

Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Cengiz ŞAHİN¹

ÖZ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeylerini belirlemektir. Ayrıca okulöncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin iş yaşamında çeşitli nedenlere bağlı olarak yaşayabileceği kaygı durumlarını belirlemeyi; bu konuda yaşanabilecek sorunlara dikkat çekmeyi ve bu sorunları gidermeye dönük alınabilecek önlemler belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, tarama modelinde yürütülmüş bir araştırmadır. Bu çerçevede bu çalışmada, okulöncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin yönetici kaygı düzeyleri betimlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 106 okul müdürü ve 160 okul müdür yardımcısı olmak üzere toplam 266 yönetici oluşturmaktadır. Bu yöneticilerden 14'ü okulöncesi eğitim, 167'si ilköğretim ve 85'i ortaöğretim okulunda görev yapmaktadır. Katılımcıların 15'i kadın, 251'i ise erkektir. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ve "Yönetici Kaygı Ölçeği" ile toplanmıştır. Yönetici Kaygı Ölçeği ile toplanan veriler üzerinde aritmetik ortalama, t testi, varyans analizi ve Scheffe testleri yapılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Okul yöneticilerinin YSK faktöründeki kaygı düzeyleri genel olarak *yüksek kaygı* ve İYK faktöründeki kaygı düzeyleri genel olarak *orta düzeydir*. Okul yöneticilerinin YKÖ'nin toplam puanına göre kaygı düzeyleri ise *yüksek kaygı düzeyidir*.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, kaygı, yönetici kaygısı.

Analyzing Administrator Anxiety Levels of School Administrators According to Various Variables

ABSTRACT

This study aims to define the anxiety states that administrators in pre-school, primary school and secondary school can experience because of some various factors in their business life; and to determine some precautions that can be taken to attract attention to such problems and to solve these problems. In this study, scanning model is used. In this context, the anxiety levels of the administrators in pre-school, primary school and secondary school are tried to be described. The study group of the study is composed of 266 administrators including 106 school principals and 160 vice principals. 14 of these administrators work in pre-school, 167 of them work in primary school and 85 work in secondary school. 15 of the participants are female and 251 are male. The data of the study is collected with "Personal Information Form" and "Administrator Anxiety Scale" developed by the researcher. By conducting arithmetic mean, t-test, variance analysis and Scheffe tests on the data collected with Administrator Anxiety Scale and the results are interpreted. Generally the anxiety levels of the school administrators in APA factor was at *high level* and the anxiety levels in WLA factor was at *medium level*. And the anxiety levels of the school administrators according to total scores in AAS are at *high level*.

Keywords: School administrator, anxiety, administrator anxiety

¹ Yrd.Doç.Dr. Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, csahin@ahievran.edu.tr

GİRİŞ

Eğitim sisteminin amacına ulaşması okullar yoluyla olur. Okul eğitiminin nitelikli olması okulların iyi yönetilmesi ile doğrudan ilişkili görülmektedir (Koçak, 2009). Karşlı (2004) okul yöneticisini, okulun etkili ve verimli çalışmasını sağlamakla görevli olan kişi olarak tanımlar. Okullarda yönetimin nitelikli olması ise okul yöneticilerinin, sahip olmaları gereken birçok özellik yanında, stres ve kaygı ortamından uzak olmalarını gerekli kılmaktadır.

Yönetici stresi yıllardır çok popüler bir konu olmaya devam etmektedir (Hofstetter, 1980; Mann, 1987). Modern iş hayatı özellikle yöneticilere birçok sorumluluk yüklemektedir. Mesleki yeterliliğin yanı sıra sosyal özellikler ve psikolojik kararlık/sağlamlık her gün daha çok anlam kazanmaktadır. Yöneticinin kişisel özellikleri bu ölçütlerle örtüşmediği zaman stres ve korku oluşabilir. Yaşanılan korku zamanla kaygıya dönüşür (Schwarzer, 1993). Kaygı, insanın temel duygularından biri olan korkunun daha yaygınlaşmış ve kaynağı ya da nesnesi belirgin olmayan türüne denir (Dağ, 1999).

Kaygı, kişinin bir uyarana karşı karşıya kaldığında yaşadığı, bedensel, duygusal ve zihinsel değişimlerle kendini gösteren bir uyarılmışlık durumudur. Kaygı, kişinin başına bir tehlike gelebileceği duygusu, huzursuzluk, gerilim ve korku ile karakterize hoş olmayan bir duygusal durum olarak ifade edilebilir (Öktem, 1988). Kaygının sürekliliği ve şiddeti arttığı zaman sorun olarak insanların karşısına çıkar (Cüceloğlu, 1997). Normal düzeydeki kaygılar bireyin, istek duyma, karar alma, alınan kararlar doğrultusunda enerji üretme ve bu enerjiyi kullanarak performanslarını yükseltme açısından yardımcı olur. Ancak bireyin yaşamış olduğu kaygı çok yoğun ise, bireyin enerjisini verimli bir şekilde kullanması, dikkatini ve gücünü yapacağı işe yönlendirmesi engellenir (Aydın ve Dilmaç, 2004). Yöneticiler de gerek yönetim sürecindeki nedenlere bağlı olarak, gerekse iş yükünden kaynaklanan nedenlere bağlı olarak çeşitli stres ve kaygı durumları yaşamaktadırlar.

Yöneticiler artık sadece kendi performansları için değil; sosyal ilişkiler, maddi konular, gelecek yaşamı, sağlık sorunları, toplumsal sorunlar ve gelişmeler içinde kaygılanmaktadırlar (Eysenck ve van Berkum, 1992; Stöber ve Seidenstücker, 1999). Kişiyi ilgilendiren tüm alanlar; kişilik, hedefler ve değerler kaygının oluşmasına neden olabilmektedir (Tallis ve Eysenck, 1994).

Bireyin mesleği, kişiliği ve kendini gerçekleştirme açısından önemlidir ve iş yaşamında kaygının temelini oluşturur (Cooper ve Baglioni, 1998, Akt. Stöber ve Seidenstücker, 1999). Bu özellikler, yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirmeleri açısından daha çok mekâna ve imkana sahiptirler. Klasik yönetici davranışlarının yanı sıra (örn. plan yapma, karar verme ve kontrol etme); yöneticiler çağdaş yönetim stratejilerini de (örn. çalışanları motive etme, çatışma çözme ve kişisel gelişim) başarı ile uygulama fırsatı bulurlar ve kendilerini kişisel ve mesleki

olarak geliştirirler (Stöber ve Seidenstücker, 1999). Ciddi sorunlarla karşılaşıldığında, bu görevler stres, korku ve kaygıya dönüşebilirler.

