



# Eğitim Yönetimi Sürecinde Yaşanan Stres Durumunun Performansa Etkileri

**Murat Karakamış**

MEB Eğitim Yöneticisi

[muratkarakamis66@gmail.com](mailto:muratkarakamis66@gmail.com), ORCID:0000-0003-0814-3910

**Nazlı Karakamış**

MEB Eğitim Yöneticisi

[nkarakamis@gmail.com](mailto:nkarakamis@gmail.com), ORCID:0000-0003-0935-7812

## Özet

Bu çalışmanın amacı eğitim yönetimi sürecinde yaşanan stres durumunun performansa etkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla eğitim kurumlarında görevli eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin bireysel ve kurumsal mesleki stres kaynaklarının ve bunun etkilerinin ne ölçüde ortaya çıktığı irdelenecektir. Eğitim yöneticilerinin yanı sıra görev ve sorumluluklarının ağır ve yoğunluğu nedeni ile eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler de ciddi anlamda stres yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin stres kaynakları, stresle baş etme yolları ve öğretmenlerin okul ve aile hayatındaki yaşantıları bu çalışmanın temel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu çalışma, eğitim yöneticilerinde stres, özel olarak da öğretmenlerin görev stresinin korunması ve uygun düzeye getirilmesi için, öngörülen durum değerlendirmelerine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yönetimi, Stres, Performans

## **The Effects of the Stress Situation Experienced in the Educational Management Process on Performance**

### **Abstract**

The aim of this study is to examine the effects of stress situation experienced during the educational management process on performance. For this purpose, it will be examined to what extent the individual and institutional sources of occupational stress of educational administrators and teachers working in educational institutions and their effects arise. In addition to education administrators, teachers working in educational institutions also experience serious stress due to the heavy and intensity of their duties and responsibilities. The sources of stress of teachers, ways of coping with stress and the lives of teachers in school and family life constitute the basic framework of this study. This study was conducted in order to contribute to the predicted situation assessments in order to protect the stress of educational administrators and, in particular, the task stress of teachers and to bring it to the appropriate level.

**Key Words:** Educational Management, Stress, Performance

### **Giriş**

Okul yöneticiliği, uzun yıllardan beri geleceği belirleyici, şekillendirici bir meslek olarak eğitimin öğretimin sevk ve idare edilmesi açısından önem arz etmektedir (Çetinkanat, 2000, s.21).

Birçok okul, demokratik ve yeniliğe açık eğitim öğretim programlarıyla, yöneticileri ve öğretmenleri bir yandan mesleğe hazırlarken diğer yandan yöneticilerin alanda karşılaştıkları sorunlara ilişkin yoğun çalışmalar yapmaktadır (Ataklı, 2003, s.118).

İş ve çalışma yaşamındaki stres ise çalışanların motivasyonunun düşmesi, tükenmişlik, iletişimsizlik, aile içi ilişkilerde gerginlik gibi birçok sorunu beraberinde getirmektedir (Bingöl, 1990, s.195).

Okul içindeki iletişimin herkese hitap etmiş olması gerektiği kadar, duygulara da hitap etmesi gerektiğini bilen yönetici, öğretmen psikolojisini ve grup psikolojisini etkileme tekniklerini de çok iyi kullanabilmelidir (Şanlı, 2017, s.41).

Yönetici yaklaşım yöntemini iyi kullanabildiği takdirde iletişimi başarıyla sürdürebilecek ve kurumun etkinliğini artıracaktır. Mc Gregor etkileme yollarını; yetki, inandırma ve bilgi kavramlarıyla uygulayabileceği, etkileme eylemlerinden bazılarını; örgütleme, güven verme, duygusal gerginliğin azaltılması, iletişim, duygu ve düşüncenin netlik kazanması, tekrardan yönlendirme biçiminde belirlenmektedir (Ataklı, 2003, s.119).

Çalışanların yaşadığı bu stres düzeylerinin her birinin bireysel ve kurumsal durumları da ne yazık ki birbirinden farklı olacağı düşünölmelidir. Hayatımızın büyük oranını görev alanında geçirdiğimiz için yaşadığımız stres de buna bağlı görev ve görev yerimizle ilgilidir (Çetinkanat, 2000, s.29).

Aşırı derecede çalışma hareketliliği ya da görev yerindeki kişilerle olan sorunlar ve iletişimsizlikler görev yeri stresinin artma nedeni olabilmektedir. Yaşantımızda karşılaştığımız bir çok vaka bizde stres oluşmasına neden olur (Şanlı, 2017, s.44).

