giydiği maske anlamında kullanılmaktaydı. Daha sonraları persona kelimesi, bireyin toplum içinde, çeşitli ortamlarda oynadığı roller anlamında kullanılmaya başlanmıştır (akt. Karadavut, 2005, s.31).

Kişilik, insanın bir bütünlük içinde süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimidir. Bu anlamda kişilik deyiimi insanın dış görünüşü, kendi benliğini kullanma biçimini, ölçülebilir, iç ve dış özelliklerini, kendi arasında uyum sağlamasını, dış etkilere uyarlanmasını, durağanlaşmış davranışlarını kapsar (Başaran, 1982, s.153).

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın otokratik yapıda olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısında direnci ve genel olarak başarı gereksinimi örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. İnsanların iki farklı kişilik profili şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar A tipi ve B tipi kişilik profilleridir. 1970’li yıllarda fizyologlar kişilik ve sağlık arasındaki bağlantıları araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan A ve B tipi kişilik kavramı oldukça geniş bir yankı uyandırmıştır. Basında kişilerin kendi kişilik tiplerini ölçmeye yönelik listeler yayınlanmış ve bu araştırmalar sonucunda kişilik ve özellikle de kalp ve damar hastalıkları arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Ertekin, 2006, s.48).

Ertekin’e göre A tipi kişilik özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Aşırı hız ve hareketlilik. A tipi insanlar yeme, içme, konuşma, hareket etme ve yürüme ile ilgili eylemlerinde öteki insanlardan çok farklı bir hıza sahiptirler. Bu kişilerin konuşmaları özellikle ilgi çekicidir. Belli sözcükleri vurgularlar ve cümlelerin sonunu daha hızlı bir biçimde konuşarak bitirirler.
- Genel olarak sabırsızdırlar. Bu sabırsızlık hayatın birçok alanında ve özellikle iletişimde hemen göze çarpar. Başkalarını dinlemede ve onun sözünü bitirmesini beklemede oldukça sabırsızdırlar, sık sık karşısındakinin sözünü keser, yüksek sesle konuşur ve cümlelerini tamamlarlar. Eğer onların konuşmalarını kesemezlerse, ufak ve destekleyici sözcüklerle (“hıhı”, “evet”, “tabii” gibi) konuşmaya karışırlar. Bir kitabı okudukları zaman birçok bölümüne kısaca göz atmak veya atlamak isterler, özetleri ve sonuçları tercih ederler. A tipi insanlar için ilerlemeyen veya az ilerleyen bir tiyatro ya

da sinema bileti kuyruğu, yavaş giden bir araç, insafsız bir eleştiriye ya da ileri geri konuşmaya neden olabilir.

- Aynı anda iki veya daha çok işi düşünmek ya da yapmak da bu kişilerin özellikleri arasındadır. Belli bir zaman dilimine iki veya daha çok işi sığdırmak; bir şeyler yerken araba kullanmak, bir kişi ile konuşurken başka bir şey düşünmek gibi zaman baskısı bu kişilerin yaşamında önemli bir belirleyicidir.
- Birkaç saatlik bir dinlenme anı veya bir tatil bu gibi kişilerde suçluluk duygusu yaratabilir. Kendilerinin de çalışmayan ve katkıda bulunmayan öteki insanlar gibi olduklarını düşünerek mutsuz olmalarına yol açar. Bu durum özellikle yönetsel düzeylerde açık bir biçimde görülebilir.
- A Tipi davranış sergileyen insanlar kendileri, aile çevresi ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Saptadıkları bu düzeyin ideal olduğunu bilmelerine karşın, bu düzeyi tutturamamak onlarda mutsuzluğa ve olumsuz duyguların oluşumuna neden olur. Saptanan beklenti düzeyine ulaşmak ise öteki insanlardakinden daha az sürecek olan bir mutluluk yaratır.
- A tipi davranış biçimine sahip olan bireylerde zamanla yarışın yanı başında hem başkalarıyla hem de kendisiyle rekabet duyguları ağır basar. Bunun sonucunda da saldırgan davranışlar ortaya çıkabilir.
- Çevredeki güzellikler ve ilginç şeyler bu tür davranış biçiminin ağır bastığı bireyler için çok anlam taşımazlar ve hatırlanmazlar.
- A Tipi davranış biçimine sahip insan, iş yaşamını, başarılarını ve olayları sürekli olarak rakamlarla anlatmaya ve övünmeye çalışır. Bu insanlar, yaşamın nicel yönleriyle daha çok ilgilidirler. Yalnız kendilerinin değil, başkalarının yaşamında da bu tür sayısal değerlendirmelere önem veriler.

- A Tipi davranış biçimi sürekli tikler ve sınırlı hareketlerle de çevreye yansır. Bir görüşü vurgulamak için yumruğun masaya vurulması, ani el ve kol hareketleriyle anlatım gibi.
- Bu tip insanlar için gerilim yaşamlarının bir parçasıdır ve işleri çok stresli olmasa bile kendi stresleriyle hep beraberdirler. Yapılan araştırmalar bu davranış özelliklerinin erken yaşlarda yerleştiğini göstermektedir.
- Böyle bir vurgu için gerçek bir neden yokken bile, konuşmada çeşitli anahtar kelimeleri şiddetli bir şekilde vurgulama alışkanlığına sahip olmak. Şiddetli ve tatsız sesle konuşmak.
- Herhangi bir oyunu (çocuklarla bile) kazanmak için oynamak(Ertekin, 2006,s.54-56).

Yöneticilerin büyük çoğunluğu A tipi kişiliğe sahiptir. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin %60'ının A tipi, buna karşılık %12'sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu bazı araştırmalarda iddia edilmektedir. Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarı ve verimliliği arttırabilmektedir. Ayrıca A tipi yöneticiler için değişiklik yapmak veya bir problemin varlığını kabul etmek kusurdur. Bu durum da verimsizliğe neden olur (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001, s.222-223).

A Tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal özellikleri B Tipi olarak adlandırılır (Pehlivan, 2002, s.36).

B Tipi kişiliği olanların sergilediği davranışlar şunlardır:

- Tip A kişisini rahatsız eden alışkanlıklar ve özelliklerden rahatsızlık duymazlar.
- Sabırsızlıkla birlikte zaman aciliyeti hisleri yoktur. Hayali sözler vermezler.
- Düşmanlıkları bulunmamaktadır. Başarılarının tartışılması ya da sergilenmesi ihtiyacı eksikliğini hissetmezler.

- Herhangi bir şekilde üstünlük sergilemeden, sadece eğlence ve rahatlama için oyun oynarlar.
- Suçsuzlukla rahatlamaya ve heyecansız bir şekilde çalışmaya yeteneklidirler.
- Çevresinde bulunanlarla birlikte çalışmaya özen gösterirler, herkesin düşüncesini dinlemekten rahatsızlık duymazlar.
- Esneyebilirler; duruma göre, hem bir lider hem de bir takipçi olabilirler.
- Genel olarak çevresindekilerin dürüstlüğüne saygı duyarlar. Hataları kabul etmekten korkmazlar. Çevresindekilerin hakkını verirler.
- Takım çabalarında güveni ve açıklığı cesaretlendirirler.
- Çalışmalarda otoriteyi elinde tutarlar.
- Yorulduğunda bir mola verirler.
- Eleştiri tarafından yıkılmazlar. “Daha çok anlat” davranışı sergilerler (Chandra, 1996, s.27).

Çalışma ortamındaki insanlar A ve B tipi kişilik özelliklerini ortak olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, çalışanların kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Pehlivan, 2002, s.108).

1.5.1.3 Yaşam ve kariyer değişikliği.

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Meslekte ilerlemede, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirme nesnelliğinin olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar gibi faktörler kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için stres faktörleridir (Tutar, 2004, s.234). Yükselmesi

engellenen veya yükselme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu, göreve zaman zaman gelmeme, verimsizlik, yüksek işgücü devir hızı, yüksek hata meydana gelebilir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s. 21).

Meslekte yükselme ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirmektedir. Eskisinden farklı olan bu yeni durum, kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Yükselme imkanının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi çalışanları yarışma ve çatışma ortamına sokması sebebiyle de önemli bir stres kaynağıdır (Gödelek, 1988, s.30).

1.5.1.4. İş ile kişilik Uyumsuzluğu.

İş görenlerin yaşamı boyunca geliştirdiği kişiliğin yönelimi ile seçeceği ya da alacağı görevin arasında yüksek bir ilişki vardır. Kişilik yönelimine uygun olan görevlerde iş gören daha başarılı olur (Başaran, 2008, s.95). Kişilerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bazı uyumsuzlukları doğurur. Bu durum ise stresli bir çalışma düzeninin oluşmasına neden olur (Güney, 2006, s.132).

1.5.1.5. Rol çatışması.

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır (Erdoğan, 1983, s.83-84). Rol çatışması, bireyden iki veya daha fazla şey beklendiği durumlarda, bunlardan birini yapmanın, diğerlerini yapmayı zorlaştırması ya da imkansızlaştırması halinde yaşanan durum olarak tanımlanmaktadır (Beehr, 1995, s.69). Örneğin, okullarda rehber öğretmenlerden (psikolojik danışmanlardan) beklenen danışmanlık rolü, kişinin en özel sırlarını bile paylaşmasını gerektirir. Ancak yine aynı kişiye yüklenen disiplin kurulu üyeliği rolü belki

de aynı öğrenciyi nedenlerini bilmediği bir suç nedeniyle cezalandırıcı olma işlevini yerine getirmeye zorlamaktadır. Bu durumda rehber öğretmen iki rolü arasında çatışma yaşayarak strese girmektedir (Pehlivan, 2002, s.68- 69).

1.5.1.6 Rol belirsizliği.

Rol belirsizliği, işgörenin yaptığı görevde bir kesinlik olmadığında ya da izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığı zaman ortaya çıkmaktadır (Gödelek, 1988, s.29). Kenan ve Newton (1987) çalışmalarında bu durumdaki kişi neyi nasıl yapacağından pek emin değildir. Bu durum özellikle yeni işe alınanların karşılaştıkları bir durumdur ve bu kişilerin rolü henüz pek açık olarak saptanmamıştır (akt. Ertekin, 2006, s.113). Rol belirsizliği, bir kişiye yönelik bilgi ve onun rolü için gerekli olan performans arasındaki çelişki olarak tanımlanabilir (Işıkhan, 2004, s.107)

Bir kişinin yaptığı işte başarılı olabilmesi için yapacağı işin ne olduğu açık net bir şekilde tanımlanması gerekir. Kişi hangi işleri yapacağını iyi bilmeli ve o işlerden sorumlu olduğunun bilinci olmalıdır. Kişinin görev tanımlarının içinde olmayan bir işten mesul tutulması son derece yanlış bir davranış olacaktır.

1.5.2. Örgütsel stres kaynakları.

Çalışma yaşamında stres yaratan (kişisel ve örgütsel) faktörlere ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmacılar elde ettikleri verileri değerlendirerek bazı sınıflandırmalar yapmışlardır. Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan temel noktalardan bazıları şunlardır (Taylan ve Yaralıoğlu, 1991, s.105): İşle doğrudan ilgili unsurlar, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, çalışanların örgütteki rolü, örgüt dışı sosyal ilişki, örgütsel iklim.

Bireyler örgütlerde hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yetenek ve sınırlarını zorlayarak sürdürmekte ve bu nedenle stresle tanışması kaçınılmaz hale gelmektedir (Işıkhan 2004, s.45). Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili herhangi bir

beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi ve bireyin kaynaklarının istemler karşısında yetersiz kalması olarak da tanımlanmaktadır. Fakat her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir (Ertekin, 2006, s.96).

McGrath (1996) çalışmasında örgütlerdeki stresi doğuracak kaynakların şunlar olabileceğini ileri sürmüştür (Akt. Ertekin, 2006, s.17):

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
2. Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
3. Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi)
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, karşıt ya da düşman güçlerin varlığı gibi)
5. Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşam ile ilgili stres, dışlanma, yalnızlığa itilme gibi)
6. Bireyin kendinden kaynaklanan stres (örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb.)

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

1.5.2.1. Yapılan işle ilgili stres kaynakları

Yapılan iş, işin nitelikleri ve çalışma koşulları personelde stres yaratan önemli örgütsel etmenlerdendir. Bu etmenler aynı zamanda çalışanların işlevsel çevresini de oluşturmaktadır. Bu işlevsel çevre, işin yapısını, yöneticilerin astlarını etkileme güçlerini ve üretim biçimi ile yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de

görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar işgörenlerin yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilir (Güney, 2006, s.36).

Aşırı iş yükü, işin sıkıcı olması, ücret, çalışma saatlerinin uzun olması, kötü çalışma koşulları, yükselme olanağı, işini kaybetme korkusu, teknolojik değişim belli başlı yapılan işten kaynaklanan stres kaynakları olarak karşımıza çıkmakta ve bunlar sırayla aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.2.1.1. Aşırı iş yükü.

