



# Eğitim Yöneticilerinin Performansını Olumsuz Etkileyen Kuramsal Bir Süreç İncelemesi

**Mürsel Kabar**

MEB Eğitim Yöneticisi

[mkabar21@gmail.com](mailto:mkabar21@gmail.com), ORCID:0000-0002-9135-1855

**Salim Seyfettin Sana**

MEB Eğitim Yöneticisi

[salimseyfettinsana@gmail.com](mailto:salimseyfettinsana@gmail.com), ORCID:0000-0002-2702-5166

**Tuba Sağlam Sana**

MEB Eğitim Yöneticisi

[tuba.saglam21@gmail.com](mailto:tuba.saglam21@gmail.com), ORCID:0000-0003-0059-8375

## Özet

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında görevli olan eğitim yöneticilerinin görev alanına giren konularda yaptıkları çalışmalarla ilgili olarak performanslarını olumsuz etkileyen süreçlerin incelenmesidir. Eğitim yöneticileri eğitim kurumlarının tüm içsel ve dışsal yönetim süreçlerinden bizzat sorumludur. Bu geniş görev tanımının içine giren sorumluluk alanındaki tüm iş ve işlemlerin düzenli ve sağlıklı işleyişi eğitim yöneticilerinde doğal olarak stres oluşturmaktadır. Söz konusu stres durumu beraberinde yaşam doyumu süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmada bu çerçevede stres kavramı, stres kaynakları, stresle başa çıkma yolları ve eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki çalışma durumlarıyla ilgili

performanslarını olumsuz etkileyen süreçler belirlenilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, eğitim yöneticilerinde stres kaynaklarının belirlenilmesi, stresle başa çıkma yollarının tespiti, stresten korunulması ve stresin yaşam doyumuna olumsuz etkilerini incelemek ve bu paralelde öngörülen durum değerlendirmelerine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumu, Eğitim Yöneticisi, Performans

## **A Theoretical Process Review that Negatively Affects the Performance of Educational Administrators**

### **Abstract**

The purpose of this study is to examine the processes that negatively affect the performance of educational administrators working in educational institutions in relation to the work they do on the issues falling within their field of duty. Education managers are personally responsible for all internal and external management processes of educational institutions. The regular and healthy functioning of all work and transactions in the area of responsibility included in this broad job description naturally creates stress for education managers. The stress situation in question also directly affects the life satisfaction processes. In this study, the concept of stress, stress sources, ways of coping with stress and the processes that negatively affect the performance of educational administrators related to the working situation in educational institutions have been tried to be determined in this context. This study was conducted in order to determine the sources of stress in educational administrators, to identify ways to cope with stress, to protect against stress and to examine the negative effects of stress on life satisfaction and to contribute to the situation assessments envisaged in parallel.

**Key Words:** Educational Institution, Educational Administrator, Performance

### **Giriş**

Eğitim yönetimi çerçevesinde eğitim öğretim kurumları ülkelerin geleceğini belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Eğitim kurumlarının kalitesini yönetici ve öğretmenlerin performansı, nitelikleri belirler. Eğitimcilerin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini

## *Eğitim Yöneticilerinin Performansını Olumsuz Etkileyen Kuramsal Bir Süreç İncelemesi*

istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlama açısından araştırmanın fayda sağlayacağı düşünölmektedir (Bingöl, 1990, s.190).

Eğitim kurumlarında eğitim yöneticiliği, uzun yıllardan beri geleceği belirleyici, şekillendirici ve yönlendirici bir meslek olarak eğitimin öğretim sevk ve idare edilmesi açısından önem arz etmektedir (Çetinkanat, 2000, s.11).

Eğitim yönetiminde birçok eğitim kurumları, demokratik ve yeniliğe açık eğitim öğretim programlarıyla, yöneticileri ve öğretmenleri bir yandan mesleğe hazırlarken diğer yandan yöneticilerin alanda karşılaştıkları sorunlara ilişkin yoğun çalışmalar yapmaktadır.