Ya yaşamı olduğu gibi kabul etmek zorundayız ya da mücadele ederek her şeyin istediğimiz gibi şekillenmesini ve sonuçlanmasını sağlamak zorundayız. Bununla ilgili başka türlü mümkün değildir (Fındıkçı, 1990, s.67).

Çünkü yaşam içinde bulundurduğu her şeyle bir ahenk içerisindedir ve her yaşayan canlı bu ahenk sayesinde uyum içerisindedir ya da bu uyum sayesinde denge içindedir. Bu sebeple, bizim isteklerimiz başka başkalarının istemediklerini oluşturabilir, yaşantımızı değiştiremediğimizde ne yapmalıyız işte tam da bu noktada çabalamamız gerekmektedir (Bingöl, 1990, s.197).

Yaşadığımız dünyada bilgi ve teknolojinin ön planda olduğu bir yaşantı içinde çağdan çağa geçişin hızlanması, üretkenlik ve eğitim öğretim yaşantısı içinde ve sosyal yaşantı içinde yaşanan çalışma ve üretmenin etkin hale gelmesi, nitelikli, kalifiye insan ve göreve olan ihtiyacın artması, yenilik ve değişimin her alanda var olan yapıların ve ihtiyacın doğal yönetim biçimlerini etkilemesi gibi diğer nedenler de görev yapılan zamanda da öğretmenlerin yaşamını derinden etkilemektedir (Ataklı, 2003, s.128).

## **Eğitim Öğretim Süreci**

Eğitim öğretim kurumları ülkelerin ve toplumların geleceğini belirleyen, şekillendiren en önemli etkenlerden biridir. Okulların kalitesini yönetici ve öğretmenlerin performansı, nitelikleri belirler (Çetinkanat, 2000, s.28).

Eğitimcilerin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlama açısından araştırmanın fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Şanlı, 2017, s.45).

Yarınlarmızı özgüvenle teslim edeceğimiz gençlerimizi emanet ettiğimiz öğretmenlerimizin eğitim ve öğretim faaliyeti boyunca en yüksek verimliliği sağlayacakları bir ortamın oluşmasında bir engel olduğu düşünülen veya daha doğru bir ifadeyle çeşitli etmenlerden biri olan stresin, öğretmenler üzerindeki etkisini olumlu anlamda artıracak, stres yönetimine ilişkin tespitlerin öğretmenlere katkı sağlamasına yönelik fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir (Ataklı, 2003, s.129).

Stres, okul yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres öğretmenleri doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, performanslarını ve başkaları ile olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu bağlamda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve kurumsal stresle başa çıkmada gerekli tedbirlerin ele alınıp incelenmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 1990, s.69).

Nitelikli ve insana önem veren eğitim kurumları ülkelerin geleceğini belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Okulların kalitesini yöneticilerin başarıları, özellikleri, tecrübeleri ve öğretmenlerinin nitelikleri, eğitimi, tecrübesi ve pedagojik formasyonu belirler (Bingöl, 1990, s.199).

## **Stres Kavramı**

Toplum içinde, stres yabancı bir kelimedir, ancak bugün neredeyse tüm diller tarafından kullanılmaktadır. Stres kelimesi, çok daha önceden Latince'den türeyerek, İngiliz dilinde

yoğunlukla kullanılan bir tanım olduğu zamanlarda fizik alanındave mühendislik bilim dallarında yoğunluk anlamında kullanılmaktaydı (Şanlı, 2017, s.49).

Kurumsal stres şeklini, belirtilerini genelleyecek olursak verimlilik azalması, yöneticilerin hatalı kararlar alması, çalışma ilişkilerinde kesintiler, çalışanlar arasında geçimsizlik, işe devamsızlık, işe geç gitme, işten ayrılma, görev tatminsizliği, kurumsal moral ve motivasyon zayıflığı, kurumsal bağlılığın zayıflaması, yabancılaşma şeklinde kendini göstermektedir (Çetinkanat, 2000, s.38).

### **Stres Belirtileri**

Kişi üzerindeki belirli etkileşimler nedeniyle, personellerin üzerindeki geçici etkileşim süreçlerinin bazıları veya hiç olmaması nedeniyle, stresli yaşam tarzı rahatsızlığa yol açar (Bingöl, 1990, s.216).