Yöneticinin çalışanlarla, çalışma arkadaşları, amirleri ve çevreyle sosyal ilişkileri beklentilerini oluşturmaktadır (Steinmann & Schreyögg, 1993). Ayrıca yönetici kadrosundaki kişilerin yaptırımları, tutarsız davranışları, değer ve tutumlar beklentilerini ayrıca etkilemektedir (Grunwald, 1995). Buna göre yöneticileri kaygılandırarak yeterince neden mevcuttur.

Uzun yıllardır kaygı konusu yöneticilerle ilişkili çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Borkovec ve diğ. (1998) iş yerinde kişiler arası problemler ve kaygı arasındaki ilişkiyi, Quick ve diğ. (1992) kaygı ile kendine güven ilişkisini, Quick, Joplin ve diğerleri (1996) iş yerinde bağımlılık ile kaygı arasındaki ilişkiyi, Moss (1981), birçok çalışmada yöneticilerin stres kaynaklarını incelemiştir (Stöber ve Seidenstücker, 1999). Ülkemizde de çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Özcan (1999) yöneticilerde karar verme ve kaygı ilişkisini, Ural (2001) okul müdürlerinin yönetsel stres kaynaklarını, Özdayı (2001) ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi, Yaman ve diğerleri (2011) stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi, Çevik (2006) eğitim yöneticileri kaygı düzeyleri ile bilgisayar kaygısı düzeylerini incelemiştir.

Bu çalışmalarda genel olarak; yöneticilerin stres kaynakları ve kaygı durumlarının çeşitli değişkenler açısından incelendiği görülmektedir. Okul yöneticilerin yönetim süreci ve iş yükünden kaynaklanan kaygı düzeylerini belirlemeye dönük yapılmış çalışmalara ise pek rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın, okul yöneticilerinin yöneticilikten kaynaklanan kaygı düzeylerinin belirlenmesini; buna bağlı olarak sorunun aşılmasına dönük somut ve uygulanabilir çözümler üretmeyi amaçlaması nedeniyle, hem diğer araştırmalardan farklılaştığı hem de önemli hale geldiği düşünülmektedir.

Okul yöneticileri çağdaş okul sistemi içerisinde öğretim ve yönetim hizmetlerinin yanında rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesiyle ilgili önemli görev ve sorumlulukları vardır (Şahin, 2010). Bu görevler, MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği'nde (2001) belirtilmiştir. İlgili yönetmelikte okul yöneticisi, "Okuldaki rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin ve bu konudaki programın verimli ve düzenli bir biçimde yürütülmesi için psikolojik danışman, sınıf rehber öğretmenleri, öğrenciler ve veliler arasında eş güdümü sağlamak için gerekli özeni gösterir" denilmektedir (Madde 45/h). Bir yöneticinin verimliliği, verdiği kararların sayısı ve isabet derecesi, politika oluşturma ve planlamayı eyleme dönüştürme yeteneği, çalışanları yönlendirmede başarısı, insan ilişkilerinin düzeyi, denetim gücü ve kendini geliştirebilme becerisi ile ölçülebilir (Türkmen, 1996). Fakat kaygılı yöneticiler, diğer kişilerle olan ilişkilerinde aşırı duyarlıdır, kendini yetersiz bulur ve kolayca çöküntüye girer, dikkatini toplayamadığı ve yanlış yapmaktan korktuğu için karar vermek ona güç gelir (Gençtan, 1980). Bu

yönden, yöneticilerin kişilik özelliklerinin de yetkilerini kullanmada önemli rol oynadığı bilinmektedir (Özdayı, 2001). Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim süreci ve iş yükü nedenlerinden kaynaklanan kaygı düzeylerinin belirlenmesi, okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim programlarında bu konulara da yer verilmesiyle, okul yöneticilerinin daha verimli çalışma ortamı oluşturmada bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin (okulöncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim) kaygı düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yöneticilerin yönetici kaygı düzeyleri nedir?
2. Yöneticilerin okul türü, yaşı, görev türü, yöneticilik yılına göre yönetici kaygı düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışma, betimsel bir araştırma niteliğindedir. Tarama modelinde yürütülmüştür. Bilindiği üzere tarama modelleri, var olan bir durumu var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlamaktadır (Karasar, 2009).

Çalışma Gurubu

Araştırmanın çalışma grubunu 106 okul müdürü ve 160 okul müdür yardımcısı olmak üzere toplam 266 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların 15'i kadın, 251'i ise erkektir. Çalışma gruplarının tanıtıcı özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de özetlenmiştir:

Tablo 1. Çalışma Grubunun Tanıtıcı Özellikleri

Yöneticilerin;	Sayı (266)	%
Okul türü		
Okulöncesi eğitim	14	05,26
İlköğretim	167	62,78
Ortaöğretim	85	31,96
Görev Türü		
Okul müdürü	106	39,85
Okul müdür başyardımcısı	20	7,52
Okul müdür Yardımcısı	140	52,63
Yöneticilik Yılı (Kıdem)		
1-10 Yıl	167	62,78
11-20 Yıl	73	27,44
21 ve daha fazla yıl	26	9,78
Yaş		
30 ve altı yaş	24	9,02
31-40	99	37,22
41-50	87	32,71

51 ve üstü yaş	56	21,05
Cinsiyet		
Kadın	15	5,63
Erkek	251	94,37

Verilerin Toplanması

Araştırmannın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve “Yönetici Kaygı Ölçeği” ile toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmannın bağımsız değişkenlerine ilişkin verilerin toplandığı beş sorudan oluşmaktadır.