İş yükü, miktar ve nitelik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi etmenler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır. Nitelik açısından iş yükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entellektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de iş görenlerde stres yaratabilmektedir (Güney, 2000, s.435). Yönetici konumunda olan kişilerin işgörelere yapabileceği iş yükünden fazla görev vermeleri, işgörelerin yoğun iş temposu altında ezilmelerine sebep olur ve yaptıkları işte yeterli düzeyde performans gösteremezler. Bir diğer önemli hususta yöneticilerin işin niteliklerine uygun olarak işgörelere görev dağılımı yapmalarıdır. Yani kişilerin eğitim, yetenek bilgi ve becerilerine uygun olarak görev dağılımı yapılmalıdır. Bu şekilde bir görev dağılımı yapıldığı takdirde kişiler hiçbir strese maruz kalmadan görevlerini rahatlıkla yapabileceklerdir.

1.5.2.1.2. İşin sıkıcı olması.

Çağdaş sanayide giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte ve insanın yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Yapılan işin monoton bir

biçimde devam edip gitmesi çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Bireyin kendisini işin süreçlerine dâhil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluk insan üzerinde; umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklara neden olmaktadır (Eren, 2001, s.87).

1.5.2.1.3. Ücret.

Personel eğer gelmek istediği bir noktaya ulaşamamışsa, yani çabalarının karşılığını alamamışsa düş kırıklığına uğrar. Bu düş kırıklığı ise, onu stres ortamına sürükler; çünkü kişi sürekli çabalarının karşılığını almadığını düşünmeye ve bu karşılığı almanın yollarını aramaya başlar. Bazen de kişi yaptığı işin karşılığını alamadığı için, bütün kapasitesini kullanmamaya gayret eder. Harcanan zaman ve emeğin karşılığını alamamak özellikle çok duygusal olan personelde daha büyük bir stres yaratmaktadır (Güney, 2000, s.441). Ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağıdır. Birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya çalışan eşler tercih etmek zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailesel etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır (Güney, 2006, s.74).

1.5.2.1.4. Çalışma saatlerinin uzun olması.

Çalışma saatinin uzun olması işgörenlerin hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulması hem de yaşamın diğer alanlarına ayrılacak zamanın kullanımını etkilediği için bireylerde stres yaratır (Pehlivan, 1993, s.96). Gerekli planlama yapılmadan ve çalışma saatleri, çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde; iş verimi ve çalışma saatleri arasındaki denge bozulur ve kişilerde aşırı yorgunluk ve stres durumu belirir. Bu ise etkin ve verimli çalışmayı engelleyerek, iş kazaları vb. olumsuz durumların yaşanmasına neden olabilir (Soysal, 2009b, s.55).

1.5.2.1.5. *Kötü çalışma koşulları.*

Çalışma koşulları, bir işgörenin işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psikososyal koşullar ve olanaklardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, işyerine geliş gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi, çalışma yaşamının bütün yönlerin, çalışma koşulları kavramı içinde düşünülebilmektedir. Bu konuların, işgörenler tarafından yeterli görülmemesi, bunların her birinin bir stres etkeni olarak algılanması ve yorumlanmasına neden olacaktır (Eroğlu, 2000, s.326).

Aşırı sıcak ya da soğuk, havasızlık, aşırı cereyan, yüksek nem oranı gibi faktörler işgöreni hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkileyeceğinden çeşitli problemlere neden olabilmektedir. Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak, işgörende genel bir yorgunluk hali oluşturacağından performansında azalmaya neden olurken, aşırı soğuk bir ortamda özellikle el ile yapılan işlerde ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır (Aydın ve Örnek, 2006, s.65).

Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolay yapılması ve verimlilik arasında bir ilişki vardır. General Electric firmasında yapılan bir araştırmada, özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, işgörenin yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az, işin yapıldığı yer kadar çevrenin de ışıklandırılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Sabuncuoğlu, 1987, s.56).

Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1987, s.55).

1.5.2.1.6. Yükselme olanağı.

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilememesi durumu ortaya çıkar. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendini geliştirememektedir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Güney, 2006, s.63).

Yükselme ilk bakışta, işin iyi yapılmasından bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkilerin kurulmasını ve daha büyük sorumluluklar yüklenmeyi gerektirir. Bu süreç içinde kişide uyum gücünden kaynaklanan stres de ortaya çıkabilir (Aydın, 2008a, s.45).

1.5.2.1.7. İşini kaybetme korkusu.

Her insanın hayatını sürdürebilmesi için bir işte çalışması gerekmektedir. Belirli bir işi olmayan kişilerin sürekli gelirleri de yoktur. Bu durum kendi ailelerinde maddi sıkıntıların yaşanmasına sebep olmakta ve aile içi huzursuzluklara sebep olmaktadır.

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. İktisadi dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar iktisadi belirsizliğin yarattığı stresör faktörler arasındadır (Taştan, 2004, s.64).

İş güvencesizliği ile karşı karşıya olan çalışanın yaşamı üzerinde planlama ve kontrol olanağını kaybetmesi Strazdinsvd'e (2004) göre, gerilimi artırmaktadır. Önder ve Wasti (2002) çalışmalarında Türkiye'de de iş güvencesinden memnuniyet düzeyinin stres ile anlamlı bir ilişkisi bulunduğunu saptamışlardır. Buna göre, iş güvencesinden memnuniyet azaldıkça stres düzeyi artmaktadır (Akt: Çakır, 2007, s.82).

1.5.2.1.8. Teknolojik değişim.

Yapılan işle ilgili yeni teknolojik gelişmelere işgörenler ayak uyduramazlarsa yaptıkları işte yeterli derecede başarılı olamazlar. Bu durum onların yaptıkları işle ilgili kaygı ve stres yaşamalarına sebep olur.

Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişiklikle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni donanım ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim sağlanamazsa, olası stres etmeni oluşturur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevi yapamama duygusu oluşturur (Tutar, 2000, s.58).

1.5.2.2.Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları.

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan etmenler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Başarıyı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur (Balcı, 2000, s.44).

Örgütsel yapıda stres yaratan etmelerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik veya olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar ve sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları olan; karar verme, karara

katılma, yetkilerin yetersizliği, sorumlulukların verdiği endişe, değerlendirmede adaletsizlikler, ast-üst ve meslektaşlarla ilişkiler, denetim, zorlama, örgütsel iklim ve önderlik tarzı sırası ile aşağıda açıklanmıştır (Güney, 2006, s.71).

1.5.2.2.1. *Karar verme.*

Karar verme sürecine katılım eksikliği, görüşme ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel stres kaynağı olarak görülebilir. Yargısal ve zihinsel yeteneğin kullanılmasına ve karar verme uygulamalarına katılmaya izin veren işler, genellikle stres oluşturma düzeyi düşük olan işlerdir. Çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda inisiyatif verilirse çalışanların stres düzeyi azaltılabilir (Sızan,2006,s.62).

Günümüz çalışma yaşamında insanı zorlayan en önemli sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verebilme zorunluluğudur. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır. İşlerin yapılması, başarının değerlendirilmesi, personel seçimi ve değerlendirilmesi, sorunların çözümü, ücretlerin ayarlanması, işten ayrılıp ayrılmaması konusunda kararların alınması veya verilmesi hem yöneticileri hem de çalışanları strese sokan önemli bir konudur (Güney, 2000, s. 438).

1.5.2.2.2. *Karara katılma.*

Sabuncuoğlu (1987) çalışmasında karara katılma konusunda şu şekilde görüş bildirmektedir. Karara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (akt. Pehlivan, 1993, s.34).

Karar verme aşamasında katkıda bulunmak isteyip de dışta bırakılan birey, bir kırgınlık yaşayacaktır. Bu durumda özellikle, bireyi etkileyen kararlara ilgili olarak fikri

hiç sorulmuyorsa, örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve önerilerini dikkate almayan bir biçimdeyse, çalışanlara sadece işin bir parçası olarak bakılıyorsa, çalışma özgürlükleri kısıtlanıyorsa bunlar stres faktörüdür. Çalışanlar çalıştıkları işyerlerine ait olma duygusunu taşıyorlarsa, örgüt içi iletişim kanalları iyi çalışmıyorsa, informal iletişim yaygınsa tüm bunlar çalışanlara stres olarak yansır (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s. 21-22).

Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileri ile yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler (Aydın, 2008a, s.59). Doğru insanları karar sürecine katmak ve onların desteğini almak, ilişkilerdeki engelleri asmak ve enerjiyi hedefe yöneltmek açısından yararlıdır. Övgü ve takdir, insanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve destek kazanmayı kolaylaştırır. Ancak bu durum hızlı karar gerektiren kriz durumlarında yararlı olmaz (Baltaş, 2005, s.76).

1.5.2.2.3. Yetkilerin yetersizliği.

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratır ve onların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar sorumluluklarını yerine getirebilecek kadar yetki isterler ve verilmediği zaman bu onların ruh yapısı üzerinde olumsuz etki yaratır (Güney, 2000, s.438). Yasal düzenlemelerin yetki aktarımını sağlamaya engel olması, yöneticilerin yetki aktarma konusunda isteksiz davranması alt kademelerdeki işgörenlerin yetki yetersizliği nedeniyle stres yaşamalarına sebep olur (Pehlivan, 1993, s.56).

1.5.2.2.4.Sorumlulukların verdiği endişe.

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler kısıtlı ise, kişi kendini

yoğun stres altında hissedebilir. Kişinin sorumluluklarının çok yüksek olması veya sorumluluklarını olduğundan daha yüksek algılaması da onda stres yaratır. Ancak kişiye sorumluluklarıyla beraber yetki verilirse huzursuzlukları azalır (Güney, 2000, s.459).

1.5.2.2.5. Değerlendirmede adaletsizlikler.

Örgütlerde çalışanlar, hem başarıları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi ölçüte göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır (Güney, 2000, s.460). Değerlendirmede ödül yöneticinin yetkisine işlevsellik kazandıran bir diğer faktördür. Bu anlamda ödül; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkılarından dolayı, belli ilkeler çerçevesinde öğretmenlere verilmek üzere, kullanım hakkı yöneticiye bırakılan, göreve güdeleyici etmenleri ifade etmektedir (Sarıtaş, 1991, s.41). Fakat bu durum adaletsiz bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkarsa örgütte gerginlik ve stres kaçınılmaz olacaktır.

1.5.2.2.6. Ast-üst ve meslektaşlarla ilişkiler.

Çalışma yaşamında işin kabul edilmesinde bir isteksizlik varsa bu durum ya işin nasıl yapılacağı endişesinden ya da desteksizlikten kaynaklanmaktadır. İş yaşamında, personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Amirlerin yapılan işi beğenmeleri çalışanları destekleyen en önemli faktördür. Böyle bir destek kişiyi işin yapılması ve yaptığı işten doyum almasını sağlar. Başka bir deyişle, takdir ve teşvik etme, objektif ölçütlere dayalı ve tarafsız olarak yapılması, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarına yol açar. Aksi takdirde çalışanlarda stres yaratırlar (Güney, 2000, s.461).

Bazı yöneticiler görevlerinin sadece “yanlışları görmek” ve bunları düzeltmek olduğuna inanır. Oysa modern yönetim önemli ölçüde “doğruları yakalamak” ve onunla ilgili olumlu geri-bildirimlerde bulunmak, daha sonra yanlış olanı birlikte bulmak ilkesine

dayanır. Bazı yöneticiler ise, her işi kendileri yapmak isterler ve yetkilerini kullandırmayı, kendi önemlerinde azalma olarak görürler. Böylece hem zamansızlıktan hem de birlikte çalıştıkları insanların beceriksizliklerinden şikâyet ederler. “Kendileri gibi” bir çalışana rastlayamamış olmaktan ötürü çok üzgündürler. Amirlerle olan zayıf ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır (Işıkhani, 2004, s.95). Birde kişiler arası ilişkilerde, bir kişiye göre doğru olan bir konu, başkasında kaygı ve kuşku yaratabilir. İletişimi, karşıdakinin kaygısı yönünde yoğunlaştırmak sonuç almayı kolaylaştırır. Karşı taraf kişinin samimiyetine inanmıyorsa veya kararın nesnel ölçütlere dayandırılması gerekiyorsa bu yaklaşım geçerli değildir. Böyle bir ortamda da birey stres yaşamaktadır (Baltaş, 2005, s.58).

1.5.2.2.7.Denetim.

Denetim, çalışanların örgüt kurallarına uyup uymadıklarını kontrol etmek, örgütün amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğini tespit etmek, bireysel performansı ölçmek, çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirlemek gibi amaçlarla yapılır. Bu amaçlarla yapılan denetimin sonucunda yönetim, çalışanların performansını değerlendirme, ödüllendirme, cezalandırma ve personele eğitim verme faaliyetlerinde bulunabilir (Ceylan, 2006, s.200).