Bu hastalık süreçleri arasındaki etkileşimin derecesine bağlı olarak geçicidir, başka bir deyişle tedavi edilemez hastalıklar ortaya çıkabilir (Şanlı, 2017, s.52)

Bu aşamada insanın çok çabuk öfkelenmekte olduğu ve hemen kolayca harekete geçebilmekte zorlandığı, kolay kolay gevşemediği, çözülemediği gözlenmektedir. İşbirliği boyutunda ise söz etmek mümkün olamaz. Stres yapan durumlardan sürekli uzak durmak psikolojik açıdan insanı rahatlatmaktadır (Ataklı, 2003, s.147).

### **Stres Kaynakları**

Kişilerde, toplum içinde yaşayan ve görev yapan personelde strese neden olan etmenler, stresin kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Şanlı, 2017, s.57).

Etrafımız stresle doludur, bu durum stresin yönetilmesini güçleştirmektedir. Stres etmenlerini daha önceden kestirebilmek mümkündür. Diğer yönden hayatta karşılaşılan daha güçlü stres faktörlerinin bir çoğu ansızın ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 1990, s.219).

## **1. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireysel stres kaynakları kaygı düzeyi, belirsizliklere karşı tolerans, ailevi sorunlar, heyecan düzeyi, ekonomik sorunlar, hayal kırıklığı, iş hayatının anlamsız olması genel olarak yaşamdaki değişikliklerdir (Fındıkçı, 1990, s.71).

## **2. Kurumsal Stres Kaynakları**

Strese yol açan önemli etmenlerden biri de çalışma etrafıdır. Kurumda hizmet verilen birimler ve öğretmenler odaları zümre kararların alındığı ve eğitim ve öğretim ile ilgili çalışmaların çoğunlukla yoğun olarak yapıldığı ve çaba sarf edildiği alanlardır (Şanlı, 2017, s.59).

İnsanlar çalışma ortamında ve iş yerinde gerek iş görenlerle, gerekse yöneticilerle kesintisiz etkileşim halindedirler. Bu etkileşim içinde çeşitli davranış biçimlerinin yanı sıra farklı sonuçlarda da oluşan kurumsal düzeyde davranışlar ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 1990, s.226).

## **Stres İle Başa Çıkma Yolları**

Stres her bireyde farklı şekilde pozitif ve negatif etkiler yaratabilir. Stresle baş çıkmaya çaba gösterirken ve yaşamın kaçınılmaz olarak getirdiği bir çok problem ile savaşırken stresi iyi incelemek ve stresi olumlu bir seviyede tutmayı bilmek gerekir (Fındıkçı, 1990, s.77).

İnsanlar uzun yıllar süresi içinde stresin etkisi altında kalmış ve bu durumun yarattığı olumsuz sonuçlarla mücadele edebilmek için kimi zaman bitkisel ilaçların yardımına başvurmuş, çoğu zaman da yatıştırıcı ve sakinleştirici etkisi bulunan ilaçlardan yarar beklemiştir (Çetinkanat, 2000, s.39).

## **Stresin Performansa Etkileri**

İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri olup işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentilerinin uyuşmasıyla meydana gelir (Bingöl, 1990,s.200).

İş doyumunun yüksek olması; verimlilik artışı, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların azalması, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından istenene sonuçları doğurur (Çetinkanat, 2000, s.2).

Ayrıca, iş doyumunu yöneticiler için de işgörenlerin işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Görevinde başarılı olan ve iş yönüyle doyuma ulaşan ve yaptığı görevi benimseyen öğretmen kurumuna daha çok verimli olmaya çalışır (Ataklı, 2003, s.125).

Bu durum, derslerine ve öğrencilerine pozitif yönde katkı sağlar. Bu durum, kuruma olumlu yönde katkı sağlar. Okulda olumlu kurum kültürü oluşur (Fındıkçı, 1990, s.79).

Her yönüyle insana dayanan eğitim öğretim sektöründe stresin yapıcı düzeyde tutulabilmesi, kontrol altına alınabilmesi hem çalışanın performansına olumlu etki edecek, istekli çalışacak, hem de iş ve yaşam doyumunu arttırarak daha iyi, daha verimli, daha mutlu çalışabilmesine imkan verecektir. Dolayısıyla eğitim ile ilgilenen, söz sahibi olan, etki ve yetki sahibi herkesin bunu göz önüne alarak görevini yapması eğitimin de kalitesini arttıracaktır (Ataklı, 2003, s.127).