Eğitim ve çalışma yaşamındaki stres ise doğal bir süreç dahilinde çalışanların motivasyonunun düşmesi, tükenmişlik, iletişimsizlik, aile içi ilişkilerde gerginlik gibi birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

Eğitim kurumu 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 (Çetinkanat, 2000, s.11-12).

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 (Barbara, 1998, s.200).

Eğitim yönetiminde 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. Aşırı derecede çalışma hareketliliği ya da görev yerindeki kişilerle olan sorunlar ve iletişimsizlikler görev yeri stresinin artma nedeni olabilmektedir (Bingöl, 1990, s.194).

Yaşantımızda karşılaştığımız bir çok vaka bizde stres oluşmasına neden olur. Ya yaşamı olduğu gibi kabul etmek zorundayız ya da mücadele ederek her şeyin istediğimiz gibi şekillenmesini ve sonuçlanmasını sağlamak zorundayız. Bu başka türlü mümkün değildir (Çetinkanat, 2000, s.18).

Çünkü yaşam içinde bulundurduğu her şeyle bir ahenk içeresindedir ve her yaşayan canlı bu ahenk sayesinde uyum içeresindedir 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.

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 eğitim yöneticilerinin yaşamını derinden etkilemektedir (Bingöl, 1990, s.191).

### **Stres Kaynakları**

Kişilerde, toplum içinde yaşayan ve görev yapan personelde strese neden olan etmenler, stresin kaynağı olarak tanımlanmaktadır. 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 (Çetinkanat, 2000, s.9-10).

#### *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.

### *Örgütsel Stres Kaynakları*

Strese yol açan önemli etmenlerden biri de çalışma etrafıdır. Örgüt yaşamında hizmet verilen birimler, eğitim yöneticilerinin odaları ve öğretmenler odaları zümre kararların alındığı ve eğitim ve öğretim ile ilgili çalışmaların çoğunlukla yoğun olarak yapıldığı ve çaba sarf edildiği alanlardır.

### *Süreçsel Stres Kaynakları*

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 bireysel ve örgütsel düzeylerde süreçsel olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır (Barbara, 1998, s.85).

### **Stres Yönetimi**

Stres her bireyde farklı şekilde pozitif ve negatif etkiler yaratabilir. Stresle baş çıkmaya çaba gösterirken ve yaşamın kaçınılmaz olarak getirdiği bir çok problem ile savaşıırken stresi iyi incelemek ve stresi olumlu bir seviyede tutmayı bilmek gerekir (Bingöl, 1990, s.196).

İnsanlar uzun yıllar 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.2-4).

### **Eğitim Yöneticilerinin Performansını Olumsuz Etkileyen Süreçler**

Eğitim yaşamında özellikle de iş 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 (Çetinkanat, 2000, s.12).

Eğitim kurumlarında buna göre 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.

Eğitim yaşamında yaşam doyumu, bilhassa eğitim kurumlarında çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri olup işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentilerinin uyuşmasıyla meydana gelir (Bingöl, 1990, s.200).

Eğitim kurumlarında yaşam doyumunun yüksek olması; verimlilik artışı, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların azalması, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından istenene sonuçları doğurur.

Eğitim kurumlarında yaşam doyumu 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 eğitim yöneticileri kurumuna daha çok verimli olmaya çalışır (Bingöl, 1990, s.201).

Bu durum, derslerine ve öğrencilerine pozitif yönde katkı sağlar. Bu durum, kuruma olumlu yönde katkı sağlar. Eğitim kurumunda olumlu kurum kültürü oluşur. 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 doyumu arttırarak daha iyi, daha verimli, daha mutlu çalışabilmesine imkan verecektir.