Örgüt içinde konulacak kuralların uygulanabilir nitelikte ve örgütün genel politikasına uygun olması gerekir. Örgüt üyelerinin uyamayacağı kurallar ve gerçekleştiremeyeceği hedefler belirlemek, çalışanları örgüte yabancılaştırır. Çalışanların konulan kurallara uyması ve performansının değerlendirilmesi ancak onların gerçekleştirebilecekleri hedef ve kurallar konulmasıyla gerçek anlamda etkili olur (Eren, 1998 b, s.383-385).

1.5.2.2.8.Örgütsel iklim ve önderlik tarzı.

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren

faktörlerin bulunması, destekleyici önderlik ve çalışanların özerklik eğilimine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, birey için önemli örgütsel stres kaynaklarıdır. Örgütsel ortamlar dinamiktir ve yönetsel anlayış bu dinamizme uygun bir esneklik göstermelidir (Tutar, 2000, s.63).

Okulda, güven duygusunun yaratılması sorumluluğu başta okul yöneticisine düştüğünden yöneticiler, okullarda güven verici bir ortamın oluşmasına ve pekişmesine yardımcı olacak bazı faktörleri dikkate almak, uygun örgütsel iklimi yaratmak zorundadır (Aydın, 1991, s.45).

1.5.2.3. Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları.

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

1.5.2.3.1. Zaman kısıtlaması.

Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rast gele hazırlanmış bir program, denetlenemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı denetim altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturur (Sızan, 2006, s.67).

Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin

kişilik nitelikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratır (Baltaş ve Baltaş, 1995, s. 72).

1.5.2.3.2. Örgüt alanı.

Çalışılan yerin donanımı da ayrı bir stres kaynağıdır. Kolay ve rahat çalışma olanağı sağlamayan ortamlar, bireylerin verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur (Aydın, 2008a, s.57).Camkurt'a (2007) göre; işyeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile yapısıdır. Yani, binaların üretim ve hizmet yapmaya uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerinmuhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu ve düzeni konusunda belirleyici olmaktadır. Aslında sayılan bu hususlar birer küçük detay gibi görünse de, kimi zaman örgüt ve çalışanlar üzerinde oldukça etkili olabilmektedir (Akt: Soysal, 2009b, s.77).

1.5.2.3.3. Rekabet.

İş yerlerinde çoğu çatışmaların kökeninde işgörenlerin gösterdikleri başarıların karşılığında ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması işgörenleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası işgörenleri zaman zaman duygusal açıdan düşmanca tavırlar içine sokmaktadır. İşin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi örgüt içinde işbirliğinin aksine birbiri ile çatışan, birbirinin gücünü azaltmaya çalışan kişi ve grupların oluşmasına neden olabilmektedir (Eren, 1996, s.29).

1.5.2.3.4. Araç-gereç yetersizliği.

İş yaşamında araç ve gereçlerin olmaması da çalışanları strese sokan bir faktördür. Yeterli donanımın olmaması ya da iş ortamının kolay ve rahat çalışmayı engellemesi, insanların verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan

iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olmaktadır. Kısa sürede yorulan insanlarda ise, stresin oluşması daha kolay olur (Güney, 2000, s. 440).

1.5.2.3.5. Yönetim tarzı.

Eğitim yönetiminde uyum bakımından en önemli sorun, merkez yöneticilerinin tutumundan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin uyum biçimleri altında yatan mesleki değerler sürekli ve dirençlidir. İşte bunu gözden kaçıran veya görmemezliğe gelen yönetici, öğretmenlerin uyumlarını da kendi uyum biçimlerine sokmak için zorlamaktadırlar. Bu tür bir davranış, hem bir eğitim örgütünün zora dayalı olarak çalıştırılmak istendiği izlenimini bırakmakta hem de öğretmen ile yönetici arasına soğuk bir ilişki yaratmaktadır (Bursalıoğlu 2005b, s.86).

Okul yöneticileri, yetkilerini kullanarak öğretmenlere kararları bu şekilde benimsetebilirler. Bu durumun her öğretmende benzeri tepkilere sebep olması beklenmemelidir. Çünkü her öğretmenin okul içindeki konumu, informal gruplarla ilişkisi, mesleki algısı, değer ve inançları birbirinden oldukça farklıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.54).

1.5.2.3.6. Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması.

İnsanlar her zaman kendi bilgi ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışmak olanağı bulamazlar. Bu nedenle ya iş bireyin kapasitesini aşar ya da bireyin kapasitesi işi aşar. Böyle bir durumda olan insanlar, işlerini bir türlü benimseyemezler. İşini benimsemeyen kişiler ise, sürekli olarak başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum çalışanlar üzerinde işlerinde doyum sağlama ve verimli çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği için önemli bir stres kaynağıdır (Güney, 2000, s. 441).

1.5.2.3.7. Çalışmaların karşılığını alamamak.

Personel eğer gelmek istediği bir noktaya ulaşamamışsa, yani çabalarının karşılığını alamamışsa düş kırıklığına uğrar. Bu düş kırıklığı ise, onu stres ortamına sürükler; çünkü

kişi sürekli çabalarının karşılığını almadığını düşünmeye ve bu karşılığı almanın yollarını aramaya başlar. Bazen de kişi yaptığı işin karşılığını alamadığı için, bütün kapasitesini kullanmamaya gayret eder. Harcanan zaman ve emeğin karşılığını alamamak özellikle çok duygusal olan personelde daha büyük bir stres yaratmaktadır (Güney, 2000, s. 441).

1.5.2.4.Örgütün kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları.

Bir örgütte kültürel yapı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısı hem örgütün yasal yaptırım gücünü arttırmakta hem de örgütün düzen ve devamlılığını sağlamaktadır (Başaran, 1991, s.45-46). Norm genel anlamda, kurumlaşmış standart davranış kuralları şeklinde tanımlanmıştır. Değerler ise, birden çok normun bir araya gelmesi ile oluşur. Değer ve normlar düzen, istikrar ve sürekliliği sağlar (Tezcan, 1984, s.17).

Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim ya da bölümün de kendine özgü bir değerler sistemi vardır. Özetle, her örgütün bir genel kültürü ve bu genel kültürü oluşturan alt kültürleri vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler (Güney, 2000, s.440).

İş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum, iş ortamında görüş farklılığı, statü düşüklüğü ve moral-doyum düşüklüğü örgütün kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları olarak aşağıda açıklanmıştır.

1.5.2.4.1.İş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum.

Normlar; toplumsal yaşam içindeki bireylerin nasıl hareket edeceğini belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar topluluğudur. İnsanların belli bir durumda neyi yapip yapmayacaklarını, neyi düşünüp düşünmeyeceklerini, neyi söyleyip söylemeyecekleri ile ilgili kurallardır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan

örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir. Bu kabul ya da reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini belirler. Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedeni olabilmektedir (Güney, 2006, s.51).

1.5.2.4.2. İş ortamında görüş farklılığı.

İş ortamında görüş farklılıkları da örgüt kültürü ile alakalı stres sebeplerinden biridir. Ekip çalışması ve ekip ruhunun olmadığı, herkesin bireysel davrandığı, yardımlaşma ve beraber sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Bu durumda kişi için rahatsız edici bir durum oluşur ve kişinin enerjisi işi dışında başka yönler kayar (Koçel, 1986, s.36).

1.5.2.4.3. Statü düşüklüğü.

Statü düşüklüğü de kültürel yapıya ilişkin stres kaynaklarından biridir. Statü kişinin örgütte üstlendiği rolün başkaları tarafından ne derece önemli olarak algılandığı ve ne derece değer verildiğidir. Çalışanın elde etmek istediği statü ve başkalarından değer görme gereksinimi, toplumda saygınlık kazanma güdüsü ile birleşerek kişiyi tatmin eder (Sabuncuoğlu, 1987, s.93). Çalışanın işi ile ilgili statü algısı düşükse ya da olduklarından düşük bir statüde çalıştırılıyorsa işe ve yönetime karşı olumsuz tutum sergilerler ve kolayca strese girerler (Güney, 2000, s.441).

1.5.2.4.4. Moral ve doyum düşüklüğü.

Örgütün amaçları için kişilerin gönüllü olarak çalışmasını ve bu çalışmayı verimli olarak sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten doyum ise, kişinin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonunda hissettiği haz ya da olumlu duygusal durumdur. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü çalışanlarda, devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, savurganlık, yalancı hastalık, iş bırakma ve

kazalar gibi davranış ya da sonuçlar yaratır (Başaran, 1991, s.208-209). Moral ve doyum düşüklüğü, çalışanın psikolojik durumu üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu durum çalışanların işine ilişkin ve içinde olduğu kümeye ilişkin olumsuz tutum sergilemelerine ve stres içine girmelerine neden olmaktadır.

1.5.2.5. Grupsal stres kaynakları.

Bir okulda yöneticilerin, öğretmenlerin, memur ve hizmetlilerin ayrı ayrı gruplaşmaları iş örgütünün doğal kabul edilmesi gereken sonuçlarındandır (Bursalıoğlu, 2005a, s.76). Bu gruplarda meydana gelebilecek grupsal stres kaynaklarını; grupta birlik ruhunun eksikliği, kişiler arası uyumsuzluk, iş ortamında huzursuzluk, zorbalık ve iş yerinde dedikodu şeklinde sıralanmıştır:

1.5.2.5.1. Grupta birlik ruhunun eksikliği.

Grupa birlik ruhu örgütün alt kademelerindeki çalışanlar için çok önemlidir. İş tasarımı nedeniyle, çalışanların bir arada olmasının yasaklanması veya kısıtlanması yoluyla işgörenin grup dışına atılması durumunda işgörenin birlikte olma ihtiyacı doyurulamayacağından bu durum onda stres yaratabilir (Güney, 2006, s.52). Kurumundan verim almak isteyen yönetici, diğer kişilerin hedeflerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate almak, bunlarla kendi yaklaşımı arasında denge sağlamak zorundadır (Baltaş, 2005, s.81). Fakat başarının paylaşımını tek bir kişiye mal etmemeli, başarının ekip çalışması olduğunu bilmelidir. Çünkü bunun tersi bir hareket, ekibin diğer üyelerinin moralini bozarak, motivasyonlarını sınırlamaktadır. Ekip üyelerini haklarının yendiğini zannederek strese girmektedirler. Artık kurumlar “ben” yerine “biz” sözcüğünün daha geçerli olduğu göz ardı etmemelidirler (Garip, 2003, s.38).

1.5.2.5.2. Kişiler arası uyumsuzluk.

Aynı düzeyde olan çalışanlar bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki

nedeniyle çalışanlar strese girerler (Artan, 1986, s.87). İş arkadaşları arasında stres, rekabetten ve genellikle “ofis politikaları” olarak tabir edilen kişisel çatışmalardan dolayı meydana gelir. Yetersiz sosyal destek, bir bireyin refahı ve sağlığı, bir kurumun atmosferi ve başarısı için tehlike oluşturmaktadır. Çünkü insanların çoğu işte o kadar çok zaman harcar ki iş arkadaşları arasındaki ilişki çok değerli bir destek sağlayabilir ya da tersi olarak stresin belirli bir kaynağı olabilir (Cartwright ve Cooper, 1997, s.19). Sinirlendirici, zor geçinilen kişilik özelliğine sahip olan bireyler etrafındaki kişiler için stres kaynağıdır (Cartwright ve Cooper, 1997, s19).

1.5.2.5.3. İş ortamında huzursuzluk.

Çalışma arkadaşları ile yaşanan ilişki bozukluğu, güven duygusunu ve empati kurma becerisini olumsuz etkilemektedir. İlişkiler kötü olduğunda çalışanlar birbirlerinin sorunlarını dinlemeyecekleri gibi işlerin yapılmasında birbirlerine çok fazla yardımcı olmayacaklardır. Yapılan bir araştırmada ilişkilerin kötü olduğu işyerlerinde çalışanların, yaşadıkları stresten iş arkadaşlarını sorumlu tuttıkları, iyi ilişkilerin olduğu işyerlerinde çalışanların ise stresle daha iyi baş edebildiklerini belirtmişlerdir (Altuntaş, 2003, s.33).

1.5.2.5.4.Zorbalık.

Zorbalık (yıldırma), işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir. Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir. Çoğu kez bir kişinin önderliğinde, başkalarının da isteyerek ya da istemeyerek katıldıkları, sürü davranışı niteliğinde bir “çeteleşme” hareketidir. Giderek acımasızca bir şiddete doğru tırmanan bu tür davranışları, kurumlar çoğu kez görmezden gelir, göz yumar ya da bazen teşvik eder; çaresiz duruma düşen kurban ciddi anlamda “mağdur” olur (Baltaş, 2009, s.64). Zorlayıcı yaklaşım, diğer

yaklaşımların denenip başarısız olduğu durumlarda meşru görülebilir. Ancak birçok riski de beraberinde getirir (Baltaş, 2005, s.29).

1.5.2.5.5. İş yerinde dedikodu.

Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen kişileri grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilir. Dedikodu çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır (Güney, 2000, s.444). Çalışan, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Küme dışına bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına neden olabilir. Bunun sonucu ise kümedekilerin ters tepkilere yönelmeleri ve karşıt eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu, 1987, s.95). Gerek küme üyelerinin gerekse küme dışında kalan işgörenlerin sık sık başvurdukları olgulardan biri dedikodudur (Pehlivan, 1993, s.42).

1.5.3.Örgüt dışı stres kaynakları.

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar olabilir. Beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir yaşam sürdürmemesi gibi kişisel ilişkilerde olabilir (Pehlivan, 2002, s.53).Toplumdaki hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler insanların yaşamları üzerinde oldukça büyük bir etki gücüne sahiptir. Bu etki onların işleri üzerinde de görülür. Çünkü bu faktörlerin etkisiyle stres yoğunluğu içine giren bir işgören veya yönetici işini istediği verimlilikte sürdüremez. Yine aile içi huzursuzluklar ve hastalıklar, ev ve iş değiştirme, ekonomik sıkıntılar işgörenlerde stres yaratarak onların iş performanslarının düşmesine ve huzursuz olmalarına neden olabilmektedir.

Stres modern insanın günlük yaşamının da bir parçasını oluşturur. Sabah kalkıldığında suyun ya da elektriğin kesik olması, kaloriferin yanmaması, otobüs duraklarındaki izdiham, işyerindeki sigara dumanı, insanların kaba davranışları, öğle yemeği için gidilen lokantanın temiz olmaması, garsonların tavrı, yemeğin geç ve soğuk gelmesi, evde çocukların hırçınlığı, eş ile annenin geçimsizliği gibi etkenler ile stres kaynağı olarak karşılaşır(Cüceloğlu, 1999, s.57). Sosyal ve kültürel değişimler, aile içi sorunlar, orta yaş bunalımı, siyasi ve politik belirsizlikler, ulaşım sorunları, teknolojik değişimler ve ekonomik sorunlar örgüt dışı stres kaynakları olarak sıra ile açıklanmıştır:

1.5.3.1. Sosyal ve kültürel değişimler.

Stresin temel anlamda, bireyin değişmelere uyum sağlama çabası olduğuna daha önce değinilmişti. Değişme ne kadar fazla olursa bu değişime gösterilecek uyum çabası da o kadar fazla olacaktır. Dolayısıyla uyum çabası arttıkça bireyin bunu algılama ve yorumlama düzeyine göre ortaya çıkacak stres tepkisi de o oranda yükselecektir (Karadavut, 2005, s.92). Kültürün kendi döngüsü içinde serbest bir biçimde değişmesine; daha çok teknoloji kullanımı ve kentleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni yaşam tarzları neden olmaktadır. Serbest kültür değişmelerinin yanında, bireyin kişiliğine dönük önemli bir müdahale sayılabilecek zorunlu kültür değişimleri sırasında, daha büyük bir gerilim yaşanır. Sosyal planlama veya toplum mühendisliği yoluyla ya da yabancı kültürün etkisinde geliştirilen kültür politikaları, önemli stres kaynaklarıdır (Tutar, 2000, s.84).

1.5.3.2. Aile içi sorunlar.

Eşin ölümü, ayrılık, hapse girme, aileden yakın birinin kaybı, hamilelik, yeni bir eve taşınma, okula başlama veya bitirme, borçlanma, tatile çıkma ve benzeri maddeler aile içi stresin nedenleridir. Hiç şüphesiz bir evliliğin getireceği uyum problemi bu sayılanların yanı sıra; aile çevrelerinin değişmesi, çocuk yetiştirmeleri, dostlar edinmeleri ve bunlar

gibi sınırları kesin olmayan birçok konuda uzlaşmalarını zorunlu kılacaktır. Evlilikte yaşanan sorunlar çözülmedikçe stres yaşanacaktır (Ardahan v.d., 2006, s.67).

1.5.3.3. Orta yaş bunalımı.

Bireyin yaşı da stresle baş etmede önemlidir. Yapılan çalışmalara göre 21 yaş sonrası her bir yaş artışında kişinin çalışma kapasitesinin % 1 oranında azalma gösterdiği saptanmıştır. İlerleyen yaş ile birlikte çalışma kapasitesi ile strese karşı hoşgörü de azalmaktadır. Bunda bireyin değişen hormonal yapısı, daha önceki yaşlarda var olmayan hastalıkların gözlenmesi de etkili olmaktadır. Stresten genellikle 35–50 yaş arası etkilenir. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabalar en üst düzeydedir. Orta yaş bunalımına giren her beş erkekten biri, bu bunalımdan hiçbir zaman kurtulamamaktadır. Bunalımdan çıkamayan bu kişiler, yaşamlarının geri kalan bölümünü, gündelik deneyimlerindeki olumsuzluklardan veya mesleğindeki ilerlemeyi engelleyen kişi veya düzenlemeden şikâyetle, kırgın bir şekilde geçirmektedir (Sızan, 2006, s.43).

1.5.3.4.Siyasi ve politik belirsizlikler.

Yerleşmiş bir demokrasisi ve hukuk üstünlüğü olan toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir. Demokrasinin bütün kurum ve kavramlarının, anayasal güçler ve kurumlar tarafından işletilmediği ortamlarda demokrasiyi özümsemiş bireylerin, ait olma gereksinimlerini doyurma olanağı yoktur. Bu doyumsuzluk durumu ayrı bir stres kaynağıdır (Tutar, 2000, s.68).

1.5.3.5. Ulaşım sorunları.

Yaşanılan kentte, yoğun trafik ve buna bağlı olarak çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynağıdır. Ayrıca kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler, ilçe ve köylerde çalışanlar için ulaşım ayrı bir stres nedenidir (Tutar, 2000, s.39).

1.5.3.6. Teknolojik değişmeler.

Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum bireyin gündelik faaliyetlerinde, öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Alışılmışın dışındaki çaba, gerilim ve stresin önemli kaynakları arasındadır. Bu nedenle, örgütlerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir gösterecektir (Tutar, 2000, s.54).

1.5.3.7. Ekonomik sorunlar.

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, yaşam pahalılığı, yüksek enflasyon ve yaşam düzeyinin düşük oluşu ve bireyin temel gereksinimlerini karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları, önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği “fazla mesai” veya “ek iş” uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır (Tutar, 2000, s.47).

1.6. Stres-Tepki

İş yaşamındaki kronik stres kaynaklarının özellikle uzun süreli strese yol açması, üretime ve çalışanların sağlığına olumsuz etki yapmaktadır. En önemlisi çalışanın yönelebileceği; işe devamsızlık gösterme ve işten ayrılma tepkisi ortaya çıkabilir. Özde bu davranışlar yüksek düzeyde stresli işten kaçınma davranışının iki yolunu ifade eder. Alternatif işten kaçınma davranışı; alkolizm, ilaç bağımlılığı, saldırganlık, şeklinde de görülebilir (Aytaç, 2009, s.59). Strese karşı verilen tepkiler, uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine de zemin hazırlarlar. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel niteliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, ruhsal çöküntü

gibi duygusal sorunlar da geliştirilebilir. Diğer yandan dikkatin azalması, dikkati bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2004, s.71).

1.7. Strese Karşı Verilen Tepkiler

Stres yaratan bir durumla karşı karşıya gelindiğinde, bireyde kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginlik hem kendisi bir stres belirtisidir, hem de gerginlik nedeniyle meydana gelen diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Stresin diğer bir etkisi, bireyin iş ve aile arkadaşlarıyla olumlu etkileşimler geliştirmesini engellemesidir. Bunun iki sebebi vardır. Stres altındaki birey ya diğerlerine öfkeli ve saldırgan davranarak, onların kendisine yaklaşmasını engelliyor ya da kendisini toplumdan ayırarak toplumla (iş, aile vs.) bütünleşemiyordur (Pehlivan, 2002, s.35).

Stres öncelikle fiziksel bir tepkidir. Bu sebeple strese yol açan bir durum ortaya çıktığında insan vücudu harekete geçerek stresli duruma uyum tepkisi gösterir. Bu uyum tepkilerinin sonucunda vücutta bazı ilk belirtiler görülebilir. Kalp atışlarının artması, kanda epinefrin ve norepinefrin hormonlarının salgılanması gibi bu ilk tepkilerin vücuda zararlı olduğuna dair yeterli bir bilgi yoktur. Ancak, bu tepkilerin uzun vadede kronik stres durumlarında çeşitli fiziksel hastalıklara sebep olduğu bilinmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1995, s.49).

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

- Strese yönelik fizyolojik tepkiler: Stres vericinin türü ne olursa olsun, her organizma standart belirtiler verirken, psikolojik tepkiler, kişilik ve diğer bireysel şartlara

göre değişiklikler gösterir. Stresli durumlar karşısında bedensel olarak gözlenen ve bazen de ölçülebilen fizyolojik belirtilerin bazıları şunlardır: Kandaki yağ ve şeker oranı artar, kanda alyuvarlar artar, kan basıncı yükselir, kanın pıhtılaşma oranı artar, kas gerimi artar, sindirim sistemi yavaşlar, göz bebekleri büyür ve bütün duyular artar. Fizyolojik değişikliklerin sürekliliği strese bağlı bir dizi hastalıkları ortaya çıkarır.

- Strese yönelik psikolojik tepkiler: Stres altında bulunan kişilerde, duygusal ve davranışsal anlamda bazı belirti ve işaretlerin varlığı (saldırganlık, depresyon v.b.) kaçınılmaz bir durumdur. Saldırganlık organizmanın engellenmesinden doğmaktadır. İhtiyaçların karşılanması ve amaçların gerçekleştirilmesi çabası içinde olan bir organizmanın karşısına herhangi bir engel çıktığı zaman, bu engellenmeye tepki olarak saldırganlık davranışı ortaya çıkmaktadır.

Depresyon, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü anlatmaktadır. Depresyon kişilerde bunalım ve çöküntüye neden olur.

- Strese yönelik örgütsel tepkiler: Stresin çalışma hayatı üzerinde, genellikle yapılan işten hoşlanmama ve tatminsizlik duyma şeklinde çeşitli etkileri ve sonuçları vardır. İş kazaları, personel devri, devamsızlık, yabancılaşma, performans düşüşü bunlardan bazılarıdır. Kişisel etkenler ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma özelliklerinden önemli bir kısmı fertlerin stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Personel devri, tatminsizliğin doğrudan doğruya bir yansıması olmakla beraber, iş yerinden kaçış isteğinin en belirgin tepkisi olmaktadır. Yaptıkları işi sevmeyen, iş grubu içinde kaynaşmayan ve iş yeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelere sığınan çalışanlar tepkilerini devamsızlık şeklinde göstermektedirler. İşletmeye olumsuz bir çalışma havası hakim ise iş görenler kendi işyerlerine yabancılaşarak yalnızca para için çalışan kimseler durumuna gelecek ve gizli tatminsizlik yaşayacaklardır (s. 76).

1.8. İlgili Araştırmalar

Özdayı (1990) tarafından, liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş stresi düzeylerinin ve aralarındaki farklılıkların belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmada iş stresi ile ilgili olan stres kaynakları: yönetim sorunları, mesleki sorunlar, zaman yetersizliği, öğretim sorunları ve müfredat programı ile ilgili sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. Resmi lise öğretmenlerinde maaş azlığı, merkezi yönetim, velilerle ilişki ve başarılı olamama daha fazla görülen stres kaynakları iken, özel lise öğretmenlerinde ise öğrenci sorunları, eğitim siyaseti, günlük sorunlar ve kırtasiyecilik olarak görülmektedir (s.97).

Pehlivan (1993), Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişleri ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumları araştırmıştır. Araştırmada, 271 müfettiş, 169 okul müdürü, 710 öğretmen örneklem kapsamına alınmış ancak 727 anket geçerli kabul edilmiştir. Çalışmada 80 maddelik bir anket formu kullanılmıştır. Bakanlık müfettişleri, teknik lise müdür ve öğretmenlerinin stres nedenlerini ve hangi noktalarda benzerlik ve farklılık gösterdiğini, stres belirtilerinin neler olduğunu aralarında farklılık olup olmadığını, yaşadıkları bu stresin onların iş performanslarını nasıl etkilediğini ve stresle başa çıkmada hangi yöntemleri ne derecede kullandıklarını araştırmış ve elde ettiği sonuçların ışığında iş görenlere ve örgüte ilişkin önerilerde bulunmuştur (s.78-79).