Bilimsel uygulama ve çalışmalarla eğitim öğretim kurumlarında stresi azaltarak, zarar verici etkilerinin yok edilmesi ve görev tatmininin arttırılarak da moral ve motivasyon düzeyinin yükseltilmesiyle sağlıklı ve verimli çalışma ortamı yaratacakları ve geleceklerini daha güvenli bir şekilde temin etmeleri mümkün olabilecektir. Stres faktörünün en aza indiği kurumlarda verimin daha yüksek olacağı bilinmektedir (Çetinkanat, 2000, s.41).

İş stresinin, işe gitmede isteksizlik yarattığı, yetersizlik hissine, görevde hata yapmaya ve isabetsiz kararlar vermeye neden olduğu, yapılan işin niteliğini düşürdüğü ve neticesinde hastalıklara varan problemlere yol açtığı bilinmektedir (Şanlı, 2017, s.61).

Buna göre kurumlarda strese neden olan faktörlerin; işin niteliği, rol belirsizlikleri, bireyler arasındaki kötü ilişkiler ve yetersiz iletişim, kariyer geliştirme faktörleri, kurumsal yapı ve iklim gibi nedenler olduğu ortaya konmuştur (Bingöl, 1990, s.241).

## **Konuyla İlgili Literatür Çalışmaları**

Araştırma verilerine göre erkek ve kadın öğretmenlerin stres düzeyleri arasında öğretmenlik tecrübesi, eğitim düzeyi ve branşlara göre anlamlı farklılık yoktur. Fakat öğrencilerin öğrenme yaşantılarına karşı isteksiz oluşu eğitimcilerimizin en önemli stres kaynağıdır.

Maaşla ilgili konuların bir stres kaynağı görülmemesine karşın, kariyer yapma ve makam yükselmesi olanağının az oluşu özellikle erkek öğretmenler arasında bir stres kaynağı olarak görülmektedir.

Eğitimcilerde fiziksel etkinlikler ile devamsızlık arasındaki ilişkilerin stresli durumlarda başa çıkma becerilerinin ve işe karşı tutumlarını incelemiştir.

İnceleme sonucunda fiziksel etkinlik ile devamsızlık ve göreve karşı davranış arasında hiçbir ilişki olmadığı görülmüştür. Araştırmada stres kaynakları işlevsel ve toplumsal çevre boyutlarında ve bu boyutları oluşturan çeşitli yapılar temel alınarak incelenmiş ve sonuçlara varılmıştır.

## **Sonuç**

Öğretmenlerin stres kaynakları, stresle baş etme yöntemleri ve aile, yaşam, iş çatışma düzeylerinin ne olduğuna dair bir durum tespitinin literatür araştırmaları çerçevesinde yapıldığı bu çalışmada bir çok husus incelenmiştir.

Bu çalışmada olduğu gibi diğer araştırmalardan da çıkan sonuçlar özelinde öğretmenler öğrencileri ilk sırada stres kaynağı olarak görürken ardından okul imkânları ve denetimini stres kaynağı olarak nitelendirme eğilimindedirler.

Öğretmenler açısından stres kaynağı olarak meslektaşlar donraki sırada yer alırken; okul yönetimi de stres kaynağı olarak görülmektedir. Öğretmenlerin stresle baş edebilme algılarında, genel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Bunun yanı sıra bir çok öğretmen de, kurumsal stres kaynağı olarak belirlenen durumları stres yapıcı olarak algılamamaktadır. Bunun sonucunda, motivasyonun düşmesi, performans



## *Eğitim Yönetimi Sürecinde Yaşanan Stres Durumunun Performansa Etkileri*

yetersizliği, yaratıcılığın azalması, yanlışların çoğalması gibi görevi etkileyen, çeşitli hastalıkların ortaya çıkması gibi de bireyin kendisini etkileyen negatif sonuçlar doğurabilir.

Öğretmenler açısından daha çok büro işleriyle ilgili kurumsal stres kaynakları içerisinde en fazla resmi yazışmalar, eğitimi ve öğretime ilgilendirmeyen resmi yazıların kurumlara gönderilmesi ve cevap istenmesi aşırı iş yükü, meslekte ilerleme ve kendini geliştirme fırsatının verilmemesi ve eğitime öğretime gerektiği kadar zaman ayıramaması gibi problemler stres kaynağı olabilmektedir.

Böylelikle, stresli bir ortamda çalışan öğretime verimsizleşmesi durumu eğitim sürecine de olumsuz yansiyabilir. Bundan dolayı öğretime okul ortamında hangi durumların strese neden olduğunu ortaya çıkarması, strese başa çıkacak veya stresi ortadan kaldıracak önlemleri çalışma ortamında uygulamaya koyması gerekmektedir.