Yönetici Kaygı Ölçeği (YKÖ): Araştırmada okul yöneticilerinin kaygı düzeylerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetici Kaygı Ölçeği kullanılmıştır. Yönetici kaygısı, yöneticinin yoğun iş yükü nedeniyle kendine, ailesine ve arkadaşlarına zaman ayıramaması, çalışma arkadaşları, amirleri ve çevreyle sosyal ilişkilerini ve beklentilerini karşılayamaması, sosyal ilişkiler, maddi konular, gelecek yaşamı, sağlık sorunları, toplumsal sorunlar ve gelişmeler sonucu oluşan kaygı durumunu ifade eder. Ölçek ile ilgili veriler Kırşehir il sınırları içerisinde bulunan il ve ilçe müdürü, şube müdürü, okul müdür ve müdür yardımcılarının katıldığı 348 yöneticiden elde edilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde ilk olarak alanyazın taraması yapılmıştır. Daha sonra çalışma grubu içerisinde 5 il müdürü, 4 ilçe müdürü, 8 il müdür yardımcısı, 10 şube müdürü, 8 okul müdürü ve 10 okul müdür yardımcısı olmak üzere 46 yöneticiye yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları belirtmeleri için açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Alanyazından edinilen bilgiler ve yönetici görüşlerinden yola çıkılarak madde havuzu oluşturulmuştur. Maddelerin karşısına (0) Kesinlikle katılmıyorum, (1) Katılıyorum, (2) Kısmen katılıyorum, (3) Katılmıyorum ve (4) Kesinlikle katılıyorum seçenekleri yerleştirilmiş ve bir yönerge eklenerek taslak ölçek oluşturulmuştur. Bu taslak ölçek, alan ve dil uzmanı bir grup öğretim elemanına da incelenilerek öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılabilecek hale getirilmiştir. Ölçeğin geçerliğini belirlemek üzere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, madde toplam korelasyonları, benzer ölçekler geçerliliği analizleri yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere ise iç tutarlılık düzeyi ve kararlılık düzeyi hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerliği iki farklı yöntemle incelenmiştir. Bunlar faktör analizi ve ayırt edicilik özellikleri aracılığıyla geçerliğin test edilmesi yöntemleridir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ölçek iki faktörden oluşmaktadır. Faktörlerdeki maddelerin faktör yükleri, faktörlerin özdeğerleri ve açıklanan varyans oranları göz önüne alındığında ölçeğin, yapı geçerliğine sahip bir ölçek olduğu söylenebilir. Nitekim ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,30'dan yüksek olması, genel varyansın ise en az %40'ının açıklanması,

davranış bilimleri açısından yeterli görülmektedir (Kline, 1994; Scherer ve diğerleri, 1988).

Ölçekte yer alan maddelerin her birinin, ait olduğu faktör ile ölçülmeye çalışılan özellikleri ne düzeyde ölçebildiğini belirlemek üzere veriler üzerinde madde faktör korelasyonları hesaplanmıştır. Her bir maddeden elde edilen puan ile maddenin ait olduğu faktörden elde edilen puan arasında korelasyonun bulunması, ölçeğin her bir maddesinin, faktörün genel amacına hizmet etme düzeyinin anlaşılması açısından bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Balci, 2009; Karadağ, 2007). Bu doğrultuda ölçeğin her bir maddesi ile maddenin ait olduğu faktörden elde edilen puanlar arasındaki korelasyon değerleri 0,551 ile 0,754 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan her bir maddenin ve her bir faktörün, ölçeğin geneli ile ölçülmek istenen özelliği ölçebilme amacına anlamlı düzeyde hizmet ettiği ve her bir maddenin istenilen düzeyde ayırt edici olduğu söylenebilir.

Ölçeğin ölçüt (benzer ölçekler) geçerliliğini saptamak amacıyla, ilgili alanyazın taraması yapılmış; Spielberger ve ark. (1997) tarafından geliştirilmiş ve Öner ve LeComte (1985) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerlik-güvenirlilik çalışması yapılmış olan “Sürekli Durumlu Kaygı Ölçeği” ile benzer ölçekler geçerliliği analizleri yapılmıştır. Bu çerçevede DSKÖ’de YKÖ ile aynı çalışma grubuna uygulanmıştır. Her iki ölçekten elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin 0,033 ile 0,244 arasında değiştiği; d-toplam (Durumluk kaygı) faktörü dışında her iki ölçekle de elde edilen puanlar arasında anlamlı düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre YKÖ ile elde edilen kaygı puanlar ile geçerliliği ve güvenirliliği daha önce ispat edilmiş olan Durumluk ve Sürekli Kaygı Ölçeği ile belirlenen kaygı puanlarının benzer oldukları söylenebilir.

Ölçeğin güvenirlilik analizleri çerçevesinde iç tutarlılık katsayıları olarak; Cronbach Alpha, Sperman-Brown formülü ve Guttman split-half değerleri hesaplanmıştır. YSK faktörünün Cronbach alpha güvenirlilik katsayısı 0,916; eş yarı korelasyonu 0,705; Sperman Brown değeri 0,827; Guttman Split-Half değeri ise 0,827 olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan İYK faktörü için ise, Cronbach alpha güvenirlilik katsayısı 0,801; eş yarı korelasyonu 0,641; Sperman Brown değeri 0,781; Guttman Split-Half değeri ise 0,781 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geneli için ise Cronbach alpha güvenirlilik katsayısı 0,914; iki eş yarı korelasyonu 0,644; Sperman Brown güvenirlilik katsayısının 0,784; Guttman Split-Half değeri ise 0,781 olarak belirlenmiştir. Bu değerler çerçevesinde ölçeğin hem faktörler hem de geneli için güvenilir ölçümler yapabildiği söylenebilir. Nitekim güvenirlilik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenirliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2004). Yönetici Kaygı Ölçeği’nin maddelerin zamana göre değişmezlik düzeyini belirlemek üzere, beş hafta arayla yapılan uygulamalarda toplanan veriler kullanılarak test-tekrar test yöntemi uygulanmıştır. Test-tekrar test yöntemi, hem her bir madde için hem de ölçeğin alt faktörleri çerçevesinde hesaplanmıştır. Ölçeğin her bir maddesi için test-tekrar test korelasyon katsayıları 0,466 ile

0,771 arasında değerler almıştır. Faktörler açısından hesaplanan test-tekrar test korelasyon katsayıları ise 0,548 ve 0,664 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geneli için kararlılık katsayısı ise 0,573'tür. Bu ilişkilerin tamamı pozitif ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Tutarlılık derecesini ifade eden güvenilirlik katsayısı 1,00'a yaklaştıkça yükselir, 0,00'a yaklaştıkça düşmektedir (Gorsuch, 1983). Bilindiği üzere genel olarak korelasyon katsayıları için 0,00 – 0,30 düzeyi düşük, 0,30 – 0,70 düzeyi orta, 0,70 – 1,00 düzeyi ise yüksek korelasyonun bulunduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2004). Buna göre ölçekte yer alan maddelerden 18 tanesi orta, 6 tanesi ise yüksek düzeyde ilişki içerisindedir. Faktörlerin ise 2'si de orta düzeyde ilişki içerisindedir. Buna göre, ölçekte yer alan her bir madde ve her bir faktör, zamana göre değişmezlik yönüyle kararlı ölçümler yapabilmektedir.