Özdemir (1998), öğretmen streslerinin azaltılmasında okul müdürlerinin rolünün düzeyini araştırmış ve önerilerde bulunmuştur. Stresli öğretmen davranışlarının bazılarının; küçük hastalıklar nedeniyle okula gelmemeyi alışkanlık haline getirme, öğrencilere bağırma, aşırı şikayetçi ve geçimsiz olma, olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca, öğretmenlerin stres kaynaklarını Sabuncuoğlu ve Pehlivan'a göre sıralamıştır:

1. Fiziksel çevre şartları: Çevre kirliliği, aydınlatma, koku, aşırı gürültü v.b.
2. Örgütsel faktörler: Ağır iş, işin niteliği, işin monotonluğu, iş güvensizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, örgüt iklimindeki olumsuzluklar, otokratik yönetim politikası, çalışma koşulları, iletişim ve denetim sistemi, teknolojik değişimler v.b.
3. Bireysel faktörler: Kişilik özellikleri, aile düzeninin bozuk olması gibi (s. 65-66).

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

Karadavut (2005) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri ve stresle başa çıkma yöntemlerini bazı değişkenlere göre incelemiştir. Sonuç olarak örgütsel stres kaynaklarının ilköğretim okulu öğretmenlerini stres altında bırakma düzeyleri sırasıyla şu şekildedir: Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres etkenleri, işe özgü stres etkenleri, örgütsel rolden kaynaklanan stres etkenleri, işteki ilişkilerden kaynaklanan stres etkenleri, örgütsel yapı ve ikliminden kaynaklanan stres etkenleri. Örgütsel stres kaynaklarının cinsiyete göre bütün boyutlarında; mezuniyet durumuna göre işe özgü stres etkenleri ile örgütsel yapı ve ikliminden kaynaklanan stres etkenleri arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel stres kaynaklarının branşa, kıdeme göre bütün boyutlarında; mezuniyet durumuna göre kariyer, örgütsel rol ve işteki ilişkiler arasında anlamlı ilişkiler olmadığı ortaya çıkmıştır. Stres belirtilerin cinsiyetlere göre davranışsal belirtiler arasında

anlamli iliŒki olduğu, stres belirtilerin branŒa, kıdeme, mezuniyet durumuna göre bütün boyutlarında; cinsiyete göre fiziksel belirtiler ve psikolojik belirtiler arasında anlamli iliŒki mevcut olmadığı ortaya çıkmıŒtır. AraŒtırmaya göre ilköğretim okulu öğretmenlerin stresle baŒa çıkmada kullandıkları yöntemlerin ise kendine güvenli yaklaŒım, iyimser yaklaŒım, sosyal desteğe baŒvurma, çaresiz yaklaŒım ve boyun eğici yaklaŒım olduğu belirtilmiŒtir (s. 54-55).

Dört bakanlıkta orta düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir araŒtırmaya göre yöneticilerin insan iliŒkilerine iliŒkin tutumlarında Œu bulgular elde edilmiŒtir (BaŒaran, 1992):

- İŒ görenler kendilerine iŒlerinin anlamsız gelmesinin, baŒkalarıyla iliŒkilerini etkileyebileğine inanmaktadırlar.
- İŒ grenlerce bir konunun yalnızca iki yönünü görmeye alıŒık bir yöneticinin deĐiŒik seçenekleri benimsemeyeğine inanmaktadırlar.
- iŒ görenler bir yöneticinin isterse astlarının moralini sürekli bozuk tutabileğini belirtmektedirler.
- Astlarıyla iyi iliŒki kuramayan bir yöneticinin huyundan çok zeka düzeyinin dŒk olduğuna inanılmaktadır.
- Özel yaŒamdaki sorunların örgütteki insan iliŒkilerine etkide bulunduğu kabul edilmektedir.
- iŒ görenler yöneticinin uygun yöntemler seçtiğinde astlarıyla iyi iliŒkiler kurabileğine inanmaktadırlar.
- iŒ görenler yönetimde insan iliŒkilerinin anlamının astlar arasında karŒılıklı saygıyı yerleŒtirmek olduğunu belirtmektedirler (s. 68-69).

Aslan (1995) araŒtırması ile öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları belirlemeye alıŒmıŒtır. AraŒtırmaya göre öğretmenler en çok “Ğrencilerin tutum ve davranıŒları”

boyutunda stres yaşamaktadırlar. “mesleksel görünüm”, “velilerin tutum ve davranışları”, “mesleksel güvene”, “örgütsel olanaklar” ve “yöneticilerin tutum ve davranışları” boyutlarında öğretmenler “ çok” düzeyinde stres algıladıkları bulunmuştur. “çalışma koşulları”, “yükselme ve gelişme olanakları”, “karara katılma”, “insan ilişkileri”, “rol çatışması – rol belirsizliği”, “denetim biçimi” ve “iletişim” boyutlarında öğretmenler “orta” düzeyde stres algılamaktadırlar. bu boyutlardan “rol belirsizliği – rol belirsizliği”, “denetim biçimi” ve “iletişim” boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından erkekler kadınlara göre; “denetim biçimi” boyutunda mezun olunan öğretim kurumu değişkeni bakımından eğitim fakültesi mezunu öğretmenler diğerlerine göre daha fazla stres algılamaktadırlar. “iletişim” boyutunda mezun olunan öğretim kurumu değişkeni bakımından eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun olan öğretmenler, hem eğitim enstitüsünden, hem de eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre bu stres boyutunda daha az stres algılamaktadırlar. Yönetici tutum ve davranışları, iş, velilerin tutum ve davranışları, örgütsel imkânlar, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, kararlara katılma ve insan ilişkileri boyutunda ise anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır (s. 57-58).

Polat (2008), Isparta Merkez ilçede görev yapan ortaöğretim okulu müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerini ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin ve söz konusu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli uygulanmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin demografik özellikleriyle (cinsiyet, kıdem, branş) ve stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde ise ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Isparta Merkez ilçede görev yapan 550 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları toplam 239

ölçekten elde edilen verilerin analizi ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: Öğretmenler, okul müdürlerinin kendileriyle aralarında çıkan çatışmaları çözmek amacıyla en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve en az ise hükmetme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak hükmetme stilinin kullanıldığı durumlarda, erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak uzlaşma stilinin kullanıldığı düşünüldeği durumlarda kıdeme göre anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tüm çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile branşları arasında anlamlı bir fark yoktur. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri ele alındığında, en fazla stres yaratan stilin ödün verme ve hükmetme stili olduğu, en az stres yaratan stilin ise kaçınma stili olduğu görölmektedir (s. 35-36).

Ataklı (1999) ilköğretim okulu öğretmenlerinde; öğretmenlerin kendilerindeki ve okul ortamındaki stres, işten hoşnutluk, yeniden işe girse öğretmenliğı seçip seçmeme, sık baş ağrısı çekme derecesi, öğretmenlerin stresli oldukları durumlarda okul müdürü ve velilerin anlayış gösterme derecesi incelenmiştir. Araştırmanın sonucu olarak elde edilen bulgular; öğretmenlerin maaşlarının yaşam standartlarına uygun olmadığı, çok ve pek çok derecede stres yaşamadıkları, bir şans verilse yine öğretmenliğı tercih etmek istedikleri, stresli oldukları durumlarda okul müdürlerini anlayışlı, velileri yeterince anlayışlı bulmadıklarıdır (s.46).

Alemdar (2002), stresin çalışma verimliliğı üzerine etkisini araştırmıştır. Bulgulara göre, ücret yetersizliğı öğretmenlerde yüksek derecede, yöneticilerde orta derecede stres

kaynağı olmaktadır. Ayrıca, tüm katılanlarda, çalışmaların karşılığını alamamak birinci, çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği ikinci, yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması üçüncü sırada önemli birer stres kaynağı olarak yer almıştır. (s. 47)

Doğan (2008), sınıf öğretmenlerinin örgütsel stres kaynaklarını belirlemek ve stresle baş etme yollarını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada tarama modeli ve ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen beşli Likert tipi üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde stres kaynaklarını belirlemeye yönelik sorular ve üçüncü bölümde stresle baş etme yollarına ilişkin sorular yer almıştır. Anket, 2007-2008 öğretim yılında Kilis merkezinde örneklem olarak alınan 20 okuldaki 200 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır;

Öğretmenlerde en yüksek düzeyde stres yaratan durum velilerin ilgisizliğidir. Stres kaynaklarının alt boyutlarından kaynaklanan stres düzeyleri arasında cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezuniyet alanına göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Okul imkânları ve denetim ile öğrencilerden kaynaklanan stres düzeyinin mesleki kıdem göre anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Medeni duruma göre öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan stres düzeyi anlamlı biçimde değişmiştir. Sınıf öğretmenlerinin en sık kullandıkları baş etme yolları, sevdikleriyle vakit geçirme, olumlu diyaloglarda bulunma ve stresiyle baş etmek için ortam yaratmadır. Cinsiyete göre sevdikleriyle vakit geçirme, ibadet etme, zamanı planlama ve stres yaratan durumu güvendiği kişilerle paylaşma yolunu kullanma sıklıkları anlamlı biçimde fark göstermiştir. Mesleki kıdeme göre spor yapma yolunu kullanma sıklığının anlamlı biçimde değiştiği görülmüştür. Medeni duruma göre sevdikleriyle vakit geçirme yolunu kullanma sıklıklarında anlamlı fark görülmüştür. (s. 56-57)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, bu projenin hangi yöntemle ve nasıl gerçekleştirildiği anlatılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmış olup betimsel niteliktedir. Çalışmada var olan durum betimlenerek, değişkenler ile ilişkinin ne düzeyde olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur bu modelde. Bilinmek istenen şey meydana gelir. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar,1984, s.79). Tarama modelinde bilimin gözleme kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır (Yıldırım,1966 s.98).

Araştırmada Denizli'nin Merkezefendi İlçesindeki ortaokullarında çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları araştırılmıştır. Ölçek ile elde edilen veriler betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Denizli'nin Merkezefendi İlçesindeki ortaokullarda çalışan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem ise Merkezefendi ilçesinde yer alan Bahçelievler Ortaokulu, Abalıoğlu Yem Sanayi Ortaokulu, Şehitler Ortaokulu, Hacı Hasan Ali Kömürcüoğlu ortaokulu, Üçler Ortaokulu, 1200 Evler Ortaokulu, Sıdika Çalışkan Ortaokulu ve Mustafa Kulaklı Ortaokullarında çalışan 302 branş öğretmeni oluşturmuştur.

Ölçek uygulanan okul, öğretmen sayısı, verilen ölçek ve değerlendirmeye alınan ölçek sayıları Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1.

Ölçek Uygulanan Okullar ve Öğretmenler

Sıra No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Verilen Ölçek Sayısı	Değerlendirilen Ölçek Sayısı
1	Bahçelievler Ortaokulu	45	45	45
2	Abalıoğlu Yen Sanayi Ortaokulu	80	80	79
3	Şehitler Ortaokulu	25	25	24
4	Hacı Hasan Ali Kömürcü Ortaokulu	46	46	46
5	Üçler Ortaokulu	32	32	30
6	1200 Evler Ortaokulu	27	27	26
7	Sıdika Çalışkan Ortaokulu	38	38	37
8	Mustafa Kulaklı Ortaokulu	15	15	15
TOPLAM		308	308	302

3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, Yetişir'in (2011) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte iki bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde, ölçek uygulanan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır, ikinci bölümde öğretmenlerin yönetici davranışından kaynaklanan stres düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanmış 36 madde bulunmaktadır. (s.51)

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

davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi; ölçekte yer alan kırk iki madde için Sümer (2007)' in çalışmasında hesaplanmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,89 çıkmıştır. Yapılacak araştırmanın yapısına ve konusuna göre, uzman görüşleri alınarak madde sayısı otuz altıya düşürülmüştür. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi, iç tutarlılığı ise Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile tekrar sınıanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Alpha) .98' dir (Yetişir 2011 s.51).

3.4. Veri Toplama Süreci

Ölçek, sosyal bilimler araştırmalarında yaygın kullanılan, kolayca uygulanan ve fazla parasal kaynak tüketmeden doğrudan doğruya bilgi toplamaya uygun bir tekniktir (Tuzcu 2014: 146).

Verilerin toplanması amacıyla 2013-2014 Eğitim-öğretim yılının Mart, Nisan ve Mayıs aylarında Merkezefendi ilçesinde yer alan Bahçelievler Ortaokulu, Abalıoğlu Yem Sanayi Ortaokulu, Şehitler Ortaokulu, Hacı Hasan Ali Kömürcüoğlu Ortaokulu, Üçler Ortaokulu, 1200 Evler Ortaokulu, Sıdika Çalışkan Ortaokulu ve Mustafa Kulaklı Ortaokullarında çalışan 302 branş öğretmenine Yetişir (2011)'in geliştirmiş olduğu ölçek uygulanmıştır.