Bunun içinde öğretime hizmet içi eğitim alanında eğitim görmelerini sağlayacak çalışmalar yürütülmesi, okullarda çalışanlar arasında iletişimin güçlendirilmesi ve okullarda strese neden olan etkenleri dikkate alarak gerekli önlemlerin alınması ilk etapta ele alınması gereken konular olduğu görülmektedir.

Stres günlük yaşantımızın var olan ve içinde bulunduğumuz bir parçasıdır. İnsan var olduğu sürece stres de olacaktır. Bu nedenle stresi ortadan kaldırmak değil, onunla baş etmeyi çabalamak önemlidir.

Bununla birlikte ayrıca yoğun baskı ile başa çıkmak ve stres kaynaklarını ortadan kaldırmak için geleneksel yöntem mümkün olan en kısa sürede terk edilmeli ve bilimsel yöntem kullanılmalıdır.

Eğitim yöneticileri, öğretime motivasyonlarına önem vermeli, stresli dönemlerinde birleştirici ve yapıcı tavır göstererek yardımcı ve anlayışlı olmalıdırlar.

Stres ile ilgili kurumsal çalışmalar ve seminerler yaparak, eğitimler verilmelidir. Personel sürekli strese baş etme yönünde psikologlar tarafından eğitilmeli, sorunlarına çözüm odaklı yaklaşılmalıdır.

Eğitim yöneticileri öğretime başta olmak üzere iş görenleri her konuda destekleyerek, tek merkezli yaklaşımdan kaçınarak, kararları çalışanlarla birlikte alarak, etkileşimin rahatça sağlandığı bir yapı oluşturulmalıdır.

Öğretmenler için görev yeri stresi, görev yerinde stresle başa çıkma yolları ve bunların tamamen izale edilmesi metotları konularında seminer ve hizmet içi eğitimler düzenlenmesi faydalı olacaktır.

Sonuç olarak öğretmenlerin stresle baş edebilmeleri ve sağlıklı yaklaşımlarla stresi yönetebilmeleri, çalıştıkları okula, eğitim verdikleri sınıfa, çocuklara ve ailelere olumlu yansıtacaktır.

Eğitim öğretim çalışmalarının aktif olarak yapıldığı kuruma ilişkin farklı paydaşların eğitim kurumunda stres yaratan etmenlere ilişkin görüşlerinin incelenmesinin alana ciddi bir katkı sunabileceği düşünülmektedir.

## **Kaynakça**

Ataklı, A. (2003). Öğretmenlerde Stres ve İş Memnuniyeti. *Çağdaş Eğitim Dergisi*.

Aldemir, Ceyhan. (1993). Personel Yönetimi. İzmir Fakülteler Kitabevi: İzmir.

Bulus M.,1999, Öğretmenlerde Stres: Belirtileri, Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, 66 – 70.

Çelik, K.(1991). İlköğretimde Karara Katılma, Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Davis, Keith.(1988). İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış, (Çev.Kemal Tosun Ve Diğerleri),İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 199, 3. Bası.

Fındıkcı, İlhami. (1990). Otel Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle İlgili Biraraştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Gültekin, F. (2008). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uykulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

İncir, Gülten.(1983). Milli Prodüktivite Merkezi, Verimliliği Artırıcı Yaklaşımve Teknikler Dizisi, Ankara.

- İbrahim, Barbara J.(1998).Ruh Sağlığı Ve Davranış Bozuklukları, Ankara:Turhan Kitabevi.
- Özdemir, A. (1998). Öğretmenlerin Stresinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 138 (Nisan- Haziran), s. 6-12.
- Karabey, C. ve Karcıoğlu, F. ( 2008 ). Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki
- Özdayı, Nur hayat.(1990). Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, Ankara: Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Özkalp, Enver. Örgütlerde Kültürel Sorunlar Ve Örgüt Kültürünün Korunmasında Ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlar. *Anadolu üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , A.Ü. Yayın No: 1173, İİBF Yayın No: 163, Cilt: XV, (L-2),S.(453).
- Pehlivan, İnyet. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara: Pegem
- Renz, Paul Sanney. (1991). The Impact Of Job Related Stess As Percavided Bysuperindents İn The State Of İndiana Disseration Abstract. İnternational Vol: 52,No:9
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1984). Çalışma Psikolojisi. Uludağ Üniversitesi Yayınları: Bursa.
- Şanlı, Ö. (2017). Öğretmenlerin Algınanan Stres Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilgiler Dergisi*, 393.