YKÖ'nin, yöneticilerin yönetici kaygı düzeylerinin belirlenmesinde kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Her ne kadar çalışma grubu olarak bir ilin yöneticileri alınmış olsa da bu sınırlığın, yalnızca ölçek geliştirme çalışmasını yapabilmek için söz konusu edildiği belirtilmelidir. Uygulanacak yönetici grubunun özelliğine göre tekrar geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılması önerilebilir.

Sonuç olarak, YKÖ, iki faktör altında toplanan 24 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek maddelerinin her biri, (0) Kesinlikle katılmıyorum, (1) Katılıyorum, (2) Kısmen katılıyorum, (3) Katılmıyorum ve (4) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini içermektedir. Ölçekte en düşük puan 0 en yüksek puan ise 4'tür. Ölçeğin bütününden toplam puan olarak en düşük 0 en yüksek 94 puan alınabilir. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe kaygı düzeyinin yükseldiği kabul edilmektedir. Ölçeğin iki alt ölçeği vardır; birincisi "yönetim süreci kaygısı", ikincisi ise "iş yükü kaygısı"dır.

Yönetim Süreci Kaygısı (YSK), yöneticilerin merkez örgütü, amirleri, çevresel baskı grupları, çalışma arkadaşları, kanun ve yönetmeliklerden doğan problemler neticesinde yaşanabilecek kaygı durumunu ölçmektedir ve 16 maddeden oluşmaktadır.

İş Yükü Kaygısı (İYK), yoğun iş yükü nedeniyle yöneticilerin kendine, ailesine ve arkadaşlarına zaman ayıramaması, sağlık ve beslenme sorunlarına bağlı olarak oluşan kaygı durumunu ölçmektedir ve 8 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği için yapılan çalışmalar sonucunda, test tekrar test katsayısı YSK için .54, İYK için .66 ve toplam YKÖ için .57 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları da YSK için .91, İYK için .80 ve toplam YKÖ için .91 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin ölçüt bağlantılı geçerliğini hesaplamak için kullanılan ölçeklerle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Veri toplama aracının KMO değerinin 0,905; Bartlett Testi değerlerinin $\chi^2=3642,850$; $sd=276$; $p < 0,000$ olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin her bir faktörüne ve geneline ilişkin madde sayıları, özdeğerleri, açıklanan

varyans yüzdeleri ve Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları şu şekilde özetlenebilir:

Faktörler	Madde Sayısı	Küm. Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Yönetim Süreci Kaygısı	16	3,782	28,030	0,916
İş yükü kaygısı	8	6,727	15,760	0,801
Toplam	24	-	43,790	0,914

Verilerin Analizi

“Yönetici Kaygı Ölçeği” ile toplanan veriler üzerinde aritmetik ortalama, t testi, varyans analizi ve Scheffe testleri yapılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. $p < 0,05$ düzeyi, anlamlılık için yeterli görülmüştür. Değerlendirme ölçeği aralık genişliği tespitinde; $a = \text{Ranj (dizi genişliği) / Grup Sayısı}$ formülü kullanılmıştır (Turgut, 1992; Arseven, 1993; Taşdemir, 2003). Buna göre verilerin analizinde yöneticilerin verdikleri cevapların beş dereceli ölçekten elde edilmiş olması nedeniyle aritmetik ortalama aralıkları şu şekilde anlamlandırılmıştır:

(a=4/5=0.80)	0,00-0,80	Çok düşük	}
	0,81-1,60	Düşük	
	1,61-2,40	Orta	
	2,41-3,20	Yüksek	
	3,21-4,00	Çok yüksek	

BULGULAR

Bu bölümde, verilerin analizi sonunda ortaya çıkan bulgular anlatılmıştır.

Yöneticilerin Yönetici Kaygı Düzeyleri

Okul yöneticilerin yönetici kaygı düzeyleri ve bu düzeyin yönetim süreci ve iş yükü durumlarına göre değişip değişmediğine ilişkin bulgular Tablo 2 ve Tablo 3'te özetlenmiştir.

Yönetim Süreci Kaygı Düzeyleri

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreci Kaygı Düzeyleri

Maddeler	N	\bar{X}	Ss	Kaygı Düzeyi
1. Üst yönetimden gelen haber ve bilgilerin bana geç ulaşması beni kaygılandırır.	266	2,68	1,09	Yüksek Kaygı
2. Bürokratik işlemlerin işlerimi aksatması beni kaygılandırır.	266	2,80	1,08	
3. Görevimde yeterli yetkinin verilmemesi beni kaygılandırır.	266	2,69	1,18	
4. İş yerinin karar verme sürecindeki tutarsız uygulamaları beni kaygılandırır.	266	2,65	1,18	
5. İş arkadaşlarımı motive edememek beni kaygılandırır.	266	2,66	1,12	

6.	Üst yönetimin emrivaki kararlarına katılmak zorunda bırakılmam beni kaygılandırır.	266	2,79	1,15 094
7.	Görev alanıyla ilgili yönetmelik ve gelişmeleri takip edememek beni kaygılandırır.	266	2,66	1,17
8.	Çevresel baskı gruplarının (politikacı, işadamı, dernek, sendika vb) önemli karar ve uygulamalarını olumsuz etkilemesi beni kaygılandırır.	266	2,75	1,22
9.	Üst yönetimin doğru kararlarım ve uygulamalarım müdahalesi beni kaygılandırır.	266	2,86	1,19
10.	Çevresel baskı grupları ya da üst yönetimle düşüğüm anlaşmazlıkta işverenimin bana sahip çıkmaması beni kaygılandırır.	266	2,83	1,24
11.	Merkez örgütünün sık sık değışen kararları beni kaygılandırır.	266	2,66	1,04
12.	Merkez örgütünün çelişen kararları beni kaygılandırır.	266	2,75	1,11
13.	Kanun ve yönetmeliklerdeki bazı maddelerin açık olmaması ve üst amirlerimden de net cevap alamamam beni kaygılandırır.	266	2,81	1,02
14.	Ulusal/yerel medyada kurumla ilgili olumsuz haberler çıkması beni kaygılandırır.	266	2,75	1,14
15.	Kurumun hedeflerine ulaşamaması beni kaygılandırır.	266	3,06	,97
16.	Yönettiğim örgütte çalışanların liyakatle belirlenmemesi beni kaygılandırır.	266	2,86	1,15
Yönetim Süreci Kaygısı Genel Ortalaması (\bar{X})		266	2,76	,84
				Yüksek Kaygı