3.5.Verilerin Analizi

Araştırma 302 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler ölçek tekniği ile toplanmış SPSS 21.0 programı altında istatistiksel analizler ile değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin kodlanması, analizi ve yorumlanması için gerekli istatistiksel analizler seçilmiş, ortalama, standart sapma kullanılmış, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, branşına ve mesleki kıdemine göre stres yaratan yönetici davranışlarını arasında farklılık olup olmadığının sınıanması için Kolmogorov-Smirnov, Man Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H-Testi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo.2

Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	167	55,3
	Erkek	135	44,7
Yaş	25-35 Yaş	46	15,2
	36-45 Yaş	202	66,9
	46-55 Yaş	54	17,9
Medeni Durum	Evli	263	87,1
	Bekâr	39	12,9
Kıdem	0-10 Yıl	118	39,1
	11-20 Yıl	129	42,7
	21 Yıl ve Üstü	55	18,2
Branş	Türkçe	52	17,2
	Fen Bilimleri	40	13,2
	Matematik	50	16,6
	İngilizce	47	15,6
	Sosyal Bilgiler	43	14,2
	Din Kültürü	15	5,0
	Bilişim Teknolojileri	3	1,0
	Beden Eğitimi	18	6,0
	Müzik	13	4,3
	Görsel Sanatlar	10	3,3
	Teknoloji Tasarım	5	1,7
	Rehberlik	6	2,0

Tablo.2 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcılardan 167 tanesinin (%55,3) kadın, 135 tanesinin (%44,7) erkek öğretmen olduğu, Yaşlarına göre 25-35 yaş 46 kişi (%15,2), 36-45 yaş 202 kişi (%66,9), 46-55 yaş 54 kişi (%17,9) ankete katılmıştır.

Medeni durumlarına göre 263 öğretmen (%87,1 evli, 39 öğretmen (%12,9) bekârdır. Kıdemlerine göre 0-10 yıl kıdeme sahip 118 kişi (%39,1), 11-20 yıl 129 kişi (%42,7), 21 ve üstü yıl 55 kişi (%18,2) ankete katılmıştır. Branşlarına göre incelendiğinde 52 kişi (%17,2) Türkçe, 50 kişi (%16,6) Matematik, 40 kişi (%13,2) Fen, 47 kişi (%15,6) İngilizce öğretmeni, 43 kişi (%14,2) Sosyal Bilgiler, 15 kişi (%5) Din Kültürü, 3 kişi (%1) Bilişim, 18 kişi (%6) Beden Eğitimi, 13 kişi (%4,3) Müzik, 10 kişi (%3,3) Görsel Sanatlar, 5 kişi (%1,7) Teknoloji Tasarım ve 6 kişi (%2) Rehberlik öğretmenidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres oluşturan davranışlarını gösteren ölçeğe verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3:

Okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres oluşturan davranışların toplam düzeyini gösteren ölçeğe ilişkin betimsel istatistikler

ÖNERMELER	n	X	SS
Okulda olup bitenlerden öğretmenlerin bilgi edinmesini istememesi .	302	2,89	1,14
Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi	302	3,64	1,07
Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi.	302	3,62	1,28
Alçak gönüllü-güler yüzlüleri önemli görevler için düşünmemesi	302	2,65	1,21
Kendini ağıra satanlara daha çok değer vermesi. .	302	3,20	1,35
Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi .	302	3,67	1,29
Yanlışları belirtip, öneri getirenleri sevmemesi .	302	3,43	1,32
İşinizin gereklerini yerine getirirken yöneticinin müdahale etmesi .	302	3,25	1,31
Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması.	302	3,50	1,22
Öğretmenlerden iş yapmalarını isteyip, sorunlarıyla ilgilenmemesi .	302	3,44	1,30
Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi.(Şahsi işleri vb.)	302	2,60	1,35
Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza vb.yaptırımlar kullanması	302	3,17	1,53
Mevzuattaki “idarecinin vereceği diğer işleri yapar.” maddesini istismar etmesi	302	2,98	1,39
Başkalarının yanında veya yalnız olduğumuz durumlarda öğretmenini azarlaması.	302	3,38	1,45
Kişileri ve yaptıkları işi küçümsemesi.	302	3,13	1,45
Önyargılı, keyfi davranışlar sergileyip, yargısız hüküm vermesi	302	3,27	1,42
Görev dağılımını adaletli yapmaması .	302	3,40	1,37
İyi performans gösteren personeli ödüllendirmemesi	302	3,36	1,33
Verdiği emir ve talimatlara sahip çıkmaması.	302	2,80	1,30
Görev tanımlamalarının belirsiz olması	302	3,06	1,33
Okulda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve önerileri dikkate almaması.	302	3,53	1,21
Okulda düzenlenecek sosyal kültürel faaliyetlere, eğitsel kol vs.lere, çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapmaması	302	3,07	1,23
Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs. ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması	302	3,44	1,35
Çalışanlar arasındaki çatışmaların uzlaşmacı bir şekilde çözülmeyip, yanlış davranılması	302	3,39	1,33
Çalışanların sırlarının başkalarıyla paylaşılması.	302	3,15	1,54

Öğretmenleri denetlerken yol gösterici, ufuk açıcı bir tavır takınılmayıp, daha çok sorgulayıcı olunması	302	3,53	1,36
Öğretmenlerin ilk derse girmeden önce gelip gelmediğinin her gün kontrol edilmesi.	302	2,81	1,51
Yöneticinin, hakkında yapılan eleştirileri dikkate almaması ve hatta kişiliğine bir müdahale kabul etmesi.	302	3,15	1,36
Başarısızlıkları ve hataların hemen cezalandırılıp, mazeretlerin dikkate alınmaması.	302	3,09	1,30
Öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetmesi	302	2,76	1,46
Ders dağılımı yaparken yanlı davranması	302	3,12	1,41
Nöbet gün ve yerlerini hakkaniyet ölçüsünde belirlememesi.	302	2,97	1,46
Öğretmenin açığını bulmaya çalışması .	302	3,07	1,47
Öğretmelerin sorunlarına (hastalık vb.) anlayış göstermemesi .	302	3,42	1,52
Öğretmenleri para toplamaları (Eğitime katkı payı vb.) konusunda sürekli ikaz etmesi	302	3,01	1,23
Öğretmenlere üye oldukları sendikaya göre davranış sergilemesi	302	3,08	1,65
Stres yaratan yönetici davranışların toplam düzeyi	302	3,19	1,95

Tablo 3 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde “Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi.” önermesine ($X=3,67$) ortalama ile (Çok) en yüksek derecede katılım gösterirken, “Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi” önermesi ($X=3,64$) ikinci sırada yer almakta, “Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi” önermesi ($X=3,62$) ortalama ise üçüncü sıra yer almaktadır. Bu durumdan da anlaşılmaktadır ki yapılan araştırma sonuçlarına göre özellikle okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı tutum ve davranışlarında adil, eşit davranmadıkları ortaya çıkmaktadır. Özellikle hakkını arayan, haksızlıklara göz yummayan, gerektiğinde yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarına gereken tepkiyi veren öğretmenlere karşı biraz daha hassas davrandıkları, onların haksızlıklara uğramaması için gereken tedbirleri aldıkları anlaşılmaktadır. Verilen işi de iyi yapanlara haksız bir uygulamayla daha fazla görev vererek onların daha fazla çalışmalarını istemektedirler. “Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamaması” önermesi ($X=3,50$) ortalama ile yüksek bir oranda öğretmenlerin haklarını arama yolundaki isteklerini de hoş karşılamadıkları ortaya çıkmaktadır. Yine “Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs. ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması” önermesi ($X=3,44$) gibi yüksek bir ortalama ile okul yöneticilerinin Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vb.

ödül dağıtımlarında adil davranmayıp, bu ödülleri çalışmalarıyla gerçek manada hak edenlere vermedikleri ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre “Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi”. (Özel işleri vb.) önermesine ise ($X=2,60$) (Orta) ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. “Öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetmesi” önermesi ($X=2,76$), “Verdiği emir ve talimatlara sahip çıkmaması” önermesi ($X=2,80$) ortalama ile daha sonra yer almaktadır. Bu da göstermektedir ki görev dışında işler yapma, verdiği talimatlara sahip çıkmama ve iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetme konularında okul yöneticilerinin daha olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Ölçeğin tamamını oluşturan okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres oluşturan davranışlarının tamamına ise ($X=3,19$) ortalama ile “Orta” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Netice olarak bu araştırma konuları ortaya koymaktadır ki; okul yöneticilerinin okulu yönetirken adil olmadıkları, öğretmenler arasında hak dağıtımı konusunda ve iş yükü dağılımında eşit davranmadıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin, hakkını aramayanları hak dağıtımında aklına en son getirdikleri, verilen işi iyi yapanlara daha fazla görev verdikleri, haksızlıklara ses çıkarılmasının hoşlarına gitmedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu tutum ve davranışlardanda anlaşıldığı üzere okul yöneticilerinin daha çok klasik bir yönetim anlayışına sahip oldukları, yeniliklere açık olmadıkları, okulla ilgili kararlar alırken öğretmenlerin isteklerini dikkate almadıkları anlaşılmaktadır. Böyle bir anlayış okul ortamındaki huzuru, güveni ve öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemli bir sonucu da yöneticilerinin iletişim beceri konusunda yetersiz oldukları ve personel arasındaki iletişim kanallarının devamlı açık tutulması konusunda yetersiz oldukları görülmektedir. Yöneticilerin bu şekilde klasik bir yönetim anlayışına sahip olmaları, verilen eğitim ve öğretimin kalitesinin düşmesine, okuldaki

karşılıklı huzur ve güven ortamının bozulmasına ve kurum kültürünün oluşmamasına sebep olmaktadır.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine göre stres yaratan yönetici davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır? alt problemine cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem KOLMOGOROV-SMIRNOV testi uygulanmıştır. Veri toplama aracına verilen cevapların normal bir dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Baştürk'ün (2010) belirttiği gibi nonparametrik istatistiksel yöntemlerin; parametrik testlerde kullanılan iki bağımsız örneklemlili t-testinin (Independent Samples t test) nonparametrik testlerdeki karşılığı olan Mann-Whitney U ve gruplar arası tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan testlerdeki karşılığı olan Kruskal-Wallis H testi'nin kullanılması uygun görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin, kullandığı materyal ve yöntemlere ilişkin görüşlerinin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (KSZ=1,561; $p < 0,05$). Buna göre araştırma sorularına cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H-Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.2.1. Cinsiyete göre öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri

Yapılan MANN WHITNEY U analizi sonunda kadın ve erkek katılımcıların cinsiyet değişkenine göre stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. (U=10699,5; $p > 0,05$) Bir başka ifadeyle cinsiyet değişkenine göre önermeye verilen cevapların farklılık göstermediği kadın ve erkek katılımcıların soru hakkında aynı düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4:

Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre Mann Whitney U Testi analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	Z	p
Cinsiyet	Kadın	167	148,07	24727,50	10699,5	0,760	0,447
	Erkek	135	155,74	21025,50			

p>0.05*

4.2.2. Yaşa göre öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri.

Tablo.5'te öğretmenlerin yaş değişkenine göre stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin Kruskal Wallis H testi analizi sonuçları görülmektedir. [$\chi^2(2)=0,650$; p=0,723; p>0,05]. Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusuna verdikleri cevapların farklılık göstermediği, yaş değişkenine göre öğretmenlerin soru hakkında aynı düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gurupları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 5:

Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaşa göre dağılımları

Yaş	n	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
25-35	46	151,74	2	0,650	0,723
36-45	202	153,73			
46-55	54	142,95			

p>0.05*

4.2.3. Branş değişkenine göre öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri.

Tablo.6 incelendiğinde öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin davranışları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? sorusuna verdikleri cevapların farklılık göstermediği, branşlarına göre öğretmenlerin soru hakkında aynı düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. [$\chi^2(3)=18,867$; $p=0,064$; $p>0,05$].

Tablo 6

Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşlara göre dağılımları

Alan	n	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
Türkçe	52	152,05	11	18,867	0,064
Fen Bilimleri	40	172,26			
Matematik	50	172,11			
İngilizce	47	132,05			
Sosyal Bilgiler	43	154,78			
Din Kültürü	15	148,37			
Bilişim Teknolojileri	3	183,83			
Beden Eğitimi	18	92,00			
Müzik	13	146,85			
Görsel Sanatlar	10	146,40			
Teknoloji Tasarım	5	106,90			
Rehberlik	6	191,33			
Total	302				

$p>0,05^*$

4.2.4. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşleri.

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin davranışları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusuna verdikleri cevapların farklılık gösterdiği, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin soru hakkında aynı düşünceye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2(2)=6,247$; $p=0,044$; $p<0,05$].