Eğitim ile ilgilenen, söz sahibi olan, etki ve yetki sahibi herkesin bunu göz önüne alarak görevini yapması eğitimin de kalitesini arttıracaktır (Çetinkanat, 2000, s.7).

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.14).

Gerek stres kavramı gerekse de yaşam doyumu kavramı ile ilgili olarak alanyazın çevrelerinde birçok çalışma, inceleme ve özellikle de araştırma yapılarak konuya gerekli katkı olabildiğince sunulmuştur.

Genel anlamda yapılan 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 (Bingöl, 1990, s.201).

Ödeme ve ücret ile 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.

Yine söz konusu olan başkaca araştırmalarda stres kaynakları işlevsel ve toplumsal çevre boyutlarında ve bu boyutları oluşturan çeşitli yapılar temel alınarak incelenmiş ve sonuçlara varılmıştır (Çetinkanat, 2000, s.16).

## **Sonuç**

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin stres kaynakları, stresle baş etme yöntemleri ve aile, yaşam, iş çatışma düzeylerinin ne olduğuna dair bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışma içeriğinde yer alan bu kategoriler aynı zamanda alanyazında yer alan diğer çalışmalar genelinde de incelenmeye çalışılmıştır.

Konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada olduğu gibi eğitim yöneticileri stres kaynakları özelinde öğrencileri ilk sırada stres kaynağı olarak görürken ardından eğitim kurumları imkânları ve denetimi gelmektedir. Öğretmenler ikinci sırada yer alırken; eğitim kurumları yönetimi ise orta düzeyde stres kaynağı olarak görülmektedir.

Genel araştırmalarda stresle baş edebilme algılarında, kıdemlerine göre farklılık olmadığı gözlenmiştir. Eğitim yöneticileri kurumsal stres kaynağı olarak belirlenen durumları stres yapıcı olarak algılamadığı görülmüştür.

Eğitim kurumlarında bunun sonucunda, motivasyonun düşmesi, performans yetersizliği, yaratıcılığın azalması, yanlışların çoğalması gibi görevi etkileyen, çeşitli hastalıkların ortaya çıkması gibi de bireyin kendisini etkileyen negatif sonuçlar doğurabilir.

Stresli bir ortamda böylelikle çalışan eğitim yöneticilerinin verimsizleşmesi durumu eğitim sürecine de olumsuz yansiyabilir. Bundan dolayı eğitim yöneticilerinin eğitim kurumu ortamında hangi durumların strese neden olduğunu ortaya çıkarması, stresle başa çıkacak veya stresi ortadan kaldıracak önlemleri çalışma ortamında uygulamaya koyması gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin bunun içinde hizmet içi eğitim alanında eğitim görmelerini sağlayacak çalışmalar yürütülmesi, eğitim kurumlarında 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 etmeye çabalamak önemlidir. Ancak bu şekilde stresten kurtularak, yaşam doyumunu sağlanarak performansın arttırılması çaresi bulunabilecektir.

## **Kaynakça**

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.

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

Erdil, O. İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Ü. İİBF, 6. Ulusal İşletmecilik Kongre sunusu. ( 12-14Kasım1998), S.164-165.

İbrahim, Barbara J.(1998).Ruh Sağlığı Ve Davranış Bozuklukları, Ankara:Turhan Kitabevi.



*Eğitim Yöneticilerinin Performansını Olumsuz Etkileyen Kuramsal Bir Süreç İncelemesi*

Özdemir, A. (1998). Öğretmenlerin Stresinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 138 (Nisan- Haziran), s. 6-12.

Özdayı, Nur hayat.(1990). Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, Ankara: Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Poyraz, E. (2009). İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Baş Etme Yolları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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.

Sungur, Nuray. (1997). Yaratıcı Düşünce, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2. Bası.ŞİMŞEK, M.

Şerif.(1999). Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık,5.Bası.

Şanlı, Ö. (2017). Öğretmenlerin Algınanan Stres Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Elektronik Sosyal Bilgiler Dergisi, 393.