Tablo 2’de, okul yöneticilerinin yönetim süreci faktöründeki kaygı düzeylerinin \bar{X} =2,65 ile 3,06 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Okul yöneticileri 1-16. maddelerin tamamındaki durumların yüksek kaygıya neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin, yönetim süreci kaygısı faktöründeki kaygı düzeyleri genel olarak *yüksek kaygı düzeyidir*.

İş Yükü Kaygı Düzeyleri

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin İş Yükü Kaygı Düzeyleri

Maddeler	N	\bar{X}	Ss	Kaygı Düzeyi
1. İşimin özel hayatımı olumsuz yönde etkilemesi beni kaygılandırır.	266	2,10	1,28	Orta Düzey Kaygı
2. Hobilerim için zaman ayıramamak beni kaygılandırır.	266	1,99	1,22	
3. Arkadaşlarıma ve tanıdıklarıma yeterli zaman ayıramamak beni kaygılandırır.	266	2,33	1,08	
4. Kişisel sorunlarımın dikkate alınmaması beni kaygılandırır.	266	2,07	1,19	
5. İşimden dolayı masa başında fazla kalmak beni kaygılandırır.	266	2,01	1,19	
6. Yoğun iş yükü nedeniyle sağlıklı beslenememek beni kaygılandırır.	266	2,01	1,20	
7. Üst yönetim değişikliklerinin işimi tehlikeye sokması beni kaygılandırır.	266	1,98	1,25	
8. İş yoğunluğundan aileme yeterli zaman ayıramamak beni kaygılandırır.	266	2,46	1,12	Yüksek Kaygı
İş Yükü Kaygısı (YSK) Genel Ortalaması (\bar{X})	266	2,12	0,83	Orta Düzey

Tablo 3'te, okul yöneticilerinin iş yükü kaygısı faktöründeki kaygı düzeylerinin \bar{X} =1,98 ile 2,46 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Okul yöneticileri 8. maddedeki durumun kendilerinde yüksek kaygıya neden olduğunu, 1-7. maddelerdeki durumların ise orta düzeyde kaygıya neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin, iş yükü kaygısı faktöründeki kaygı düzeyleri genel olarak *orta düzeydir*.

Farklı Değişkenlere Göre Yöneticilerin Kaygı Düzeyleri

Okul türü, yaşı, görev türü ve yöneticilik yılına göre yöneticilerin kaygı düzeylerine ilişkin bulgular, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de özetlenmiştir. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre kaygı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına sayısal verilerin analiz yapılacak düzeyin altında olduğu için (bakınız Tablo 1) bakılamamıştır.

Okul Türüne Göre Yöneticilerin Kaygı Düzeyleri

Yöneticilerin okul türüne göre sayısal dağılımı, kaygı düzeyi puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4'de sunulmuştur. Okulöncesi eğitim yöneticilerinin kaygı düzeylerinin diğer okul

türlerine göre farklılık düzeylerine sayısal verilerin analiz yapılacak düzeyin altında olduğu için (bakınız Tablo 1) bakılamamıştır.

Tablo 4. *Yöneticilerin Okul Türüne Göre Kaygı Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve t Testi Sonuçları*

	Değişkenler	Okul türü	N	\bar{X}	Ss	Düzye	t	Sd	p
YK (YSK)	Yönetim Süreci Kaygısı	İlköğretim	167	2,75	,85	Yüksek	,252	250	,801
		Ortaöğretim	85	2,72	,82	Yüksek			
İş Yükü Kaygısı (İYK)	İş Yükü Kaygısı (İYK)	İlköğretim	167	2,07	,84	Orta	-,683	250	,495
		Ortaöğretim	85	2,15	,79	Orta			
YÖNETİCİ KAYGISI (YK) (Toplam)	YÖNETİCİ KAYGISI (YK) (Toplam)	İlköğretim	167	2,52	,77	Yüksek	-,059	250	,953
		Ortaöğretim	85	2,53	,77	Yüksek			

Tablo 4’de ilköğretim yöneticilerinin YSK puanı ($2,75\pm 0,85$) ile ortaöğretim yöneticilerinin YSK puanının ($2,72\pm 0,82$) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin YSK puanları arasındaki farklılığın önemli olmadığı saptanmıştır ($t(250)=0,252$; $p>0,05$). Her iki okul türüne göre yöneticilerin YSK düzeyleri *yüksek kaygı* düzeyinde bulunmuştur. İlköğretim yöneticilerinin İYK puanı ($2,07\pm 0,84$) ile ortaöğretim yöneticilerinin İYK puanının ($2,15\pm 0,79$) da birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın önemli olmadığı saptanmıştır ($t(250)=-0,683$; $p>0,05$). Her iki okul türüne göre yöneticilerin İYK düzeyleri orta kaygı düzeyinde bulunmuştur. Ayrıca ilköğretim yöneticilerinin YK puanı ($2,52\pm 0,77$) ile ortaöğretim yöneticilerinin YK puanının ($2,53\pm 0,77$) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin YSK puanları arasındaki farklılığın önemli olmadığı saptanmıştır ($t(250)=0,059$; $p>0,05$). Her iki okul türüne göre YK düzeyleri yüksek kaygı düzeyinde bulunmuştur. Bu sonuçlara göre yöneticilerin okul türüne göre kaygı puanlarında anlamlı bir farklılığın bulunmaması, okul türünün yöneticilerin kaygı düzeyini etkileyecek kadar önemli olmadığı söylenebilir.