Tablo 7

Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
0-10 Yıl	118	137,74	2	6,247	0,044
11-20 Yıl	129	165,36			
21 Yıl ve Üstü	55	148,52			

* $p<0,05$

Tablo 7’de görüldüğü gibi 0-10 yıl kıdem gurubu ile 11-20 yıl kıdem gurubu arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Sıra ortalamalarına bakıldığında 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin verdikleri cevapların yüksek olduğu görülmektedir.(165,36) 0-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalaması ise 137,74’tür. Bir başka ifade ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin düzeyi 0-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda özellikle uzun yıllar çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin adaletsiz yönetimleri, okul personeline gereken değeri vermemeleri, okul ortamında personel arasında iyi bir iletişim ortamı yaratamaması, bazı öğretmenlere yakın durarak bazılarını daha mesafeli davranması, öğretmenlerin sendikalarına göre farklı tutum ve davranış içerisine girmesi gibi bir takım yanlış uygulamalarına bizzat şahit olmaları onlar üzerinde birtakım olumsuz

düşüncelerin oluşmasına sebep olmuş olabilir. Ayrıca uzun yıllar çalışmanın verdiği birtakım yorgunluklar onların daha fazla tepki vermelerine neden olabilmektedir. Özellikle öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenler daha idealisttirler. Onların daha enerjik ve idealist olmaları olayları daha pozitif bakmalarına ve bir takım olumsuzlukları da görmemek istemeleri gibi bir takım olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin daha kıdemli öğretmenlere kıyasla özellikle öğrencilerle ve okul idaresiyle daha iyi ilişkiler kurmak, onlara daha verimli olmak, sorunların çözümlenmesi noktasında daha fazla görev almak istemekte olduklarını söylemek mümkündür. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin geçmişte yaşamış oldukları bir takım olumsuzluklar onların okul yöneticilerine karşı önyargılı olmalarına sebep olmaktadır. Özellikle emekliliği yaklaşan ve emeklilik hakkını kazanan öğretmenler okul yönetimlerini daha fazla eleştirebilmektedirler. Onların emeklilik hakkını kazanmaları, okul yöneticilerine karşı daha rahat hareket etme, onları daha fazla eleştirme, onların eksik yönlerini daha rahat söyleyebilme gibi davranışlara sevk etmektedir. Bu durum onların kıdemi düşük olan öğretmenlere oranla, yöneticilerle daha fazla iletişim sorunu yaşamalarına sebep olabilmektedir.

Netice olarak kıdemin artması öğretmenler üzerinde okul yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarının değişmesine sebep olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenlerin özellikle mesleki bilgi, beceri ve deneyimlerinin artması bunun temel nedenidir. Okul yöneticilerinin özellikle öğretmenlere karşı tutum ve davranışlarında özellikle yaşa dikkat etmeden her öğretmene eşit mesafede ve adil davranmaları gerekir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMAve ÖNERİLER

5.1.1.Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- 1- Okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres oluşturan davranışlarını gösteren ölçeğe verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır: “Hakkını aramayanları, hak dağıtımında akla en son getirmesi .” önermesine ($X=3,67$) ortalama ile (Çok) en yüksek derecede katılım göstermiştir. Araştırmada, “Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi” önermesine ($X=3,64$) ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. “Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi”. ($X=3,62$) ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. Araştırma sonuçları, hakkını aramayan öğretmenlerin hak dağıtımında mağdur edilebildikleri, verilen işi yapan öğretmenlerin daha fazla iş yüklendiği sonuçları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca araştırmaya göre okul yöneticilerinin kendi keyfi ve haksızlık içeren uygulamalarına öğretmenler tarafından ses çıkarılmamasını istedikleri ve okulu kendi istekleri doğrultusunda yönetme eğilimi gösterdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada “Göreviniz dışındaki işleri yapmanızı istemesi.(Şahsi işleri vb.)” önermesi ($X=2,60$) ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermiştir. “Alçak gönüllü-güler yüzlüleri önemli görevler için düşünmemesi” önermesi ($X=2,65$) ortalama ile ikinci, “Öğretmenlerle iletişim kurarken cinsiyet farkı gözetmesi” önermesi ($X=2,76$) ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. Araştırma göre okul yöneticilerimizin öğretmenlerden görevleri dışındaki işleri yapmaları, görev dağılımı yaparken alçak gönüllü-güler yüzlüleri ayrı tutmadığı, iletişim kurarken cinsiyet farkını dikkat

etmedikleri sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu durumda okul yöneticilerimizin belirli konularda demokratik ve adil oldukları sonucunu ortaya koymaktadır.

- 2- Ortaokullarda çalışan öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermekte midir? alt problemine cevap vermek için yapılan MAN WITNEY U analizi sonunda kadın ve erkek katılımcıların cinsiyet değişkenine göre stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. (U=10699,5; $p>0.05$) Yani cinsiyet değişkenine göre önermeye verilen cevapların farklılık göstermediği kadın ve erkek katılımcıların soru hakkında aynı düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- 3- Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusuna verdikleri cevapların farklılık göstermediği, yaş değişkenine göre öğretmenlerin soru hakkında aynı düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gurupları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. [$\chi^2(2)=0,650$; $p=0,723$; $p>0,05$].
- 4- Araştırmada öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin davranışları branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusuna verdikleri cevapların farklılık göstermediği, branşlarına göre öğretmenlerin soru hakkında aynı düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. [$\chi^2(3)=18,867$; $p=0,064$; $p>0,05$]
- 5- Öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin davranışları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusuna verdikleri cevapların farklılık gösterdiği, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin soru hakkında aynı düşünceye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. [$\chi^2(2)=6,247$; $p=0,044$; $p<0,05$].
Tablo 7'de görüldüğü gibi 0-10 yıl kıdem gurubu ile 11-20 yıl kıdem gurubu arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Sıra ortalamalarına bakıldığında 11-20 yıl kıdeme sahip

öğretmenlerin verdikleri cevapların yüksek olduğu görülmektedir.(165,36) 0-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalaması ise 137,74'tür. Bir başka ifade ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin stres yaratan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin düzeyi 0-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle 11-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin 0-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere oranla yönetici davranışlarından daha fazla şikâyetçi oldukları söylenebilir. Bu da kıdemi fazla olan öğretmenler daha fazla idareci ile çalıştıkları için onların davranışlarını daha farklı açılardan değerlendirdikleri, önceki çalıştığı idarecilerin davranışlarıyla kıyas yaptıkları için yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Tabi ki öğretmenlerin kıdemlerinin artmasına bağlı olarak yöneticilere karşı tutum ve davranışlarının değişmesinde okul yöneticilerinin adaletsiz, eşitlik ilkesinden uzak, okulla ilgili kararlar alırken öğretmenlerin görüşlerini almamaları, öğretmenler arasında iletişim kanallarını açık tutmamaları ve iletişim becerilerinin yetersiz olmasının da büyük etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum özellikle araştırma yapılan okullarda yöneticilerin klasik yönetim anlayışına daha sahip olduklarını rahatlıkla söyleyebiliriz. Klasik yönetim anlayışında iş görenlerin güvenmeme, onların sıkı denetim altında tutulmaları, yönetim yapısının iyi kurulup uygulanması, kararların yöneticiler tarafından alınıp uygulanması vb. kurallar benimsenmiştir. İş görenlere güven söz konusu değildir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin birçok konuda daha idealist oldukları, okul yöneticilerini birçok yanlış tutum ve davranışların görmemezlikten geldikleri ve daha itaatkâr davrandıklarını söylemek mümkündür. Durumun böyle olmasında göreve yeni başlayan öğretmenlerin kanuni haklarını tam bilmemeleri, daha idealist düşüncelere sahip olmaları, idarecilerle mesleğin ilk yıllarında kutuplaşmama isteği gibi nedenlerin olduğunu söylemek mümkündür. Ancak çalışma süresinin

artmasıyla, (kıdem artmasıyla) bu durum zamanla değişmektedir. Yani öğretmenler zamanla kanuni haklarını daha iyi bilme, idealist öğretmen profilinden uzaklaşma, farklı idarecilerle çalıştığı için idareciler arasında kıyas yapma vb. nedenlerle öğretmen davranışları zamanla değişebilmektedir.

Günümüz okul yöneticilerinin davranışlarını yeniden gözden geçirmeleri, klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak, insan davranışlarına önem veren modern yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir. Okulla ilgili kararlar alırken öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin görüşlerini almaları, iletişim kanallarını sürekli açık tutmaları, herkesin kendini güvende hissettiği bir eğitim öğretim ortamı oluşturmalarıdır. Okulla ilgili sorunların çözümünde tüm bireylerin düşüncelerini önem vermelidirler. Sorunlar konuşularak, tartışılarak ortak bir noktada buluşulup doğru kararlar alınıp uygulanmalıdır. Bu doğrultuda uygulanacak bir yönetim anlayışının (modern), okullarda tüm bireylerin (öğretmen, öğrenci, veli, diğer personel) huzurlu, mutlu olmalarını sağlayacaktır. Herkes okulun bir mensubu olmaktan büyük bir gurur duyacak ve okulun başarısı için tüm bireyler elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaktır.

5.1.2. Öneriler

5.1.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir liderdir. Lider çalışanların isteklerine önem vererek ve onlarla iyi iletişim kurarak onlarla birlikte kurumun gelecekte nerede olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon oluşturabilir. Okul yöneticilerimizin günümüzde artık otoriter liderlik tarzını bırakıp, Demokratik Liderlik, Karizmatik Liderlik ve

dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik gibi daha çağdaş liderlik tiplerini benimsemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerimizin özellikle kendi kurumlarında çalışan öğretmenlerle, diğer çalışanlarla, öğrencilerle ve velilerle çok iyi bir iletişim kurmaları herkesin sorunuyla yakından ilgilenmelidir. Yapılan birçok araştırma ortaya koymaktadır ki bir okulun başarısında okul müdürünün etkisi çok yüksektir. Okul müdürlerinin çalışma ortamında huzuru sağlayıp, mutluluğu ve verimliliği artırmak için gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Okul müdürlerinin; eleştirel düşünme, çalışanlarını dinleme, çalışanlarla ilgili geri bildirimlerde bulunma, okulun hedeflerini önceden planlama, çalışanların özelliklerini iyi bilerek, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapmalıdır.

2. Okul yöneticilerinin özellikle hak dağıtımında adil olma, görevini iyi yapanlara fazla iş yüklenmesi, kanunlar göre her personelin hakkını koruma, öğretmenlerin olumsuz eleştirilerini de dinleme ve onların sorunlarını çözme konularında daha aktif rol alma vb. konularda daha duyarlı davranmaları okuldaki huzuru, güveni ve başarıyı artıracaktır.
3. Okul yöneticileri aylıkla ödül, takdir, teşekkür vb. ödüllendirmelerde iyi performansı göz önünde bulundurabilirler.
4. Okul yönetimiyle ilgili kararlar ve uygulamalarda tüm öğretmenlerin görüş ve önerilerini almalı ve yönetim anlayışında adil olma ve eşit davranma konularında hassas olmaları gerekmektedir. Özellikle araştırma ortaya koymaktadır ki öğretmenlerin okul yönetimlerinden en büyük beklentisi öğretmenler arasında ayırım yapılmaması ve tüm öğretmenlere eşit ve adil davranılmasını beklemektedirler.
5. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlere iyi bir rehberlik yapılarak onların mesleki yönden gelişmeleri teşvik edilmeli bütün öğretmenlerle kaynaşmaları sağlanmalıdır. Özellikle

tecrübeli öğretmenlerin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere rehberlik yapmaları konusunda yardımcı olmaları gerekmektedir.

6. Okul Yöneticileri okulun tüm personeliyle ve öğrencilerle iletişim kanallarını açık tutmalı ve tüm iç paydaşların sorunlarıyla yakından ilgilenmeli onların sorunlarını çözülmesi için elinden geleni yapmalıdırlar.
7. Öğretmenlere davranışlarıyla örnek olmalı ve onlara değer verdiğini hissettirmeli, okulun önemli bir paydaşı olduklarını hissettirmelidirler.
8. Okulun işleyişinde özellikle kişilerin kendi bilgi, beceri ve istekleri doğrultusunda adil bir görev dağılımı yapmalı onların görüşlerinden yararlanmalıdır.
9. Okul personeline kişinin yapabileceğinden daha ağır bir iş yükü vermemeli ve herkese eşit ve adil bir görev dağılımı yapmalıdır.
10. Okuldaki uygulamalarla ilgili kararlar alınırken öğretmenlerin ve diğer personelinde görüşlerine yer vermeli ve kararlara onların katılmalarını sağlamalıdır. Çünkü birlikte alınan kararların uygulanabilirliği daha kolaydır. Bu sayede okul personelinin örgütsel bağlılığı da artacak, kurumunda çalışmaktan mutluluk duyacak ve daha verimli çalışacaktır.
11. Branş öğretmenleri arasında bir ayrım yapmamalı tüm derslerin son derece önemli olduğunu düşünerek bütün öğretmenlere değer verdiğini hissettirmelidir. Örneğin bir müzik dersinin matematik dersinden daha az önemli olduğu düşünülerek, matematik öğretmeni ile daha fazla iletişim kurulup müzik öğretmeni ile fazla iletişim kurulmaması son derece yanlış bir davranıştır.
12. Öğretmenlerin haklarını bilip istemelerine olumsuz bir bakış açısı geliştirmenin aksine, bu konuda onlara yardımcı ve yol gösterici olabilirler.
13. Yöneticiler vereceği karar ya da görevlendirmeler sürecinde cinsiyet, yaş, sendika vs. gibi değişkenlere bakarak hareket etmemelidir.

14. Okul yöneticileri örgütsel bağlılığın artırılması için sağlam ve dinamik bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlara vizyon kazandırarak, kendilerine güvenmelerini sağlamalıdır. Yöneticilerinin onlara koçluk ederek motive ettiği ve kendilerini desteklediğini hisseden çalışanlar örgüt çıkarlarını kendi menfaatlerinin de üzerinde tutarak üstün bir performans sergilemeye başlayacaktır.
15. Okul yöneticileri öğretmenlere ve diğer personele kanun ve yönetmeliklere aykırı görev vermemelidirler.
16. Okul yöneticilerinin ders programı ve nöbet gibi konularda gereken kolaylığı sağlamaları ve bu konularda haksızlık yapmamaları uygun olacaktır.
17. Öğretmenlere belirli konularda yetki vermeli ve onlara güvendiğini hissettirmelidirler.
18. Öğretmenlerin eğitim ve öğretim ortamlarının iyileştirilmesi yönündeki maddi ve manevi yöndeki isteklerini dikkate almalı ve onların bu isteklerini okulun imkânları ölçüsünde muhakkak yapmaya çalışmaları gerekmektedir.

5.1.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Öğretmenlerde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışları tepkisi konusu, ilkokul ve lise ve özel okullar gibi farklı eğitim kurumlarında da araştırma konusu olarak seçilip farklı sonuçlar elde edilebilir.
- 2- Bu araştırmada 302 olan örneklem sayısı artırılarak daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.
- 3- Örneklem seçimi; köy, kasaba okulları, kent merkezindeki okullar, ekonomik olarak az gelişmiş bölge okulları ile ekonomik yönden gelişmiş bölgelerdeki okullardan yapıp daha farklı sonuçlar elde edilebilir.
- 4- Bu araştırmada stres yaratan yönetici davranışlarının düzeyi 36 sorudan oluşan ölçek kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ölçeğin yanı sıra farklı sorulardan oluşan öğretmen görüşme formu hazırlanarak farklı bir bakış açısıyla farklı sonuçlarda elde edilebilir.

- 5- 36 sorudan oluşan ölçek soruları daha da artırılarak daha farklı açılardan konu ele alınıp farklı sonuçlar elde edilebilir.
- 6- Konu farklı bir açıdan ele alınıp, öğretmen davranışlarının yöneticiler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi araştırılıp, yöneticilerin içinde bulunduğu durum incelenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerden beklentileri ve okul idaresi-öğretmen ilişkisi farklı bir bakış açısıyla ele alınıp, farklı sonuçlar elde edilebilir.
- 7- Yöneticilerin; stres yaratan davranışlarını sergileme nedenlerini araştıran bir çalışma yapılabilir.
- 8- Denizli'nin Merkezefendi İlçesindeki resmi ortaokulları ile sınırlı olan bu araştırma Türkiye'nin başka illerinde ve ilçelerinde yapılarak farklı sonuçlar alınabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1995). Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akpınar, B. (2008). Eğitim sürecinde öğretmenlerde strese yol açan nedenlere yönelik öğretmen görüşleri. Kastamonu Eğitim Dergisi. 16(2), 359-366.
- Albrecht, K. (1988). Gerilim ve Yönetici. (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri). İşletme Fakültesi Yayın No: 197. İstanbul.
- Alemdar, T. (2002). Stresin çalışma verimliliği üzerine etkisi anadolu otelcilik ve turizm meslek liseleri yönetici ve öğretmenleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Allen, R. (1983). Human Stres: It's Nature And Control. New York: McMillan Publishing Company.
- Altuntaş, Ersin. (2003). Stres Yönetimi. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Artan, İnci. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Aslan, M. (1995). Öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları. Yayınlanmamış doktora tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataklı, A. (1999). Öğretmenlerde stres ve iş memnuniyeti. Çağdaş Eğitim Dergisi. Temmuz-Ağustos 7-13.
- Aydın, İ. (2008a). İş yaşamında stres. (3. basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, S ve Örnek, S., (2006). Kriz ve stres yönetimi. Ankara: Detay Yayınları.
- Aytaç, S. (2009). İş stresi yönetimi el kitabı, iş stresi: oluşumu, nedenleri, bası çıkma yolları, yönetimi.
- Balcı, A. (2000). Öğretim elemanının iş stresi kuram ve uygulama. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (1989). Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. "Stres ve Başa Çıkma Yolları", İstanbul, Remzi Kitabevi, 1995.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2004). Stres ve bası çıkma yolları. (22. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2005). Etkilemek sonucu değiştirmektir.

http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=15&title=Etkilemek
Sonucu Değiştirmektedir adresinden 04.011.2014 tarihinde alınmıştır.

Baltaş, A. (2009). Adı yeni konmuş bir olgu: işyerinde yıldırma “mobbing”. Acar Baltaş, Makaleler.

http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=36&title=Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma “Mobbing” adresinden 23.11. 2014 tarihinde alınmıştır.

Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 108, Ankara

Başaran, İ. E. (1989). Yönetim (2. basım), Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış. Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E. (1992). “Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış”, Gül Yayınevi Ankara

Başaran, İ.E. (2008). Örgütsel davranış, insanın üretim gücü. Ankara: BRC basım.

Baysal, A. Can, Tekeraslan, Erdal. (1987). Davranış Bilimleri I-II. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 191. İstanbul.

Beehr, T. (1995). Psychological Stres in the Workplace. Routledge Publications, London.

Bursalıoğlu, Z. (2005). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. (8. basım). Ankara: Pegem A yayıncılık.

Cartwright, Susan and Cooper, Cary L. (1997). Managing Workplace Stres. S Age Publications International Educational and Professional Publisher.

Certo, S.C. (1992). Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.

Celep, C. (2004). Dönüşümsel liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ceylan, D. “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme Tutumları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Cüceloğlu, D. (1999). İnsan ve davranışı psikolojinin temel kavramları. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çelik, V. (1996). Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu, Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı, Yıl 2, Sayı 7, s.29-38.

Çelikten, M. ve Can, N. (2003). Yönetici, öğretmen ve veli gözüyle ideal öğretmen. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık, 15, 253-267.

Çelik, V. (2000). Okul kültürü ve yönetimi. (2. basım). Ankara: Pegem A yayıncılık.

- Chandra, Patel. (1996). The Complete Guide to Stres Management. London: Vermilion.
- Çubukçu, Z. ve Dündar, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:157 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/cubukcu.htm>(12.12.2005)
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2003). Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü. (1. basım). Ankara: Anı yayıncılık.
- Doğan, F. (2003).Sınıf öğretmenlerinin stres kaynakları ve bas etme yolları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Drucker, P. F. (1995). Yönetim uygulaması. (Çev: S. Yarmalı). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Erdoğan, İlhan. “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999, s. 90.
- Eroğlu, F. (1983). İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 139, İstanbul.
- Eroğlu, F. (Ekim, 2000). Davranış Bilimleri. Beta Basım A.Ş. 5. Baskı. Yayım No: 598, Eğitim Dizisi: 99, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2006). Davranış bilimleri. (7. basım). İstanbul: Beta yayım dağıtım
- Ertekin, Y. (1993). “Stres ve Yönetim”, Ankara: TODAİE Yayını, No: 253.
- Ertekin, Y. (2006). Stres ve yönetim. (2. basım). Ankara: Gazi Yayınları.
- Eren, E. (1996).Yönetim ve organizasyon (3. basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998 b.
- Eren E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren Gümüştekin, G. ve Öztemiz, A. Bircan.(2004). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”. geren@dumlupinar.edu.tr, makale
- Erken, V. (2002). Sınıf yönetimi. Ankara: Berikan Yayıncılık.
- Ertürk, S. (1972). “Eğitimde Program Geliştirme”, Yelkentepe Yayınları, Ankara.
- Garih, Ü. (2003). İş hayatında motivasyon. İstanbul : Hayat yayıncılık.
- Gödelek, Ertuğrul. (1988). “Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento)

- Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güler, Z., N. Ö. Başpınar ve H. Gürbüz. (2001). İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Gültekin, F. ve Gümüştekin, G.E. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23:147-158.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları, Yayın No: 178, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.
- Güney, S. (2006). Davranış bilimleri. (4. basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Ilgar, Ö. (2001). Örgütsel stresin çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve stresle başa çıkma yolları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işıkhan, V. (2004). Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları. (1. basım) Ankara: Sandal Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1979). İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş. Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş., İstanbul.
- Karadavut, Y. (2005). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (1984). Bilimsel Araştırma Metodu. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.
- Kutluca, F.. "Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Koçel, T. (1986). "Yönetimde Stres Yaratan Faktörler". Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık 1986, Gebze, Kocaeli.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köknel, Ö. (1987). Zorlanan İnsan. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Köknel, Ö. (1998). Zorlanan İnsan. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Lazarus, R. S. (1993). "From Psychological Stres to The Emotions" Auoual Review of Psychology, 44.
- MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, madde 3, 2508 sayılı Tebliğler Dergisi.
- MEB Mevzuat Bankası, Milli Eğitim Temel Kanunu, 1739 sayılı kanun, madde 43.

- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, Milli Eğitim Dergisi no:157
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/icindekiler.htm> (12.12.2005)
- ÖZDAYI, N. (1990). “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Dan: Prof. Dr. Erol Eren.
- ÖZDEMİR, A. (1998). “Öğretmenlerin Stresinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü”. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 138 (Nisan- Haziran), s. 6-12.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. Milli Eğitim Dergisi. Nisan- Mayıs-Haziran. Sayı: 146.
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm> adresinden 23.11.2014 tarihinde alınmıştır.
- Öztay, F.E. (2006). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztop, F. (2000). “Stresle Başa Çıkma Yolları ve Bir Uygulama”.
 Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Pehlivan, İ. (1993). Eğitim yönetiminde stres kaynakları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara:Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16.
- Pehlivan, İ. (1998) Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2002). İş Yaşamında Stres. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Pertev, E. (2006). A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul,
- POLAT, A. (2008). “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi”. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. Dan: Yrd. Doç. Dr. Ali Taş.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma Psikolojisi. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sarıtaş, M. (1991). İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri.
 Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sızan, B. (2006). İş başarımını etkileyen örgütsel stres kaynakları ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümer, T.K.(2007). İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler

- Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Songar, A. (1977). Psikiyatri, Modern Psikobiyoloji ve Ruh Hastalıkları. Geçit Kitabevi, İstanbul.
- Songar, Ayhan. (1981). Temel Psikiyatri, Psikofizyolojik Temel Bilgiler. MinnetoğluYayımları. İstanbul.
- Soysal, A. (2009b). İş yaşamında stres. Çimento İşverenler Dergisi. 23(3). 17-23. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf> adresinden 23.11.2014 tarihinde alınmıştır.
- Şencan, Hüner. (1986). “Yönetici Geriliminde Kişilik - Başa çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma”. İstanbul Üni. İşletme Fakültesi, Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Şimşek, Ş. Akgemici, T. Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- Taylan, B, ve Yaralıoğlu, K. “Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler”, Ankara: 3ncü Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, 1991.
- Tezcan, M. (1984). Sosyal ve Kültürel Değişme. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Topuz, A. (2006). Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliği is stresi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve stres ortamında yönetim. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar H. (2004). Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tuzcu (2014), Eğitim Planlaması (Ders Notları), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Yetişir A.(2011), İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkileri. Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım C. (1966). Eğitimde Araştırma Metotları. Ankara: Akyıldız Matbası.
- Werner, İ. (1993). Liderlik ve yönetim. (Çev. V. Üner). (1. basım). İstanbul: Rota Yayınları.

ÖZGEÇMİŞ

Kişiler Bilgiler	
Adı	Mehmet Ali
Soyadı	DEMİRCİ
Doğum Yeri ve Tarihi	Acıpayam 13/03/1975
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve Telefonu	Mustafa Kulaklı Ortaokulu/Merkezefendi Denizli Tel: 0505 476 68 73
Eğitim	
İlköğretim	Acıpayam Yassihöyük İlkokulu
Ortaöğretim	Acıpayam Yassihöyük Ortaokulu / Acıpayam Ticaret Meslek Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Ondokuz Mayıs Üniversitesi/ Eğitim Fakültesi/ Coğrafya Bölümü
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı dil adı-SINAVIN ADI- Sınavın yapıldığı ay ve yıl	Yok.
Mesleki Deneyimi	
1997-2002	Nevşehir iline sosyal bilgiler öğretmeni olarak atandım ve 5 yıl görev yaptım.
2007-2012	Serinhisar/Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu sosyal bilgiler öğretmeni olarak 5 yıl görev yaptım.
2012-2013	Sarayköy/24 Mayıs İlköğretim Okulunda Müdür Yardımcısı.
2013-2015	Merkezefendi/Bahçelievler Ortaokulunda Müdür Yardımcısı
2015-	Halen Mustafa Kulaklı Ortaokulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.