Yaşlarına Göre Yöneticilerin Kaygı Düzeyleri

Yöneticilerin yaşlarına göre sayısal dağılımı, kaygı düzeyi puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Kaygı Puanlarının Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler	N	Puan	Ss		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Scheffe		
YÖNETİCİ KAYGISI	Yönetim Süreci Kaygısı (YSK)	1) 30 ve altı yaş	24	2,96	,73	G.arası	8,122	3	2,707	3,932	,009	2-3
		2) 31-40	99	2,94	,80	G.içi	180,400	262	,689			
		3) 41-50	87	2,55	,91	Toplam	188,521	265				
		4) 51 ve üstü yaş	56	2,70	,76							
	İş Yükü Kaygısı (İYK)	1) 30 ve altı yaş	24	2,76	,84	G.arası	16,433	3	5,478	8,582	,000	1-3
		2) 31-40	99	2,50	,84	G.içi	167,221	262	,638			1-4
		3) 41-50	87	2,35	,85	Toplam	183,654	265				2-3
		4) 51 ve üstü yaş	56	1,94	,78							2-4
YÖNETİCİ KAYGISI (YK) (Toplam)	1) 30 ve altı yaş	24	2,81	,70	G.arası	9,967	3	3,322	5,809	,001	2-3	
	2) 31-40	99	2,74	,76	G.içi	149,858	262	,572				
	3) 41-50	87	2,35	,81	Toplam	159,825	265					
	4) 51 ve üstü yaş	56	2,41	,66								

Tablo 5 incelendiğinde 30 yaş altında olan yöneticilerin kaygı puanları 31 yaş ve üstü olanlara göre da yüksek bulunmuştur. Gözlenen bu farkların anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre ise, okul yöneticilerinin yaşlarına göre YSK puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(3-262)}=3,932$; $p<0,01$). Scheffe testi sonuçlarına göre ise, 31- 40 ile 41-50 yaş yöneticilerinin kaygı puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0,01$). Yine okul yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(3-262)}=8,582$; $p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre ise, 30 ve altı yaş ile 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş; 31- 40 yaş ile 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş yöneticilerinin kaygı puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Ayrıca okul yöneticilerinin yaşlarına göre YK toplam puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(3-262)}=3,322$; $p<0,01$). Scheffe testi sonuçlarına göre ise, 31- 40 ile 41-50 yaş yöneticilerinin kaygı puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0,01$).

Görev Türlerine Göre Yöneticilerin Kaygı Düzeyleri

Yöneticilerin görev türlerine göre sayısal dağılımı, kaygı düzeyi puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Yöneticilerin Görev Türlerine Göre Kaygı Puanlarının Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler		N	Puan	Ss		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Scheffe	
YÖNETİCİ KAYGISI	Yönetim Süreci Kaygısı (YSK)	1) Müdür	106	2,68	,88	G.arası	1,221	2	,610	,857	,426	
		2) Müdür başyard.	20	2,86	,75	G.içi	187,300	263	,712			
		3) Müdür yardımcısı	140	2,81	,82	Toplam	188,521	265				
	İş Yüklü Kaygısı (İYK)	1) Müdür	106	1,87	,87	G.arası	11,515	2	5,757	8,796	,000	
		2) Müdür başyard.	20	2,15	,63	G.içi	172,140	263	,655			1-3
		3) Müdür yardımcısı	140	2,30	,78	Toplam	183,654	265				
YÖNETİCİ KAYGISI (YK) (Toplam)	1) Müdür	106	2,41	,80	G.arası	3,362	2	1,681	2,826	,061		
	2) Müdür başyard.	20	2,62	,68	G.içi	156,463	263	,595				
	3) Müdür yardımcısı	140	2,64	,75		159,825	265					

Tablo 6 incelendiğinde okul müdür yardımcılarının kaygı puan ortalamalarının okul müdürü ve müdür başyardımcısına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Gözlenen bu farkların anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre ise, okul yöneticilerinin görev türlerine göre YSK puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F_{(2-263)}=0,857$; $p>0,05$). Okul yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın ise istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-263)}=8,976$; $p<0,01$). Scheffe testi sonuçlarına göre ise, okul müdürü ile müdür yardımcısı kaygı puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Ayrıca okul yöneticilerinin görev türlerine göre YK toplam puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F_{(2-263)}=3,322$; $P>0,05$).

Yöneticilik Yılına Göre Yöneticilerin Kaygı Düzeyleri

Yöneticilerin yöneticilik yılına göre sayısal dağılımı, kaygı düzeyi puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo7. Yöneticilerin Yöneticilik Yılına Göre Kaygı Puanlarının Farklılaşma Sonuçları

Değişkenler		N	Puan	Ss		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Scheffe	
YÖNETİCİ KAYGISI	Yönetim Süreci Kaygısı (YSK)	1) 10 ve altı yıl	167	2,79	,85	G.arası	1,126	2	,563	,790	,455	
		2) 11-20 yıl	73	2,78	,80	G.içi	187,395	263	,713			
		3) 21 ve üstü yıl	26	2,57	,88	Toplam	188,521	265				
	İş Yüklü Kaygısı (İYK)	1) 10 ve altı yıl	167	2,25	,87	G.arası	8,797	2	4,398	6,615	,002	
		2) 11-20 yıl	73	1,95	,69	G.içi	174,857	263	,665			1-2
		3) 21 ve üstü yıl	26	1,73	,74	Toplam	183,654	265				1-3
YÖNETİCİ KAYGISI (YK) (Toplam)	1) 10 ve altı yıl	167	2,61	,80	G.arası	2,482	2	1,241	2,074	,128		
	2) 11-20 yıl	73	2,51	,69	G.içi	157,343	263	,598				
	3) 21 ve üstü yıl	26	2,29	,78		159,825	265					

Tablo 7 incelendiğinde 10 yıldan az yöneticilik kıdemi olanların kaygı puanları daha fazla yıl yöneticilik kıdemi olanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Gözlenen bu farkların anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre ise, okul yöneticilerinin yöneticilik yılına göre YSK puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F_{(2-263)}=0,857$; $p>0,05$). Bu karşın, okul yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın ise istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(2-263)}=8,976$; $p<0,01$). Scheffe testi sonuçlarına göre ise, 10 ve altı yıl yöneticilik kıdemi olanlar ile 11-20 yıl ve 21 ve üstü yıl yöneticilik kıdemi olanların kaygı puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Ayrıca okul yöneticilerinin görev türlerine göre YK toplam puanları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F_{(2-263)}=3,322$; $p>0,05$).

TARTIŞMA SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma sonunda ulaşılan sonuçlar aşağıda tartışılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin merkez örgütü, amirleri, çevresel baskı grupları, çalışma arkadaşları, kanun ve yönetmeliklerden doğan problemler neticesinde yaşadığı kaygı düzeyini ölçen YSK alt ölçeği kaygı düzeyleri genel olarak *yüksek kaygı düzeyidir*. Yoğun iş yükü nedeniyle yöneticilerin kendine, ailesine ve arkadaşlarına zaman ayramaması, sağlık ve beslenme sorunlarına bağlı olarak oluşan kaygı durumunu ölçen İYK faktöründeki kaygı düzeyleri genel olarak *orta düzeydir*. Okul yöneticilerinin YKÖ'nün toplam puanına göre kaygı düzeyleri ise *yüksek kaygı düzeyidir*. Yöneticilerin durumluk ve sürekli kaygı düzeylerini

- inceleyen Özdayı (2001) eğitim yöneticilerinin durumluluk ve sürekli kaygılarını incelediği araştırmasında yöneticilerin kaygı düzeylerinin düşük olduğunu bulmuştur.
2. İlköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin YSK puanları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Her iki okul türüne göre yöneticilerin YSK düzeyleri *yüksek kaygı* düzeyinde bulunmuştur. Yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Her iki okul türüne göre yöneticilerin İYK düzeyleri *orta kaygı* düzeyinde bulunmuştur. Her iki okul türüne göre yöneticilerin YK düzeyleri *yüksek kaygı düzeyinde* bulunmuştur. Bu sonuçlara göre yöneticilerin okul türüne göre kaygı puanlarında anlamlı bir farklılığın bulunmaması, okul türünün yöneticilerin kaygı düzeyini etkileyecek kadar önemli olmadığı söylenebilir. Alanyazında farklı araştırma sonuçları da vardır. Çevik (2006) ilköğretimde görev yapan yönetici adaylarının durumluk kaygı düzeyini diğer kurumlarda görev yapan yöneticilerden daha yüksek bulmuştur.
 3. 30 yaş altında olan yöneticilerin YSK puanları 31 yaş ve üstü olanlara göre da yüksek bulunmuştur. Bu farklılığın 31- 40 ile 41-50 yaş yöneticilerinin kaygı puanları arasında anlamlı olduğu saptanmıştır. Yine okul yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür. Bu farklılık 30 ve altı yaş ile 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş; 31- 40 yaş ile 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş yöneticilerinin kaygı puanları arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin yaşlarına göre YK toplam puanları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu fark ise 31- 40 ile 41-50 yaş yöneticilerinin kaygı puanları arasında olduğu bulunmuştur. (Özcan, 1999) araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. 20–25 yaş grubundaki yöneticilerin kaygı puanlarının diğer yönetici gruplarına göre en yüksek olduğunu saptamış ve yöneticilerin yaş değişkeni ile ilgili kaygı puanlarına göre yapılan karşılaştırmada 20–25 yaş grubundaki yöneticilerin 36–40 ve 41–45 yaş grubundaki yöneticilere göre; eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde verilen kararlardan kaygı duyduklarını bulmuştur.
 4. Okul müdür yardımcılarının kaygı puan ortalamalarının okul müdürü ve müdür başyardımcısına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak gözlenen bu farklar okul yöneticilerinin görev türlerine göre YSK puanları arasında anlamlı olmadığı saptanmıştır. Okul yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın ise anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu farklılık ise, okul müdürü ile müdür yardımcısı kaygı puanları arasında olduğu bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin görev türlerine göre YK toplam puanları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı saptanmıştır.
 5. Okul yöneticilerinin yöneticilik yılına göre YSK puanları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu karşın, okul yöneticilerinin İYK puanları arasındaki farklılığın ise anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın 10 ve altı yıl yöneticilik kıdemi olanlar ile 11-20 yıl ve 21 ve üstü yıl yöneticilik kıdemi olanların kaygı puanları arasında görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin görev türlerine göre YK toplam puanları

arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Yöneticilik kıdeminin daha az olanların kaygı puanlarının daha yüksek olduğunu ortaya koyan Özcan (1999), yöneticilik süresi değişkeni ile ilgili kaygı puanlarına göre 6–10 yıllar arasında çalışan yöneticilerin kaygı puanlarının diğer yönetici gruplarına göre en yüksek olduğunu bulmuştur. Bu sonuç araştırmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Bu çalışma Kırşehir ili okulöncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri üzerinin yönetici kaygı düzeylerinin belirlenmesi ve bazı değişkenlerin etkili olup olmadığının incelenmesi ile sınırlıdır. Bu nedenle daha geniş gruplarla çalışılması genelleme yapılmasını kolaylaştıracaktır. Genelleme yapabilmek için geniş çapta yapılacak araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Okul yöneticileri için Türkiye genelinden örneklem seçilerek araştırma yapılmalıdır. Merkez ve taşra örgütlerinde çalışan eğitim yöneticileri için de böyle bir araştırma yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Arseven, A.D. (1993). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Aydın E. ve Dilmaç, B. (2004). Matematik kaygısı, (Ed. M. Gürsel). *Eğitime ilişkin çözümler*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Balci, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (4. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı*. (7. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çevik, V. (2006). 'Eğitim yöneticileri ile yönetici adaylarının kaygı düzeyleri ile bilgisayar kaygısı düzeylerinin karşılaştırılması', Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, İ. (1999). Psikolojinin ışığında kaygı. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, (6), 179-186.
- Eysenck M. ve van Berkum, J. (1992). Trait anxiety, defensiveness, and the structure of worry. *Personality and Individual Differences*, 13, 1285-1290.
- Gençtan, E. (1980). *Psikanaliz ve Sonrası*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunwald, W. (1995). Aufgaben und schüsselqualifikationen von managern. In W. Sarges (Hrsg.), Göttenge- Hogrefe: *Management-Diagnostik*, (ss. 194-205).
- Hofstetter, H. (1980). *Die leiden der leitenden*. Köln: Datakontex.
- Karadağ, E. (2007). Yapılandırıcı öğrenme ile ilgili öğretmen yeterliliği ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik analizleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, (7), 153-175.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karslı, M. D. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koçak, R. (2009). Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- Mann, G. (1987). *Stres im management*. München: Hampp.
- MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği (2001). Resmi Gazete: 17.4.2001/24376.
- Öktem, Ö. (1981). *Anksiyetenin öğrenmeye ve hafızaya etkisi*. İstanbul.
- Öner, N.&A.Le Compte (1985): *Süreksiz Durumluluk/ Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. 2.Baskı.

- Özcan, K. (1999). 'Yöneticilerde karar verme ile kaygı ilişkileri', Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özdayı, N. (2001). Ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 151-164.
- Scherer, R. F., Wiebe F. A., Luther, D. C. and Adams J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire, *Psychological Reports* 62(3), 763-770. PubMed PMID: 406294.
- Schwarzer, R. (1993). *Stres, angst, und handlungsregulation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Spielberger C.D., Gorsuch R.L, Lushene R.E. (1977). Manual for the State and Trait Anxiety Inventory: Y form. Palo Alto, CA, *Consultant Psychologists Pres.*
- Steinmann, H. ve Schreyögg, G. (1993). *Management: Grundlagen der unternehmenführung*. Weisbaden: Gabler.
- Stöber J.ve Seidenstücker, B. (1999). A new inventory for assessing worry in managers: Correlates with job involvement and self-reliance. *Personality and Individual Differences*, 23, 1085-1087.
- Şahin, C. (2010). Eğitim sürecinde öğrenci kişilik hizmetleri ve rehberlik. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik* (Ed. M. Güven). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tallis, F., Eysenck M. W. ve Mathews, A. (1992). A questionnaire fort he measurement of nonpathological worry. *Personality and Individual Differences*, 13, 163-168.
- Taşdemir, M. (2003). *Eğitimde Planlama ve Değerlendirme*. Ankara: Ocak Yayınevi, 2.Basım.
- Turgut, M.F. (1992). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*. Ankara: Saydam Matbaası.
- Türkmen, İ. (1996). Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:519 Ankara.
- Ural, A. (2001). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 74–84.
- Yaman, M., Bayrakçı, M. ve Yaman, Ç. (2011). Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Eğitim Araştırmaları*, 9, 141-155.

SUMMARY

Anxiety is a stimulated state that shows itself with physical, emotional and mental changes that an individual experiences when being exposed to a stimulus. Anxiety can be defined as unpleasant emotional state that can be characterized with the feeling of threat, discomfort, tension and fear. And administrator anxiety means the anxiety state that arises as a result of the administrator not having time for himself/herself, family and friends because of his/her busy Schedule; not fulfilling his/her social relations with and expectations for his/her colleagues, supervisors and environment; social relations; financial issues; concerns for future; health problems; social issues and developments.

This study aims to define the anxiety states that administrators in pre-school, primary school and secondary school can experience because of some various factors in their business life; and to determine some precautions that can be taken to attract attention to such problems and to solve these problems. Within this scope, the answers of the following questions are searched:

1. How are the administrator anxiety levels of school administrators?
2. Do administrator anxiety levels of these administrators change depending on the school type, age, job description, years of experience in administration?

This study is a quantitative descriptive study. In this study, scanning model is used. In this context, the anxiety levels of the administrators in pre-school, primary school and secondary school are tried to be described. The study group of the study is composed of 266 administrators including 106 school principals and 160 vice principals. 14 of these administrators work in pre-school, 167 of them work in primary school and 85 work in secondary school. 15 of the participants are female and 251 are male.

The data of the study is collected with "Personal Information Form" and "Administrator Anxiety Scale" developed by the researcher. *Personal Information Form* is composed of five questions that collect data concerning the independent variables of the study. *Administrator Anxiety Scale (AAS)* is developed by the researcher to determine the anxiety levels of the school administrators. *Administrator anxiety* means the anxiety state that arises as a result of the administrator not having time for himself/herself, family and friends because of his/her busy Schedule; not fulfilling his/her social relations with and expectations for his/her colleagues, supervisors and environment; social relations; financial issues; concerns for future; health problems; social issues and developments. AAS is a scale composed of 24 items collected under 2 factors. Each of the scale items includes the options of (0) I strongly disagree, (1) I agree, (2) I slightly agree, (3) I disagree and (4) I strongly agree. The lowest point in the scale is 0 and the highest point is 4. The lowest score that can be received from this scale is 0 and the highest score is 94 points. It is accepted for the anxiety level to increase as the score increases. The scale has two sub-

dimensions. The first one is “Administration Process Anxiety (APA)” and the second one is “Work Load Anxiety (WLA)”. As a result of the studies conducted for the validity and reliability of the scale, test-retest coefficients are calculated as .54 for APA, .66 for WLA and .57 for the entire AAS. And Cronbach Alpha reliability coefficients are calculated as .91 for APA, .80 for WLA and .91 for the entire AAS. And a statistically significant relation is found between the scale and the scales used to calculate the criterion-related validity of the scale. KMO value is determined as 0.905 for the data collection tool, Bartlett Test values are determined as $\chi^2=3642.850$; $sd=276$; $p<0.000$.

By conducting arithmetic mean, t-test, variance analysis and Scheffe tests on the data collected with “Administrator Anxiety Scale” and the results are interpreted. $p>0.05$ level is accepted as significant.

The conclusions reached as a result of this study can be summarized as follows: Generally the anxiety levels of the school administrators in APA factor was at *high level* and the anxiety levels in WLA factor was at *medium level*. And the anxiety levels of the school administrators according to total scores in AAS are at *high level*. It is found that there is no significant different between AA scores of the administrators according to school type. The AA scores of the administrators younger than 30 are higher than the scores of the 31 years old or older administrators. The anxiety scores of the administrators in the age group of 20-25 are determined to be higher than the other administrator groups. It is found that anxiety score averages of vice principals are higher than school principals and deputy principals. Moreover, it is determined that there is no significant difference between AA scores according to job descriptions.

This study is limited with the determination of the administrator anxiety levels of the pre-school, primary school and secondary school administrators in Kırşehir/Turkey, and with the analysis concerning the effects of some variables on the administrator anxiety levels of these administrators. Working on wider groups will make generalization easier.